



9 771727 417006
ISSN 1727-417-6

11012

НА ГРАНИ ГОДА
лучшее. главное. будущее

12 (315) 2011

12
ДЕКАБРЬ

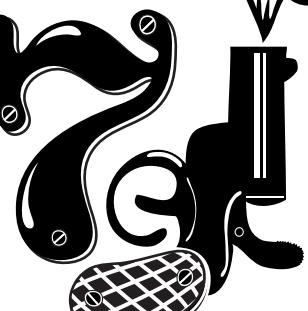
Секрет фирмы

27

ПОДОДОВ
вспомнишь
2011-й

8 ИГР
для лидеров
БИЗНЕСА
и политики

10
идей
и людей,
вложивших из



СТАРТАПОВ,
которые нас
удивили

16
инноваций
в электронной
коммерции

спасибо за покупку



ПРОРОЧЕСТВ
о мировом
порядке

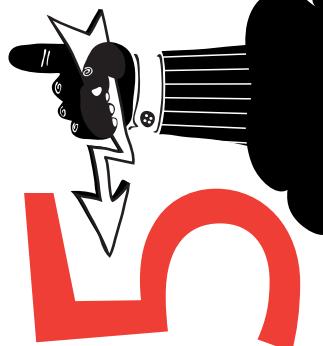
10↑
изменений
желательных

3 ФАКТОРА,
от которых
зависит
экономика.
2012

1 КОМАНД
на финиш
ПЕРВОГО
СЕЗОНА
«стать
коммерсантом»

5

мнений,
что делать
и что не делать
в 2012-м



12
обещаний,
данных нам
свыше



NISSAN QASHQAI. ЭТАЛОН ГОРОДСКОГО КРОССОВЕРА.*

Этот дерзкий и стильный кроссовер изменит Ваше представление о городе. У него есть все, чтобы в каменных джунглях мегаполиса Вы чувствовали себя как дома. Например, система кругового обзора¹ с 4 камерами позволяет следить с высоты птичьего полета за траекторией движения автомобиля и всем, что происходит вокруг. Теперь Вам не составит труда припарковаться в самых стесненных условиях. Убедитесь сами у Вашего дилера Nissan.

Подробности на сайте www.nissan.ru.

НА ПРАВАХ РЕКЛАМЫ

¹ Опция входит не во все комплектации. ² Первичная техническая помощь на дороге, эвакуация до ближайшего дилерского центра. ³ Услуги кредитования по программе NISSAN FINANCE предоставляются ЗАО ЮниКредит Банк (ген. лицензия ЦБ РФ №1). Услуги по программе страхования «Защищенный кредит» предоставляются ЗАО «АЛИКО» (лицензия С № 3256 77, выдана ФССН РФ) и ЗАСО «ЭРГО Русь» (лицензия С № 0177 78, выдана ФССН РФ).

* Лидер продаж в сегменте компактных кроссоверов по данным Ассоциации Европейского Бизнеса о результатах продаж автомобилей за период с 2007 по 2011 г. Значение параметра «хорошее мнение о модели» на 23% выше, чем среднее по сегменту; данные исследования агентства TNS, июнь 2011 г.



SHIFT the way you move



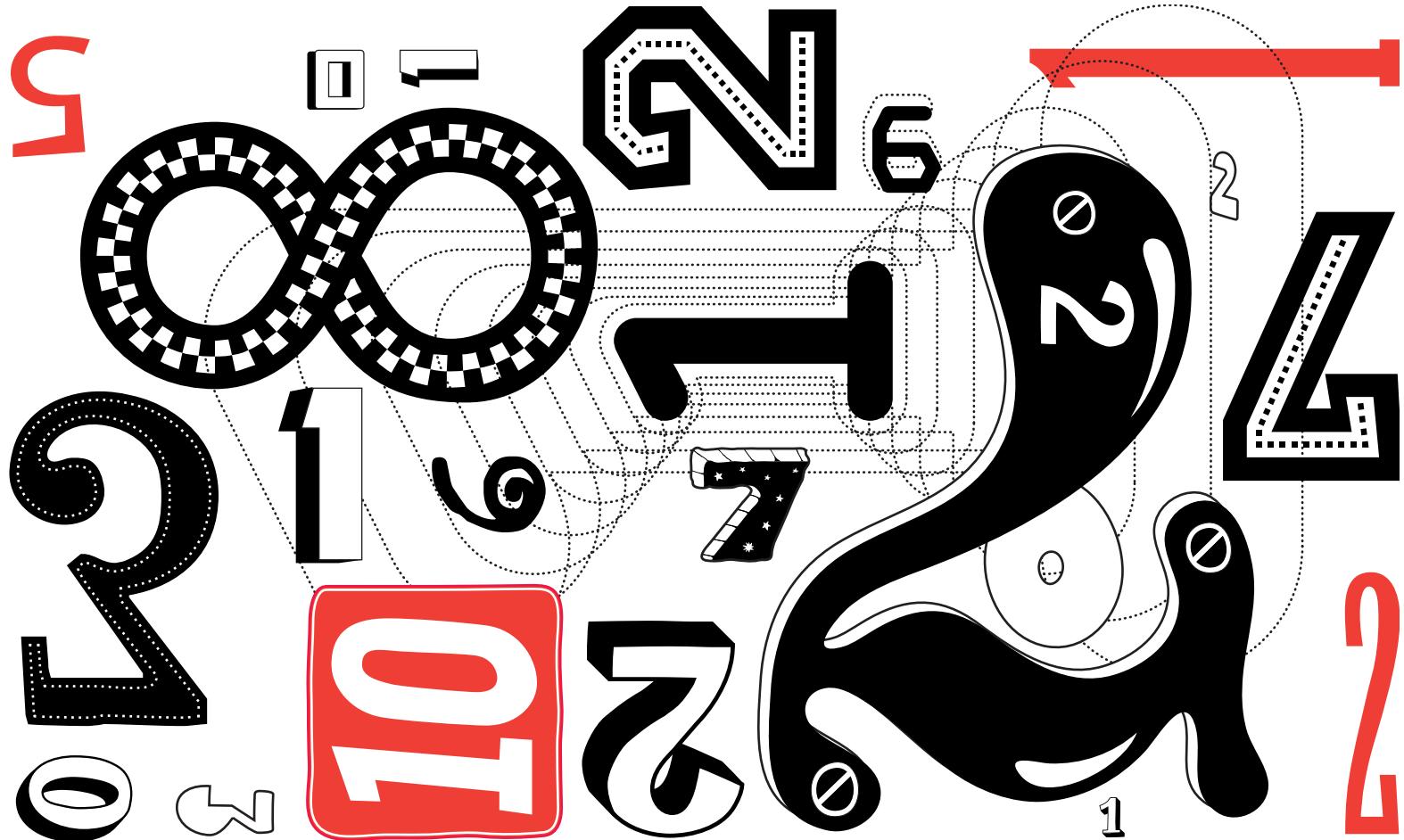
СЛУЖБА ПОДДЕРЖКИ КЛИЕНТОВ
8 800 200 59 90

NISSAN ASSISTANCE²
ПОМОЩЬ НА ДОРОГЕ

NISSAN FINANCE³
«зашитенный кредит»



СОДЕРЖАНИЕ



80

НОВЫЙ ГОД

- | | |
|----|--|
| 80 | МАКРОКЛИМАТ
Три фактора, которые, возможно, убьют российскую экономику, но сделают нас сильнее |
| 84 | СОБЫТИЯ
27 тостов для проводов 2011 года |
| 88 | БОЛЬШОЙ СПОРТ
Политические и экономические лидеры в парах |
| 90 | ТОЧКА ЗРЕНИЯ
Что ждут от 2012 года предприниматели, построившие бизнесы с многомиллиардными оборотами |

16

ИНФОРМАЦИОННОЕ ПОЛЕ

- | | |
|----|--|
| 16 | ТРЕНД
Большие объемы данных, стартапы и миллионы бездельников как повод для появления новых профессий |
| 18 | КОРРУПЦИЯ
В 2011 году российские власти во главе с президентом Дмитрием Медведевым продолжили искоренять коррупцию. И сделали отличный подарок коррупционерам |
| 20 | ГРАДОСТРОИТЕЛЬСТВО
Строители мало строят, а инвесторы неохотно покупают |
| 22 | НАСТРОЕНИЕ Дмитрия Потапенко и Евгения Чичваркина |

ЭКВАЙРИНГ НОВОГО ПОКОЛЕНИЯ



Банк «АВАНГАРД» представляет уникальный сервис для торговых предприятий с моментальным зачислением денежных средств на счет компании.

- **зачисление на счет – мгновенно!**
- **подключение за 1 день – бесплатно!**
- **тариф – от 1,7%**
- **детальная аналитика**
(по клиентам, банкам, категориям карт, среднему чеку и т.д.)

РАСЧЕТЫ 24/7 часа дней в неделю

- круглосуточные взаиморасчеты между предприятиями по всей России
- прием/выдача наличных, переводы – круглосуточно без выходных и праздничных дней
- зачисление и списание средств – мгновенно

МЫ РАБОТАЕМ
В ПРАЗДНИКИ!

январь		февраль	март	апрель	май	июнь	июль	август	сентябрь	октябрь	ноябрь	декабрь
1	8	15	22	2	9	16	23	30	2	9	16	26
2	9	16	23	3	10	17	24	31	3	10	17	27
3	10	17	24	4	11	18	25		4	11	18	25
4	11	18	25	5	12	19	26		5	12	19	26
5	12	19	26	6	13	20	27		6	13	20	27
6	13	20	27	7	14	21	28		7	14	21	28
7	14	21	28	8	15	22	29		8	15	22	29
8	15	22	29	9	22	29	30		9	16	23	30
9	22	29	30	10	17	24	31		10	17	24	31
10	17	24	31	11	18	25			11	18	25	
11	18	25		12	19	26			12	19	26	
12	19	26		13	20	27			13	20	27	
13	20	27		14	21	28			14	21	28	
14	21	28		15	22	29			15	22	29	
15	22	29		16	23	30			16	23	30	
16	23	30		17	24	31			17	24	31	
17	24	31		18	25				18	25		
18	25			19	26				19	26		
19	26			20	27				20	27		
20	27			21	28				21	28		
21	28			22	29				22	29		
22	29			23	30				23	30		
23	30			24	31				24	31		
24	31			25					25			
25				26					26			
26				27					27			
27				28					28			
28				29					29			
29				30					30			
30				31					31			

АВАНГАРД ИНТЕРНЕТ-БАНК

для корпоративных клиентов

ЗАРПЛАТНЫЙ ПРОЕКТ

on-line обработка ведомостей
эмиссия карт, зачисление зарплат – **БЕСПЛАТНО**
кредит на зарплату – **7% годовых**

ОВЕРДРАФТ

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

- Подключение к Системе – бесплатно, абонентская плата – не взимается
- Система обеспечивает полную безопасность (SSL-протокол, THAWTE)
- Вход – с любого компьютера, программное обеспечение – не требуется

*В зависимости от срока кредитования.

ИНТРАДЕЙ

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

ДЕПОЗИТЫ

от 100 000 руб.
до 3,5% годовых*
на срок от 1 до 30 дней

- Полная совместимость (импорт/экспорт данных) с программой «1С»
- On-line мониторинг еще не зачисленных средств из других банков
- Консолидированное управление счетами, визирование, бюджетирование

Подробности на сайте www.avangard.ru.

БАНК АВАНГАРД

Более 230 офисов в 45 регионах

(495) 737 73 23
8 800 555 99 93
(звонок по России бесплатный)
www.avangard.ru



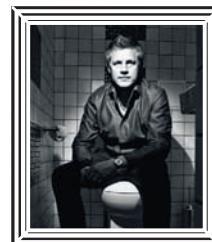
СОДЕРЖАНИЕ

24	СТРАТЕГИЯ И ТАКТИКА
28	ПРОВОКАЦИЯ Андрей Губайдуллин превратил освежитель воздуха в книгу, а небольшое уральское агентство — в одно из самых креативных в России
34	ЭКСПАНСИЯ Оригинальный новогодний подарок навел Дмитрия Кибкало на идею создания крупнейшей в России сети магазинов настольных игр
38	СПЕЦИАЛИЗАЦИЯ Николай Алексов стал шить современную одежду из материала, который ассоциируется с косоворотками и скатертями
44	ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ За год Oktogo.ru стала заметным игроком на рынке онлайн-бронирования гостиниц
50	ПРОДВИЖЕНИЕ Алтайэнергобанк первым догадался, что кредиты можно не выдавать, а продавать
60	ПЕРСПЕКТИВЫ
60	ЗЕЛЕННАЯ ЗОНА Покорение космоса с помощью «гаражных технологий», самовоспроизводящиеся вещи и другие революции 2011 года
66	ЛИДЕРЫ 10 передовиков российского умного бизнеса
68	МОДЕЛЬ ДЛЯ СБОРКИ Закат прилавка: на смену традиционным магазинам приходит мультиканальная торговля
74	ВИЗИОНЕРЫ Западные гуру о конце эпохи ублюдков и начале эры толпы
98	ИНВЕСТИЦИИ
98	СТАРТАПЫ СФ представляет самые модные идеи для нового бизнеса — в исполнении молодых предпринимателей
108	ФОНДЫ Вопрос нехватки венчурных денег все больше уходит на второй план, уступая место проблеме нехватки идей
112	СТАТЬ КОММЕРСАНТОМ СФ прощается с участниками первого сезона проекта. И набирает новых
124	ПЕРСОНАЛЬНОЕ ДЕЛО
124	ТРИ ИСТОРИИ А вы что успели в 2011 году?
128	КНИГИ Лучшее из лучших. Хит-парад бизнес-литературы по версии СФ составлен на основе списков бестселлеров Ozon.ru, ТД «Москва», «Библио-Глобус»
129	iOne
8	ПОЧТА
10	БАНК РЕШЕНИЙ
136	WISH-ЛИСТ



ОБЛОЖКА
2011-й в цифрах и фактах

Инфографика:
Юрий Гордон



АНДРЕЙ ГУБАЙДУЛЛИН,
ПОКОРИТЕЛЬ КАНН
с.28

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

iONE. ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ
февраль 2012

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

Сервер с гибкими возможностями.
Опыт, на который можно положиться.
Именно то, что нужно растущему бизнесу.



Сервер IBM System x3550 M3 Express с современным процессором Intel® Xeon® серии 5600 позволяет вам уверенно решать все более сложные бизнес-задачи. Кроме того, бизнес-партнеры IBM помогут создать гибкую доступную конфигурацию, отвечающую бизнес-требованиям как сегодняшнего, так и завтрашнего дня.

Первое место в рейтинге компании TBR «Удовлетворенность потребителей своими серверами» на протяжении пяти кварталов подряд¹.

IBM System x3550 M3 Express

От 56 318 руб.*

P/N: 7944K6G

До 2 четырехъядерных процессоров Intel® Xeon® серии E5506

18 разъемов для модулей памяти, до 144 ГБ

4 отсека 2,5" для жестких дисков SAS² или SATA³ с возможностью расширения до 8

IBM ServicePac⁴: стандартная гарантия – 3 года, выезд инженера по месту размещения оборудования и запасные части – на следующий рабочий день**; принятие заявок в режиме 24x7, поддержка в рабочие часы

P/N: 40M7565 – от 11 706 руб.*



IBM System x3250 M3 Express

От 34 664 руб.*

P/N: 4252K4G

Четырехъядерный процессор Intel® Xeon® серии 3400

Возможность установки 2 дисков 3,5" с интерфейсом SATA³ с простой заменой или до 4 дисков 2,5" SAS⁵ с «горячей» заменой

До 32 ГБ ОЗУ, 6 разъемов для модулей памяти

IBM ServicePac⁶: стандартная гарантия – 3 года, выезд инженера по месту размещения оборудования и запасные части – на следующий рабочий день**; принятие заявок в режиме 24x7, поддержка в рабочие часы

P/N: PC1020 – от 14 143 руб.*

IBM System Storage DS3512 Express

От 121 089 руб.*

P/N: 1746A2S

Система хранения данных с интерфейсом 6 Гбит/с SAS²

Производительность систем среднего класса по цене начального уровня

Варианты интерфейсов: SAS², iSCSI/SAS², FC⁶/SAS²

Расширенный функционал: FlashCopy, VolumeCopy⁶ и Remote Mirroring⁷

Возможность использования дисков SAS² разных типов и форм-факторов

Дополнительная функция увеличения производительности

Низкие энергопотребление и тепловыделение

Подробности:

ibm.com/systems/ru/express1

Найдите бизнес-партнера IBM

Обратитесь в службу IBM Express

Advantage для поиска ближайшего к вам
бизнес-партнера IBM:

8 800 2006 900

или выполните поиск по фразе **x3550m3**

¹ Серверы с архитектурой x86, отчет TBR за третий квартал 2010 года «Исследование покупательского поведения и удовлетворенности заказчиков». ² SAS – последовательный интерфейс. ³ SATA – последовательный интерфейс IDE (IDE – параллельный интерфейс подключения накопителя). ⁴ iSCSI – интерфейс малых вычислительных систем, предназначенный для передачи данных посредством межсетевого канала. ⁵ FC – волоконно-оптический канал. ⁶ VolumeCopy – функция, обеспечивающая полную репликацию одного логического тома на другой. ⁷ Remote Mirroring – функция, обеспечивающая репликацию данных на удаленные узлы.

* Все указанные цены – рекомендуемые розничные цены для базовой конфигурации, приведены исключительно для информационных целей и не являются офертой. Цены не включают в себя налоги и таможенные платежи, а также могут меняться, в частности при изменении курса доллара США к российскому рублю. За информацией об актуальных ценах обращайтесь к бизнес-партнерам IBM в вашем регионе: www.ibm.com/ru/partners. IBM не несет гарантийных обязательств по отношению к продуктам или услугам, предоставленным третьими лицами, включая продукты с пометкой ServerProven или ClusterProven. Прочая информация о гарантийных условиях приведена на странице www.ibm.com/ru/services/gts/ma/warranty.html. ^{**} Уточните список городов, в которых данная услуга доступна. IBM, логотип IBM, System Storage, System x, FlashCopy, Express, Express Advantage, ServerProven, ClusterProven и ServicePac являются товарными знаками или зарегистрированными товарными знаками International Business Machines Corporation в США и/или других странах. Список товарных знаков, зарегистрированных IBM на настоящий момент, представлен по адресу www.ibm.com/legal/copytrade.shtml. Intel, Intel logo, Xeon и Xeon Inside являются товарными знаками либо зарегистрированными товарными знаками, права на которые принадлежат корпорации Intel или ее подразделениям на территории США и других стран. Наименования других компаний, продуктов и услуг могут быть товарными знаками или знаками обслуживания третьих лиц. © 2011 IBM Corporation. Все права защищены.



Мощный.
Интеллектуальный.



РЕДАКЦИЯ ЖУРНАЛА

Главный редактор Марина Иванющенко¹

Выпускающий редактор Альвина Ширинская²

Первый заместитель главного редактора Владислав Коваленко³

Заместитель главного редактора Дмитрий Крюков⁴

Редакторы Константин Бочарский⁵, Николай Гришин⁶,
Юлия Фуколова⁷

Обозреватели Алексей Гостев⁸, Ксения Леонова⁹,
Иван Марчук¹⁰, Юлиана Петрова¹¹

Корреспонденты Светлана Горбачева¹², Юлия Гордиенко¹³,
Полина Русаяева¹⁴

Тематические страницы «iOne».

Информационные технологии»

Редактор Станислав Куприянов¹⁵

РЕДАКЦИОННЫЕ СЛУЖБЫ

Главный художник Дмитрий Распопов¹⁶

Дизайнеры Наталья Серикова¹⁷, Дмитрий Маконнен¹⁸

Бильд-редактор Ирина Майорова¹⁹

Литературный редактор Екатерина Перфильева²⁰

Корректоры Вера Гликкина²¹, Анна Кузьменкова²²

Верстка Елена Артемьева²³

Инфографика Дмитрий Маконнен¹⁸

Макет Дима Барбанель

Шрифты Алексей Чекулаев

Политипажи Герд Арнцт

Метранпаж Ждан Филиппов

Наши магазины, где продаются деньги стр. 50

6 Познакомился с создателем
«Медведя» стр. 34

8

14 Прощалась с любимыми
стартаперами стр. 112

УЧРЕДИТЕЛЬ И ИЗДАТЕЛЬ
ЗАО «КОММЕРСАНТЪ. ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ»
Журнал «Секрет фирмы» зарегистрирован в федеральной службе по надзору за соблюдением законодательства в сфере массовых коммуникаций и охране культурного наследия. Свидетельство ПИ №ФС77-27323 от 26.02.2007

**ОБЪЕДИНЕННАЯ РЕКЛАМНАЯ
СЛУЖБА**
Лобимова Валерия
Руководитель проекта Ирина Пшеничникова
e-mail: ip@kommersant.ru
тел. (499)943-9110, 943-9108; (495)921-2353

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

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

Отпечатано в Польше.
Типография RR Donnelley Europe, 30-733
г. Krakow, ul. Bronionczu Modlinia, 11.
Тираж номера 54 000 экз.
Цена свободная

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

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

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

Увидел в туалете «Каннского льва» стр. 28

4

9

Иллюстрация: Тимур Шабаев

21

17

2

22

7

12

3

23

20

15

18

16

19

21

22

24

25

26

27

28

29

30

31

32

33

34

35

36

37

38

39

40

41

42

43

44

45

46

47

48

49

50

51

52

53

54

55

56

57

58

59

60

61

62

63

64

65

66

67

68

69

70

71

72

73

74

75

76

77

78

79

80

81

82

83

84

85

86

87

88

89

90

91

92

93

94

95

96

97

98

99

100

101

102

103

104

105

106

107

108

109

110

111

112

113

114

115

116

117

118

119

120

121

122

123

124

125

126

127

128

129

130

131

132

133

134

135

136

137

138

139

140

141

142

143

144

145

146

147

148

149

150

151

152

153

154

155

156

157

158

159

160

161

162

163

164

165

166

167

168

169

170

171

172

173

174

175

176

177

178

179

180

181

182

183

184

185

186

187

188

189

190

191

192

193

194

195

196

197

198

199

200

201

202

203

204

205

206

207

208

209

210

211

212

213

214

215

216

217

218

219

220

221

222

223

224

225

226</p

LSS
LESS SMOKE SMELL

NEW XSTYLE REFLEXIONS OF FREEDOM*

МЯГКИЙ ВКУС

ТЕХНОЛОГИЯ LSS:
МЕНЬШЕ ЗАПАХА ТАБАЧНОГО ДЫМА

РЕКЛАМА



JOIN THE XSPERIENCE



ВОЙДИТЕ В МИР XS
• НОВЫЙ ИКС СТАЙЛ. ОТРАЖЕНИЕ СВОБОДЫ

18+
Е. Программа несовершеннолетних
АПРЕЩЕНА

МИНЗДРАВСОЦРАЗВИТИЯ РОССИИ ПРЕДУПРЕЖДАЕТ:
КУРЕНИЕ ВРЕДИТ ВАШЕМУ ЗДОРОВЬЮ



**«БЕДА ХОРОШИХ
ЛЮДЕЙ В ТОМ,
ЧТО ОНИ ВСЕХ
ПОДОЗРЕВАЮТ
В ПОРЯДОЧНОСТИ»**

АЛЕКСАНДР САВЕЛЬЕВ

«УРОКИ ДОЛГА»
СФ №11 (314), ноябрь 2011

«В прошлом месяце произошел такой случай. Обратились ко мне представители „Газпром нефти“ на уровне менеджеров второго звена и попросили оценить рыночную стоимость 19 заправок, расположенных в одной области. В результате переговоров выяснилось, что на эту процедуру они отводили всего десять дней, денег выделили в три раза меньше, чем эта работа стоила, да еще надо было стоимость каждой заправки подгонять под определенную цифру. На мои недоуменные вопросы они ответили, что договоры купли-продажи уже подписаны и деньги за заправки заплачены. Это иллюстрация типичного подхода госкомпании к решению важной задачи».

SOVETAS, КОММЕНТАРИЙ НА САЙТЕ ЖУРНАЛА

«НАСТРОЕНИЕ ДМИТРИЯ ПОТАПЕНКО» СФ №11 (314), ноябрь 2011

«Убежден, что ключевая проблема „Мамбы“ вовсе не в том, что девушки чувствовали себя неуютно в окружении „проституток и извращенцев“, а этого добра на сайте, конечно, навалом. Я думаю, сайты знакомств вымирают как вид. Проблема в чем? Такой портал — это витрина амбиций. Мужчины с мощными торсами и спортивными машинами, женщины в бикини на пляже. Здесь нет людей — одни напыщенные аватары. Но кто захочет встречаться или тем более заводить семью с аватаром? Куда эффективнее залезть в Facebook и посмотреть, что „лайкает“ человек, с кем и как он общается, что его реально волнует. Эта информация для развития отношений куда важнее, чем демонстрация несуществующих достоинств».

АРМЕН ГРИГОРЯН, МОСКВА

«КЛУБ АНОНИМНЫХ СЕКСОГОЛИКОВ» СФ №11 (314), ноябрь 2011

«Постоянно читаю СФ и регулярно слежу за развитием компаний в разделе „Стать коммерсантом“. Если сравнить в абсолютных цифрах чистую прибыль разных предпринимателей, то она самая большая в проекте KYBOE! Russia. Причем она в несколько раз превышает показатели всех остальных коммерсантов. Это кажется странным: то, чем занимается Дмитрий Чудаков (учредитель компании KYBOE! Russia), не является чем-то инновационным. Скорее наоборот: наручные часы — это предмет, который уже давно вытесняется из обихода различными гаджетами. То есть на снижающемся рынке Дмитрий, открыв свою компанию, зарабатывает больше, чем компании, развивающие новые рынки и работающие на растущих рынках».

АНДРЕЙ, МАРКЕТОЛОГ, КОММЕНТАРИЙ НА САЙТЕ ЖУРНАЛА

«СТАТЬ КОММЕРСАНТОМ» СФ №11 (314), ноябрь 2011

«Не стоит путать такие понятия, как „креативность“ и „провокационность“! Могу сказать по себе, что не совершал покупок в определенных магазинах просто потому, что они использовали противоречие моим моральным нормам выражения или неоднозначных селебрити. Кстати, „Евросеть“ со своими „Цены просто ох...!“ и Ксенией Собчак не исключение. Цена товара в этом случае уже не играет роли, ведь я просто не хочу, чтобы мои деньги оказались в руках людей без принципов».

MICHAELL SHOBIK, КОММЕНТАРИЙ НА САЙТЕ ЖУРНАЛА

«НАСТРОЕНИЕ ЕВГЕНИЯ ЧИЧВАРКИНА» СФ №11 (314), ноябрь 2011



ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ

Свои письма в редакцию
вы можете присыпать
на e-mail: sf@kommersant.ru

АКЦИЯ «БИЗНЕС-ТЕСТ»

ДЛЯ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА

Выбор банка-партнера для бизнеса — важное решение! Росбанк предлагает льготные условия в период проведения Акции. Оцените наши возможности, а также оперативное и качественное обслуживание вашего персонального менеджера. Легко сделать выбор. Приятно работать.



ВМЕСТЕ МЫ СИЛЬНЕЕ



SOCIETE GENERALE GROUP

8-800-200-66-33
звонок по России бесплатный
www.rosbank.ru

Срок проведения Акции: с 17 октября 2011 года по 1 февраля 2012 года. Для предприятий малого и среднего бизнеса и ИП в период проведения Акции: открывших первый р/счет в Росбанке — ведение счета 5 мес. бесплатно; подключивших Интернет Клиент-Банк — 4 мес. без абонентской платы; оформивших банковскую карту без взноса на СКС — 1 год бесплатного обслуживания. Далее обслуживание производится по стандартным тарифам Банка. Всю необходимую информацию об организаторе стимулирующего мероприятия вы можете получить по телефонам Call-центра или на сайте Банка. Организатор Акции и лицо, оказывающее финансовые услуги, — ОАО АКБ «РОСБАНК».

ПРОБЛЕМА

**КОМПАНИЯ «КОЛТЕК
ИНТЕРНЕШНЛ» ИЩЕТ
РЫНКИ СБЫТА ДЛЯ
КОМПОЗИТНОГО
МАТЕРИАЛА —
ПЕНОАЛЮМИНИЯ.
ЧИТАТЕЛИ СОВЕТУЮТ
ВЫХОДИТЬ
НА ОТРАСЛЕВЫХ
ЛИДЕРОВ, А ТАКЖЕ
ДЕЛАТЬ ИЗ ПРОДУКТА
МОСТЫ, ВАННЫ И ДОМА
ДЛЯ ПОЛЯРНИКОВ.**

ПРОВЕРКА НА ПРОЧНОСТЬ

Один из проектов компании «Колтек интернешнл» — разработка технологии промышленного производства пеноалюминия, композитного материала с уникальным набором свойств. Он легкий, прочный и жесткий, способен эффективно поглощать шум и энергию удара, обладает низкой тепло- и электропроводностью, экологичен, его можно выпускать из вторичного сырья.

Пеноалюминий интересен производителям военной техники и транспорта, судостроителям, машиностроителям, энергетикам. Материал можно использовать в сфере безопасности и строительстве. Он годится, чтобы делать из него посуду, лифты, контейнеры, шумозащитные экраны и многое другое.

Но до сих пор никому не удавалось создать технологию, позволяющую изготавливать в промышленных масштабах качественный пеноалюминий с низкой себестоимостью. По мнению директора по маркетингу «Колтек интернешнл» Леонида Колерова, его компания ближе всех к успеху. На опытном заводе удалось достичь производительности выше, чем у конкурентов. Компания в состоянии выпускать большие объемы материала по \$10 за килограмм, делать самый востребованный рынком продукт — крупногабаритные панели, добиваться однородной ячеистой структуры материала, а также внедрять в пеноалюминий пластины из различных металлов.

Стадия испытаний должна закончиться весной 2012 года, потом «Колтек интернешнл» планирует строить завод и выходить на рынки России, Европы, США и Канады. Компания должна решить маркетинговые задачи. Своей сбытовой структуры пока нет, но искать покупателей надо быстро: во многих сферах использование новых материалов требует длительного тестирования. Какие отрасли для применения пеноалюминия стоит рассматривать прежде всего? Какую стратегию продвижения выбрать? Колеров хотел бы найти «быстрые» и емкие рынки. Нужно ли компании строить завод, или лучше продать технологию? За советами Леонид Колеров и «Колтек интернешнл» обратились к читателям «Секрета фирмы» и участникам сообщества Executive.ru.

БАНК РЕШЕНИЙ

СОВЕТЫ

АВТОР ПРОБЛЕМЫ

ЛЕОНИД
КОЛЕРОВДИРЕКТОР ПО МАРКЕТИНГУ
«КОЛТЕК ИНТЕРНЕШНЛ»

— Спасибо участникам «Банка решений» за советы и помощь. Мы обсуждали решения с коллегами, с представителями инвестиционной компании, которая, возможно, будет сотрудничать с нами. Высокие оценки ставили за хорошие мысли и идеи, даже если они для нас не новы.

Лучшее решение, на наш взгляд, у **Павла Странского**. В качестве «быстрого» рынка он называет производство шумозащитных экранов. Кроме того, Павел рекомендует и разбирает три области: строительство мостов, кораблестроение и производство шумозащитных кожухов. Они перспективны, мы их рассматриваем. Отличная рабочая идея про «конструктор» — набор готовых деталей, например для быстрого возведения мостов различного назначения. У нас есть необходимое оборудование, и, возможно, «наглядный» продукт поможет быстрее выйти на рынок.

Глубокое понимание проблемы и стратегический подход продемонстрировал **Алексей Павлов**. Очень важным считаю его замечание о том, что выходить на рынки надо через лидеров отрасли, заинтересованных в сохранении своей доли и готовых первыми пробовать новые современные материалы. Понравилось решение **Андрея Корнеева**, имеющего опыт внедрения инновационных материалов, его рассказ о том, как он нашел «неожиданный рынок». Импонирует доброжелательность Андрея. Те, кто пишут «ничего не получится» и при этом не разбираются в теме, симпатий не вызывают.

Спасибо за конкретные примеры областей применения пеноалюминия «транспортнику» **Виктору Гончаренко**, предлагающему делать полы для автобусов и фур, **Олегу Мальтину**, который рекомендует использовать материал для производства ванн и радиаторов отопления. Решения по нашей проблеме прислали несколько групп студентов НИУ ВШЭ из Нижнего Новгорода. Ожидал иного уровня профессионализма и креативности от магистрантов этого вуза. Здравые мысли есть, пожалуй, только у группы **Антона Синегубко**. Остальные, по-моему, даже не поняли, о чем речь идет, и «отписались» по заданию преподавателя. Их оценка — «двойка».

Слово для печати

Описание новой проблемы можно найти на нашем сайте в разделе «Банк решений» (www.kommersant.ru/sf/solutions.aspx). Свои решения можно прислать в редакцию, заполнив форму на сайте, или по почте (sf-idea@kommersant.ru), а также оставить на сайте www.e-executive.ru (раздел «Образование менеджера», «Бизнес-кейсы») до 12.01.2012. Указывайте, пожалуйста, свои имя и фамилию, место жительства, компанию, где вы работаете, и должность. О лучших решениях, выбранных независимым жюри, **ФБ** и **E-executive.ru** сообщат 01.02.2012, 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



ПАВЕЛ СТРАНСКИЙ,
ДИРЕКТОР ООО «СЕВГЕОПРОМ»
(ПЕТРОЗАВОДСК)

① Уникальные свойства материала будут востребованы во многих отраслях. Наиболее быстро продажи можно нарастить в производстве шумопоглощающих экранов.

② Перспективен рынок мостостроения. «Колтек интернешнл» в состоянии выпускать конструкции, предназначенные для пешеходов и автомобилей. Стоит сделать «конструктор» — унифицированную линейку деталей для сборки мостов, который кроме листов и щитов будет включать стандартные балки, швеллеры, ограждения, крепления и т. д.

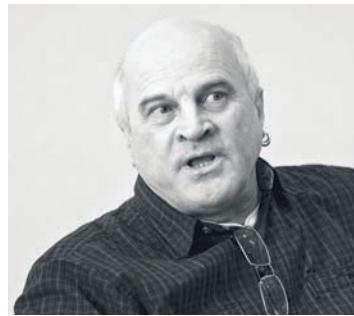
③ Применение многослойных листов с сердцевиной из пенополиуретана позволит снизить вес судов на 25–30%. Такие листы незаменимы при строительстве ледоколов. Многослойные конструкции можно использовать при строительстве понтонов, плавучих гостиниц и домов и др.

④ Шумопоглощающие свойства пенополиуретана можно использовать для производства защитных кожухов, необходимых для автономных источников питания.

ПРАКТИК

ЕВГЕНИЙ
КРАТТ

ЗАМЕСТИТЕЛЬ ДИРЕКТОРА
«ЛАБОРАТОРИИ НОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ»



ИЗ ТЕХ, КТО СДЕЛАЛ ПРЕДЛОЖЕНИЯ ПО ВНЕДРЕНИЮ, МНОГИЕ ПРОСТО ВЗЯЛИ УЖЕ ОПИСАННЫЕ В КЕЙСЕ ПРЕДЛОЖЕНИЯ И НЕМНОГО «ПОЖЕВАЛИ» ИХ

— Одни читатели дают советы по маркетингу, другие предлагают идеи по внедрению. Ответы второй группы вызвали у меня больший интерес. На многих российских предприятиях плохо разбираются в маркетинге, но в высокотехнологичных отраслях работают грамотные люди. Ответы, похожие на выдержки из учебника по маркетингу, я вообще не оценивал.

Из тех, кто сделал предложения по внедрению, многие просто взяли уже описанные в кейсе предложения и немного «пожевали» их. Другие творчески осмыслили проблему и, хотя ничего нового не открыли, сделали глубокий анализ, который, думаю, поддержит «Колтек интернешнл» в намеченных планах. Взгляд со стороны очень полезен для компании. Высокие оценки я поставил вдумчивым и системным ответам Алексея Павлова, Павла Странского, Анастасии Пирятинской.

Эти авторы, а также Петр Шмаков и некоторые другие обращают внимание на специфику продвижения пенополиуретана — в различных областях требуется не универсальный продукт, а материал с разными свойствами. Нужны селективные разработки и испытания, и, как справедливо замечает Евгений Шпаков, на рынок надо выходить с конкретным товаром. Именно поэтому вопросы сегментации и выбор приоритетов являются для компании ключевыми. Я бы вслед за Дмитрием Лапиным, Павлом Смирновым, Евгением Разумным и другими предложил в первую очередь рассматривать строительную отрасль, где материал может получить самое широкое применение. Благодаря небольшому весу панелей, простоте сборки и сварки, теплоизоляционным и других свойствам пенополиуретан незаменим для создания быстроводимых конструкций на Севере, в труднодоступных местах, о чем напоминает Олег Саломасов.

Павел Странский, а также инженер-строитель Алексей Смирнов акцентируют внимание компании на мостостроении, я с ними соглашусь. В России нехватка пешеходных переходов, конструкции из пенополиуретана могли бы стать экономичным и быстрым решением проблемы. Думаю, стоит воспользоваться советом Дмитрия Москаленко и представить властям промопроекты таких конструкций.

БАНК РЕШЕНИЙ

СОВЕТЫ

КОНСУЛЬТАНТ

ТАТЬЯНА
КОМИССАРОВАРУКОВОДИТЕЛЬ ЦЕНТРА «МАРКЕТИНГ ИННОВАЦИЙ», ДЕКАН ВЫСШЕЙ ШКОЛЫ
МАРКЕТИНГА И РАЗВИТИЯ БИЗНЕСА НИУ ВШЭ

НЕОБХОДИМА ПЛАНОМЕРНАЯ РАБОТА С ОТРАСЛЕВЫМИ ЛИДЕРАМИ И ГОССТРУКТУРАМИ, БЕЗ ИХ ПОМОЩИ «ПРОТОЛКНУТЬ» ПРОДУКТ ВРЯД ЛИ УДАСТСЯ

— Многие авторы смело взялись за тему, в которой откровенно не разбираются. Да и информации в кейсе недостаточно, чтобы профессионально рассмотреть конкретные задачи, которые стоят перед «Колтек интернешнл». Поэтому как таковых решений среди присланных ответов не вижу. Есть рабочие идеи и интересные мысли, а также трансформация опыта тех, кто занимался внедрением инновационных продуктов и технологий или же работает в близких «Колтек интернешнл» сферах. Пожалуй, эти ответы самые интересные. Отмечу решения Павла Странского и Андрея Корнеева.

Как и другим экспертам, мне понравилось предложение Павла Странского создавать конструкторы из необходимых деталей, которые позволяют быстро продемонстрировать возможности применения материала в наиболее перспективных сферах.

Как специалист, я оценивала ответы прежде всего с точки зрения маркетинга, но не нашла в них попыток выработать стратегию. К сожалению, уровень маркетинговых знаний в нашей стране невысок. Маркетинг инноваций (прошу не путать с инновационным маркетингом) — сфера, требующая специальных знаний. Честно пытались решить задачу Анастасия Пирятинская и Дмитрий Москаленко, их ответы я отметила как наиболее полные. Достаточно вдумчиво подошел к анализу проблемы **Юрий Доронин**.

Денис Бонарт отмечает, что пеномицелит обладает новыми свойствами и может заменить привычные для рынка материалы. Это накладывает серьезные ограничения на возможности компании и определяет специфику продвижения предложений «Колтек интернешнл». Необходима планомерная работа с отраслевыми лидерами и государственными структурами, без их помощи «протолкнуть» продукт вряд ли удастся.

Нужны микросегментация рынка и подготовка специальных предложений для каждого из них, активная выставочная деятельность, использование средств PR, но не рекламы. Эти мысли прозвучали в лучших ответах, но ни в одном из них я не увидела перечисления всех ключевых факторов успеха.

Соглашусь с **Ильей Катоминым** и другими в том, что компании стоит ориентироваться на продажи продукта, а не на продажу технологии. Найти «быстрые» рынки реально, но, как справедливо замечает Андрей Корнеев, закладываться нужно не на них, а на кропотливую работу и поиск инвестиций.

ЛУЧШИЕ РЕШЕНИЯ

Место	1
Балл	25
Автор	ПАВЕЛ СТРАНСКИЙ
Компания	ООО «СЕВГЕОПРОМ»
Должность	ДИРЕКТОР
Город	ПЕТРОЗАВОДСК
Место	2
Балл	24
Автор	АНДРЕЙ КОРНЕЕВ
Компания	ЗАО «НАУЧНЫЙ ЦЕНТР „БИОФОРМ“»
Должность	КОММЕРЧЕСКИЙ ДИРЕКТОР
Город	МОСКВА
Место	3
Балл	23
Автор	АНАСТАСИЯ ПИРЯТИНСКАЯ
Компания	АНО УКЦ «СТАТУС»
Должность	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР
Город	МОСКВА
Место	4
Балл	22
Автор	АЛЕКСЕЙ ПАВЛОВ
Компания	—
Должность	РУКОВОДИТЕЛЬ ПРОЕКТОВ
Город	МОСКВА
Место	5
Балл	21
Автор	ДЕНИС БОНАРТ
Компания	THYSSENKRUPP MATERIALS
Должность	РУКОВОДИТЕЛЬ ДЕПАРТА- МЕНТА МАРКЕТИНГА И РАЗВИТИЯ
Город	МОСКВА

ХУДШЕЕ РЕШЕНИЕ

Сделать приоритетной задачу выхода на рынок коттеджного строительства СНГ. Ориентироваться на сетевые магазины как на основной сбытовой канал. Использовать стратегию «снятия сливок» — первоначальная продажа товара по более высоким ценам, затем плавное снижение цен.

ДОСКА ПОЧЕТА

ВЕСЬ ГОД СВОИ РЕКОМЕНДАЦИИ ПРИСЫЛАЛИ В «БАНК РЕШЕНИЙ» НАШИ ЧИТАТЕЛИ. МЫ ПРЕДСТАВЛЯЕМ ТЕХ ИЗ НИХ, ЧЬИ РЕШЕНИЯ НАБРАЛИ МАКСИМАЛЬНОЕ КОЛИЧЕСТВО БАЛЛОВ.

СИЛА МЫСЛИ



ДЕНИС БОНАРТ

30 ЛЕТ

НАЧАЛЬНИК ОТДЕЛА МАРКЕТИНГА
THYSSENKRUPP MATERIALS (МОСКВА)

80 БАЛЛОВ



ЕВГЕНИЙ ЛЯН

25 ЛЕТ

СТАРШИЙ БРЭНД-МЕНЕДЖЕР NESTLE
UZBEKISTAN MCHJ (ТАШКЕНТ)

61 БАЛЛ



ДМИТРИЙ МОСКАЛЕНКО

27 ЛЕТ

МЕНЕДЖЕР ПРОДУКТА «КОРПОРАТИВНЫЕ
УСЛУГИ» «ЭР-ТЕЛЕКОМ ХОЛДИНГ» (ПЕРМЬ)

54 БАЛЛА

Денис Бонарт читает «Секрет фирмы» еще с начала 2000-х годов и сразу выделил для себя рубрику «Банк решений». В этом году он даже поставил своеобразный рекорд: четыре раза его советы входили в пятерку лучших. «Когда работаешь в одной сфере, мозги зашориваются. Время от времени нужно решать разносторонние задачи», — говорит Денис. После окончания МИСиС он работал в металлургическом холдинге, а потом занялся маркетингом. В ThyssenKrupp Materials работает уже три года: планирует продажи, закупки, ценовую политику. В этом месяце Денис сменил амплуа и выступил в «Банке решений» в качестве автора кейса — предложил читателям вместе подумать над проблемой сезонности продаж (см. материал на сайте журнала). Денис Бонарт как лучший «советчик» 2011 года получит годовую подписку на «Секрет фирмы».

Карьера Евгения Ляна вот уже восемь лет связана с компанией Nestle. Он поступил в Международный Вестминстерский университет в Ташкенте, после первого курса устроился на летнюю стажировку. Потом совмещал работу с учебой, поднялся на несколько карьерных ступенек. Сейчас Евгений продвигает продукты питания, которые компания производит за пределами Узбекистана (Nescafe, Nesquik и др.). Он считает «Секрет фирмы» очень практическим журналом, а рубрика «Банк решений» дает, по его словам, возможность расширять кругозор и думать над вещами, непосредственно не связанными с работой. И хотя Евгений Лян живет не в России и мало знаком с нашими реалиями, его советы российским предпринимателям не раз оказывались в числе лучших. Что еще раз доказывает: бизнес везде работает по одним и тем же законам.

Дмитрий Москаленко — человек мобильный, он успел поработать не только в разных компаниях и разных сферах, но и в разных городах. Дмитрий продавал рекламные контракты в родном Ижевске, подрабатывал дизайнером, издавал с друзьями журнал. В «ЭР-телецом» пришел, когда захотел понять разницу между небольшим и крупным бизнесом. После двух недель в call-центре перешел в отдел маркетинга и с тех пор расширяет сферу компетенций. В «Банке решений» Дмитрий проявил себя как «меткий стрелок»: три раза присыпал ответы, и два раза жюри выбрало его победителем. Ему не жалко тратить время и силы на бесплатные советы предпринимателям. «Герой советского мультика говорил: «Делай добро и бросай его в воду». Я считаю, что это честно, — рассуждает Москаленко. — К тому же всегда интересно получить обратную связь».

Фото: Юрий Мартынов, Тимур Карпов, Максим Кимерлинг

В свете бизнес-эффективности.

Специалисты Philips тщательно изучают потребности компаний, работающих в сфере промышленности и производства, и предлагают наиболее комплексные светотехнические решения. Такие решения способствуют повышению эффективности бизнес-процессов и переходу на новейшие энергосберегающие технологии. В среднем, световые решения Philips экономят до 70% электроэнергии, на 50% уменьшают эксплуатационные затраты, улучшают условия труда, а также снижают негативное воздействие на окружающую среду. Это делает их оптимальным выбором для организаций сферы торговли и управления складскими объектами.

Вы можете узнать подробности о световых решениях Philips для вашего бизнеса на сайте www.lighting.philips.ru и связавшись со специалистами компании по телефону +7 (495) 961-1111



Кадры

ГОСТИ ИЗ БУДУЩЕГО

НОВЫЕ ПРОФЕССИИ ВОЗНИКАЮТ ДАЖЕ ВО ВРЕМЯ КРИЗИСА. ИХ ВЫЗЫВАЮТ К ЖИЗНИ НОВЫЕ ЭКОНОМИЧЕСКИЕ РЕАЛИИ – БОЛЬШИЕ ОБЪЕМЫ ДАННЫХ, СТАРТАПЫ И МИЛЛИОНЫ БЕЗДЕЛЬНИКОВ, КОТОРЫХ НАДО ЧЕМ-ТО ЗАНЯТЬ. «СЕКРЕТ ФИРМЫ» ОТОБРАЛ ТРИ ПРОФЕССИИ, ПРЕДСТАВИТЕЛИ КОТОРЫХ В БЛИЖАЙШЕЕ ВРЕМЯ ТОЧНО НЕ ОСТАНУТСЯ БЕЗ РАБОТЫ.

Текст: Алексей Гостев



Почему одни стартапы становятся великими компаниями, а другие умирают через пару месяцев? «Все дело в „генетическом коде“ – это не только идея и личность основателя, но и обстановка в команде, бизнес-процессы», – говорит Александра Маркова, сооснователь компании Black Box из Кремниевой долины. Александра работает стартап-акселератором. Это одна из профессий, переживающих бум в 2011 году. В мире ежегодно создаются сотни стартапов, и 90% из них терпят крах. Александре Марковой всего 25 лет, но она успела поработать в нескольких

стартапах в самых разных уголках мира. Благодаря совместному проекту Black Box с российским фондом Bricolage российские предприниматели в ближайшем будущем смогут поучаствовать в образовательной программе в США.

В России акселерация стартапов – любимое хобби состоявшихся ИТ-предпринимателей. Им увлекаются совладелец Parallels Сергей Белоусов, основатель фонда Almaz Capital Partners Александр Галицкий и многие другие. Бывший топ-менеджер «Рамблера» Аркадий Морейнис даже создал российский аналог Black Box – «Главстарт».

Аналитики данных (data scientists) способны помочь не только стартаперам, но и сложившимся бизнесам. Сегодня эта новая профессия – самая востребованная в США. Data scientist получает в среднем \$75 тыс. в год. «Представьте себе, что в компании есть идеальный сотрудник. Он всегда все успевает и способен вытянуть даже самый безнадежный проект. Если построить

его „математическую модель“, можно было бы отбирать в компанию тех, кто похож на него», – говорит Александра Мойсилович, data scientist из IBM. Самый крупный проект, в котором участвовала Александра, – это составление «математических моделей» на 50 тыс. сотрудников IBM. Ее работа – выявлять самые неожиданные закономерности. Возможно, все успешные

ПОЗИЦИЯ



АРКАДИЙ МОРЕЙНИС,
ВЛАДЕЛЕЦ КОМПАНИИ «ГЛАВСТАРТ»

**СТАРТАП-АКСЕЛЕРАТОР ДОЛЖЕН
ОБЛАДАТЬ ДВУМЯ КАЧЕСТВАМИ:
ИМЕТЬ ОПЫТ РАБОТЫ В УСПЕШНЫХ СТАРТАПАХ И НЕ ПОТЕРЯТЬ ОХОТЫ КОПАТЬСЯ В ДЕРЬМЕ**

СФЕРЫ, В КОТОРЫХ В 2011 ГОДУ ЗАРПЛАТЫ РОСЛИ БЫСТРЕЕ ВСЕГО



сотрудники служили в армии и окончили физико-математическую школу? «В России сотрудник со схожим функционалом называется обычно „аналитик“ или „квантовый аналитик“. Его задача — строить математические модели и моделировать возможные риски при изменении одного из параметров», — рассказывает Елена Горюнова, вице-президент по HR компании Luxoft.

«Квантовые аналитики» больше всего востребованы в компаниях, накопивших крупные объемы данных — страховых, инвестиционных, финансовых. Зарплата такого сотрудника в Москве составляет \$3–4 тыс. в месяц.

Джефф Гомес — создатель нескольких миров: в их числе мир трансформеров, мир «Аватара» и пиратов Карибского моря. Гомес — трансмедийный

продюсер. В июне 2011 года Американская гильдия продюсеров внесла эту специальность в свой список профессий. Хороший трансмедийный продюсер зарабатывает в США \$130–160 тыс. в год. «В современном мире каждый сюжет распространяется по множеству каналов. Между всеми этими историями должна быть связь», — говорит Гомес.

Издатель Константин Рыков придумал мир литературного сериала «Этногенез», созданный из множества книг, написанных различными авторами. Некоторые романы стали бестселлерами, ихтираж превысил 100 тыс. экземпляров. Кроме того, в рамках проекта выпускаются сувениры, мобильные приложения и музыка. «В России трансмедиа пока формируется либо в виде таких авторских проектов, либо в рекламном бизнесе, где разные жанры сближаются», — убежден управляющий директор BBDO Russia Игорь Кирикчи. — Постепенно наверняка появится фигура единого продюсера, который будет курировать и видео, и брандированные предметы, и мобильные приложения».

Получить одну из специальностей будущего в вузе вряд ли удастся, но набить руку на запуске стартапов или трансмедийном продюсировании — вполне посильная задача для предпримчивого человека.

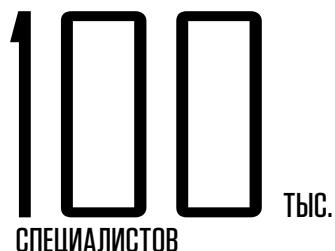
Цифры

КОЛИЧЕСТВО БЕЗРАБОТНЫХ В РОССИИ СНИЖАЕТСЯ ВТОРОЙ ГОД ПОДРЯД, НО ТАК И НЕ ДОСТИГЛО ДОКРИЗИСНОГО УРОВНЯ.



СНИЖЕНИЕ БЕЗРАБОТИЦЫ
в 2011 году сопровождалось увеличением зарплат. Они превысили показатель 2008 года. Но в 2012 году рост прекратится — работодатели ждут нового кризиса.

ПО РАСЧЕТАМ ГЕНДИРЕКТОРА КОМПАНИИ SUPERJOBS АЛЕКСЕЯ ЗАХАРОВА, ЕЖЕГОДНО РОССИЙСКИЙ РЫНОК ТРУДА СОКРАЩАЕТСЯ НА

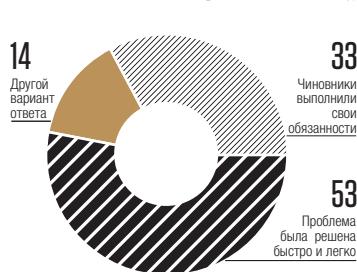


Количество экономически активного населения падает из-за демографической ямы. «Соискателям будет все легче торговаться с работодателем, а работодателям на та же позиции придется брать малоквалифицированную молодежь», — убежден Захаров.

Цифры

У КОРРУПЦИОННЫХ СДЕЛОК ДВА УЧАСТНИКА. ВЗЯТКА ВЫГЛЯДИТ ПРОСТЕЙШИМ РЕШЕНИЕМ, ХОТЯ МОЖНО БЫЛО БЫ ОБОЙТИСЬ И БЕЗ НЕЕ.

К ЧЕМУ ПРИВЕЛА ВЗЯТКА



Источники: Минэкономразвития, ФОМ
СУДЯ ПО ОПРОСУ ФОНДА «Общественное мнение», россияне часто сами провоцируют чиновников. Лишь в 29% случаев представитель власти намекнул, что без взятки не обойтись.

С РАЗЛИЧНЫМИ ПРОЯВЛЕНИЯМИ КОРРУПЦИИ ПРИ ОБРАЩЕНИИ В ГОСУДАРСТВЕННЫЕ ОРГАНЫ СТАЛКИВАЛИСЬ

51

% РОССИЯН

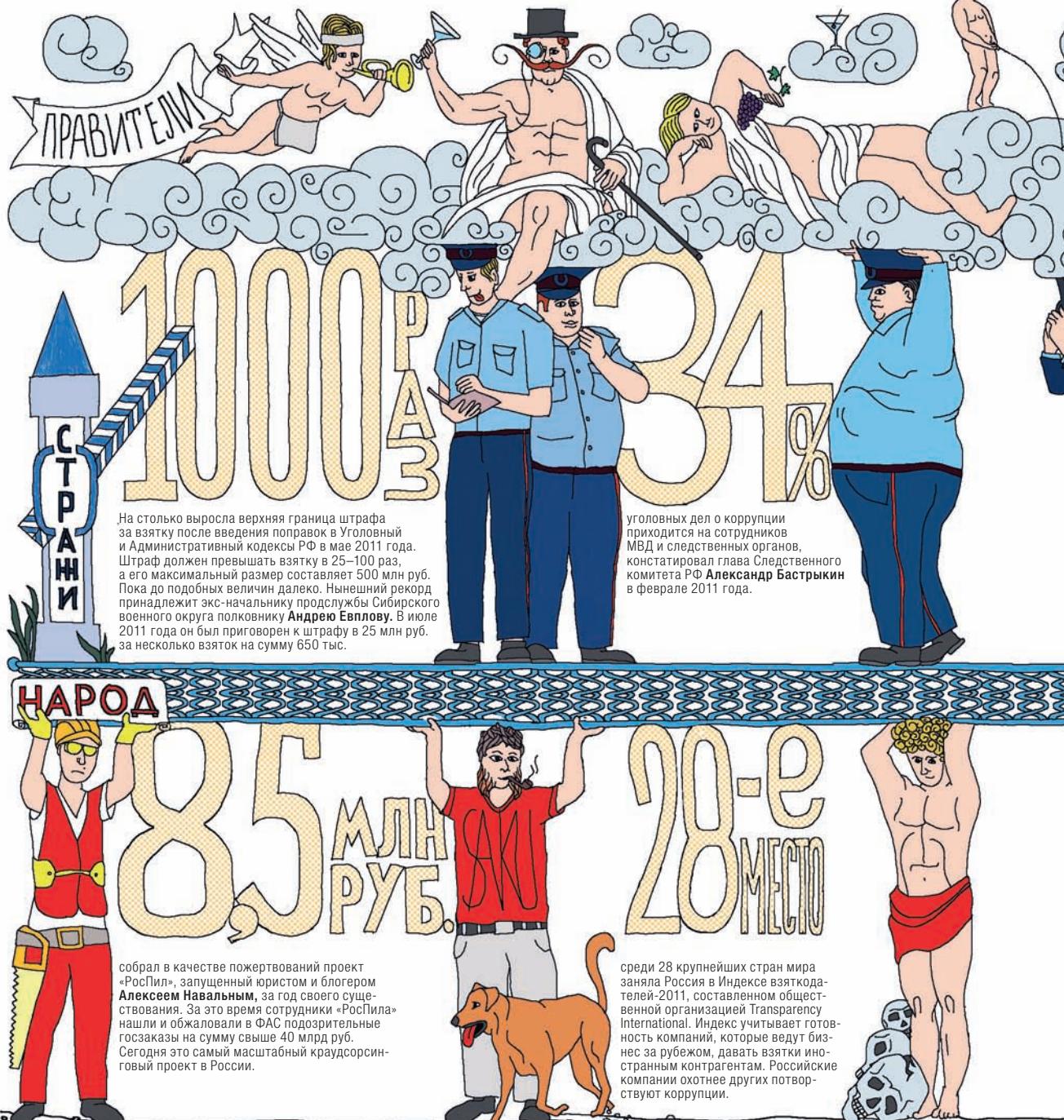
При этом давать взятки, если этого потребуют обстоятельства, были готовы 47% опрошенных из числа столкнувшихся с коррупцией. Еще в 2001 году таковых было 75%. 26% опрошенных объяснили ФОМ, что нашли способ решить проблему без взятки, а для 24% цена вопроса оказалась слишком высокой. Четверть россиян заявили, что никогда не дают взятки из принципа.

Коррупция

ИДЕАЛ ГОСУДАРСТВА

В 2011 ГОДУ ВЛАСТИ ПРОДОЛЖИЛИ ИСКОРЕНЯТЬ КОРРУПЦИЮ. ДМИТРИЙ МЕДВЕДЕВ ЗАЯВИЛ, ЧТО ОНА «ДЕРЖИТ ЗА ГОРЛО ВСЮ ЭКОНОМИКУ», И ВВЕЛ КРАТНЫЕ ШТРАФЫ ЗА ВЗЯТКИ. НО УЖЕСТОЧЕНИЕ НАКАЗАНИЯ ОБОРАЧИВАЕТСЯ РОСТОМ ЦЕН НА УСЛУГИ КОРРУПЦИОНЕРОВ.

Текст: Николай Гришин, Дмитрий Крюков Иллюстрация: Дмитрий Маконин





Чиновники

БОЙ С ТЕНЬЮ

Текст: Ксения Леонова

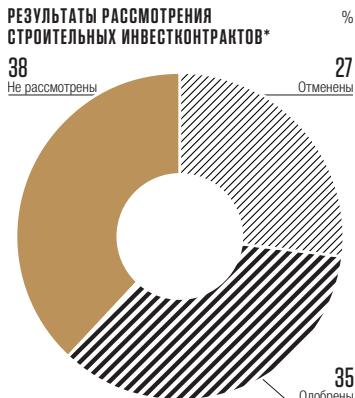
Международное агентство Transparency International на примере отечественных законопроектов о госзакупках объяснило, почему коррупцию законодательным путем в России не победить. В опубликованном в конце ноября докладе Transparency пишет о 27 проблемных пунктах в законопроектах Минэкономразвития и Федеральной антимонопольной службы. Самые интересные из них — общие для обоих документов: непрозрачность планирования и обоснования тендера, необъективность контролеров и отсутствие гарантий защиты для тех, кто сообщил о коррупции. Даже если законы примут, работать они не будут, оставив массу лазеек чиновникам. Так, до сих пор не начато расследование в отношении госслужащих из «списка Сергея Магницкого», юриста, умершего в тюрьме. Коллеги Магницкого утверждают, например, что в собственности фигурантов списка экс-начальника ИФНС №28 **Ольги Степановой** и ее мужа находятся активы на \$40 млн при официальном годовом доходе обоих \$40 тыс.

Такие случаи — результат законодательной дыры: чиновники обязаны отчитываться только о своих доходах, но не о расходах. **Дмитрий Медведев** в ноябре заявил, что не считает нужным менять эту практику. «Просто с коррупцией борются те, кто в ней больше всех и заинтересован, — говорит заместитель главы Transparency International **Иван Ниненко**. — Функция гражданского контроля напрочь выключена».



Цифры

АДМИНИСТРАЦИЯ СЕРГЕЯ СОБЯНИНА НАМЕРЕНА РАССМОТРЕТЬ ВСЕ 1,3 ТЫС. ИНВЕСТКОНТРАКТОВ, ЗАКЛЮЧЕННЫХ ПРИ ПРЕЖНЕМ МЭРЕ.



* На 10.2011

Источник: мэрия Москвы

ЗАПРЕЩЕНЫ самые одиозные проекты — «Большой Сити» и «Новое кольцо Москвы» (60 небоскребов). По мнению Собянина, они ухудшили бы «транспортную ситуацию в городе и комфортность проживания».

БОЛЬШЕ ПОЛОВИНЫ ИНВЕСТКОНТРАКТОВ, ПОДПИСАННЫХ ПРИ ЮРИИ ЛУЖКОВЕ, ОКАЗАЛИСЬ ПРОСРОЧЕНЫ.

6
ЛЕТ

На такой срок девелоперы теперь смогут арендовать землю для застройки. Раньше типовой контракт заключался на 49 лет. В результате многие инвесторы, арендовав участок, не спешили разворачивать стройку: земля дорожала сама по себе.

Градостроительство

МОСКВА РЕЗИНОВАЯ

МОСКОВСКИЙ РЫНОК НЕДВИЖИМОСТИ ЗАМЕР В ОЖИДАНИИ ПЕРЕМЕН — СТРОИТЕЛИ МАЛО СТРОЯТ, А ИНВЕСТОРЫ НЕОХОТНО ПОКУПАЮТ. ГРАНДИОЗНЫЕ ПЛАНЫ ПО РАСШИРЕНИЮ МОСКОВСКИХ ТЕРРИТОРИЙ, О КОТОРЫХ ГОВОРИЛИ В 2011 ГОДУ, МОГУТ КАРДИНАЛЬНО ИЗМЕНИТЬ РЫНОК.

Текст: Николай Гришин

Крупнейший рынок недвижимости в стране — московский — в 2011 году пережил шок. Новый столичный мэр Сергей Собянин затеял масштабную ревизию всех 1,3 тыс. инвестконтрактов, заключенных его предшественником. Фактически новые власти приостановили строительство в центре столицы. В 2011 году в Москве планируется сдать всего 2,5 млн кв. м жилья, тогда как до 2009 года ежегодно возводилось около 4 млн кв. м. С коммерческой недвижимостью все еще хуже. По оценке гендиректора Penny Lane Realty Георгия Дзагурова, за год было одобрено не более десяти новых инвестконтрактов на строительство торговой недвижимости. При прежней администрации счет шел на сотни. Власти ратуют за магазины «шаговой доступности» и районные торговые центры площадью до 5 тыс. кв. м. «Строить их менее выгодно: себестоимость в пересчете на 1 кв. м выше, чем при строительстве более масштабных торговых центров», — говорит Дзагуров.



При этом интерес сильных торговых брендов вызывает в первую очередь крупные проекты.

«Многие ритейлеры уже в полной мере возобновили свои программы развития, а доля вакантных площадей продолжает уменьшаться», — говорит Олег Бурдик, генеральный директор проекта Reforum.ru.

Сокращение предложения происходит на фоне роста доходов населения и удешевления ипотеки: средние процентные ставки по ипотеке в рублях в первом

полугодии 2011 года снизились до исторического минимума — с 12,7% до 12,4%. АИЖК прогнозирует, что в 2011 году будет выдано 580–640 млрд руб. ипотечных кредитов против 380 млрд руб. в 2010-м. Застройщики и риэлтеры с энтузиазмом предрекали очередной скачок цен на недвижимость. И все, казалось бы, шло по сценарию: цены выросли с \$4,6 тыс. за 1 кв. м в январе 2011 года до \$5,1 тыс. в августе, хотя так и не достигли докризисного уровня (\$6,1 тыс.). Но осенью,

Фото: AP

ПОЗИЦИЯ



АЛЕКСАНДР ЗИНКОВСКИЙ,
СТАРШИЙ АНАЛИТИК ОТДЕЛА ИССЛЕДОВА-
НИЙ CUSHMAN & WAKEFIELD

**КОНЦЕПЦИЯ РАС-
ШИРЕНИЯ МОСКВЫ
ПРЕДПОЛАГАЕТ
РЕШЕНИЕ ПРОБ-
ЛЕМ В ДОЛГОСРОЧ-
НОЙ ПЕРСПЕК-
ТИВЕ, ТОГДА КАК
НАСЕЛЕНИЕ
ГОРОДА ХОТЕЛО БЫ
ВИДЕТЬ ПОЛОЖИ-
ТЕЛЬНЫЕ СДВИГИ
УЖЕ СЕЙЧАС**

в традиционный пик сезона, рост цен прекратился. Они даже начали снижаться. В 2011 году глава компании «Индикаторы рынка недвижимости» Олег Репченко прогнозирует рост цен на жилую недвижимость в пределах 10%. «На рынке практически не осталось спекулянтов, покупающих квартиры для перепродажи», — объясняет Репченко.

По оценке Олега Бурдика, цены на разные виды коммерческих площадей за год увеличатся на 8–12% — чуть выше уровня инфляции. Пока бизнес заполняет вакантные площади в торговых и бизнес-центрах, построенных в кризис.

Между тем с 1 января 2012 года территория Москвы официально вырастет в 2,5 раза. Кажущийся

фантастическим план имеет все шансы быть воплощенным в жизнь. Согласно исследованию консалтинговой компании Cushman & Wakefield, у Москвы нет другого выхода, кроме как становиться поликентричным городом — рано или поздно по этому пути идут все мегаполисы в развитых странах мира. Хотя, по мнению аналитиков Cushman & Wakefield, выгоднее и проще было бы строить «новую» Москву в районе аэропорта Домодедово: там инфраструктура более развита, чем вдоль Калужского шоссе. Понятно, что на составление генплана новой Москвы, строительство и создание инфраструктуры уйдут годы, а то и десятилетия. Но рынки растут и падают на ожиданиях, а тренд уже заявлен: власти будут мотивировать девелоперов строить мало коммерческой и жилой недвижимости в центре и много — на новых территориях. Внушительный объем предложения за границами МКАД в перспективе способен уменьшить спрос на недвижимость в «старой» Москве, считает Репченко. Это, в свою очередь, приведет к снижению цен. Тренд, правда, вряд ли коснется дорогих объектов в историческом центре. «Недвижимость эконом-класса будет дешеветь, а хай-энд — только расти в цене», — убежден Георгий Дзагуров.

Авиация

ОСЕНЬЮ НЕ СТАЛО SKY EXPRESS И «АВИАНОВЫ»: ИНВЕСТОРАМ В АВИАЦИЮ НЕ ХВАТАЕТ ВЫДЕРЖКИ.

Текст: Полина Русева

Проблем, мешающих развитию в России дешевой авиации, множество: это и отсутствие альтернативных недорогих аэропортов, и 20-процентные пошлины на ввоз самолетов, и взимание 18% НДС на внутренних рейсах. Однако Sky Express и «Авианова» потерпели крах по другим причинам.

Перевозчик Sky Express был создан в 2006 году **Борисом Абрамовичем** и группой иностранных инвесторов. Но вскоре грянул топливный, а затем финансовый кризисы. Новые инвесторы, приходившие в Sky Express с 2009-го по 2011 год, по словам бывшего топ-менеджера авиакомпании, «выступали не „кошельком“, а гарантом стабильности перевозчика перед контрагентами». Sky Express был вынужден начать чартерные перевозки и поднять тарифы на регулярные рейсы, но так и не стал прибыльным. «Авианову» в 2009 году создали «дочка» «Альфа-групп» А1 (51% акций) и американский инвестфонд Indigo Partners (49%). Стороны должны были финансировать проект в равных долях, менеджмент назначали американцы. В начале 2011-го А1 потребовала от иностранных управленцев показать финансовую отчетность «Авиановы», но получила отказ. В июне А1 отстранила экспатов от управления. В ответ Indigo прекратила финансирование «Авиановы» (до конца 2011-го обе стороны должны были вложить в компанию 870 млн руб.). Во второй половине года по заказу А1 корпорация KPMG провела аудит «Авиановы» (отчет имеется в распоряжении **СФ**), который выявил: иностранному менеджменту было что скрывать. Источник **СФ** в А1 уверяет, что ущерб, нанесенный экспатами, составил около \$40 млн.

Не исключено, что вскоре будет предпринята еще одна попытка создать российского лоукостера. «Аэрофлот» собирается сделать подобную авиакомпанию из «Саратовских авиалиний», хотя «не в ближайшие годы». Самолеты Sky Express перешли к авиакомпании «Авиалинии Кубани» (принадлежит холдингу **Олега Дерипаски** «Базовый элемент»). С лета 2012 года она предложит «бюджетный продукт» под брендом Sky Express. Возможно, именно интеграция с полносервисной авиакомпанией позволит российскому бюджетному перевозчику полноценно взлететь.

ХОРОШАЯ «БЕЛКА» ЗА НОВОГОДНИЙ ПЕРИОД МОГЛА ЗАРАБОТАТЬ НА КВАРТИРУ ИЛИ МАШИНУ

ЕВГЕНИЙ ЧИЧВАРКИН,
HOUSEHUSBAND



Новый год в компании «ЕвроСеть» отмечался в старый Новый год 14 января. В конце декабря никаких корпоративов и праздников — это время покупателя, а не продавца.

Спрос всегда растет в разы, и к этому нужно быть готовым. Мы начинали готовиться к Новому году в июле. Конечно, изменили ассортимент: расширили предложение аксессуаров, закупали шапки Санта-Клауса, на которые была дикая маржа.

Главное, чтобы товар был на полках. Если задуматься об этом в ноябре, то доставить что-то в Магадан, например, или Норильск будет уже нереально. Цветы перед Новым годом начинают стоить как кокаин: цветочники перекупают уже зафрахтованные рейсы, и все остальные остаются с носом. Если товар уже есть — половина дела сделана. Когда осенью

2005 года менты арестовали крупную партию наших телефонов, мы раздали наличные деньги продавцам, и они стали покупать телефоны у конкурентов. Лишь бы не было пустых полок.

Нанимать дополнительный персонал не самое правильное решение. Ноевые люди не знают, где что лежит в подсобке, все перепутают и будут только мешать. Главное — заинтересовать тех, кто уже есть в команде. Если люди работают на зарплате, она должна вырасти в разы, но лучше, чтобы доход был четко привязан к обороту.

Как ни крути, очередей не избежать. Но когда люди видят, что продавцы носятся как угорелые, очередь устроена разумно, как в McDonald's, то они готовы потратить свое время. В нашем «Дворце связи» на Тверской в новогодние праздники выстраивалась

очередь из 60 человек, но занимала она не более 10 минут, и никто не жаловался.

Для этого в наших флагманских магазинах были специальные люди, коллектив их называл «белками», — это талантливые продавцы, которые детально разбирались в ассортименте и могли сразу понять, что нужно клиенту, и посоветовать ему товар. Они быстро обслуживали покупателей и направляли их к обычным продавцам, которые уже оформляли товар и пробивали чек. Хорошая «белка» за новогодний период могла заработать себе на квартиру или машину. Мы им платили процент от оборота, а производители устраивали специальные акции.

В Новый год не надо предпринимать ничего экстравагантного, чтобы подстегнуть спрос. Нужно просто иметь товар на полках и грамотных людей, готовых его продавать. Правда, как показывает практика, это и есть самое сложное в ритейле. Новый год как пожар одновременно с наводнением.



12-2011

НАСТРОЕНИЕ ДМИТРИЯ ПОТАПЕНКО

СЕКРЕТ ФИРМЫ



Уходящий 2011 год мне запомнился в основном цифрами. И цифры эти все невеселые. Социальные выплаты выросли на 30%, бензин подорожал на 20%, газ — на 75%, тарифы РЖД — на 45–65%, ЖКХ — на 15–25%. Этот ряд можно продолжать бесконечно.

Вот пример из моей ритейл-практики: фреон подорожал в два раза. Причина — забота государства о благе народа. Ради заботы об экологии государственные мужи ввели квоты на импорт фреона, цена, соответственно, выросла. А фреон, между прочим, используется во всех холодильных установках в магазинах. Обойтись без него нельзя.

Пока на розничных ценах это подорожание не сказалось — официальная инфляция в этом году обещает быть рекордно низкой. Зато рост цен уже проявляется другим неординарным образом: очень

многие производители уменьшают упаковки. Продают крупы, фасованные не по килограмму, а по 700–800 грамм и т. д. Экономят на качестве той же упаковки. Я в своих точках об щепита снизил, например, объем порций. Все стараются сохранить свою прибыль, кто как может. Но все это меры временные. Я иду маю, что в следующем году мы еще столкнемся с ростом цен. Особенно после выборов.

Многие бизнесмены просто не выдерживают и сворачивают бизнес. Недавно, например, я видел статистику: шесть лет назад в ближнем Подмосковье работали 600 фермерских хозяйств, сейчас — только шесть. Бизнес с каждым днем сокращается, а государство становится все больше. Инициативы чиновников множатся: в ритейле хотят ввести какие-то специальные полки для тех же фермеров. Хотя в сельском хозяйстве и поддерживать-то уже некого. Начинается борьба с фирмами-однодневками. Так что можно смело прогнозировать, что частному бизнесу в России будет только хуже.

Самое обидное, что общественная жизнь при этом отсутствует. Население не понимает, что все инициативы власти в конечном счете оплачиваются из кармана конкретного работника, а не мифического олигарха. Вспомните, когда увеличивали социальные налоги: против выступали только предприниматели,

голосов самих работников не было слышно.

Все дискуссии в обществе сведены к тому, что в советском прошлом называлось ППР. Официальный перевод этой аббревиатуры — партийно-политическая работа, но в устном фольклоре ППР расшифровывалось «пришли, поговорили и разошлись» (это я привожу литературный вариант). Вот и Россия сегодня — страна победившей ППР. Говорят много, но это абсолютно ни на что не влияет. В целом же год заканчивается спокойно. Правда, спокойствие это сильно напоминает обстановку в морге. Зато можно смело ожидать, что такая же стабильность сохранится и в следующие годы. Это, конечно, немного грустно. Однако пессимизма и отчаяния лично у меня нет. Потому что обстановка могла бы быть значительно хуже. Например, могли бы вешать или расстреливать. Но, так как этого не случилось, уже есть поводы для оптимизма.

ДМИТРИЙ ПОТАПЕНКО,
УПРАВЛЯЮЩИЙ ПАРТНЕР
MANAGEMENT DEVELOPMENT
GROUP

ГОД ЗАКАНЧИВА-
ЕТСЯ СПОКОЙНО.
СПОКОЙСТВИЕ
ЭТО НАПОМИНА-
ЕТ ОБСТАНОВКУ
В МОРГЕ



Иллюстрация: Charlie Duck

Toyota представляет спецпроект

ИСТИННЫЕ ЦЕННОСТИ БИЗНЕСА



Бизнес без границ

Новейшие технологии меняют мир, ускоряя течение времени и ритм жизни. В открывающихся условиях бизнес обретает небывалую и недостижимую ранее степень свободы. Эпоха глобализации несет новые вызовы и сулит захватывающие перспективы. Мир меняется, и кажется, что все теперь в нем будет по-другому. Но, стирая внешние границы и стереотипы, глобализация, однако, не уничтожает внутреннюю сущность устойчивого и успешного бизнеса. Бизнеса, основанного на традициях, национальных особенностях и национальных ценностях. Истинные ценности всегда вызывают уважение. Какие ценности бизнеса являются эталоном в разных странах мира? Однаково ли они трактуются, в зависимости от менталитета и принятых традиций. Проект «Истинные ценности бизнеса» рассматривает характерные ситуации в бизнесе, перенесенные в самые известные города мира: Токио, Москву, Лондон, Цюрих, Нью-Йорк и другие... Что приветствуется на переговорах в Москве и совершенно неприемлемо в Токио? Чем отличается утро бизнесмена в Москве и в Цюрихе? Какие правила делового этикета «работают» в Лондоне, но считаются устаревшими в Нью-Йорке? И что остается эталоном ведения бизнеса в всем мире вне зависимости от географии? На эти и многие другие вопросы ответит проект «Истинные ценности бизнеса».

МОСКВА

Что такое бизнес по-русски, ответы могут быть самые разные. Образ современного уважаемого и уважающего себя российского бизнесмена представляется гораздо более цельным. Российские коммерсанты полагаются прежде всего на собственные силы, друзей и удачу. Ради успеха, развития и движения вперед они готовы рисковать и нести ответственность за свои риски, часто вопреки советам партнеров и данным экспертов и аналитиков. Российские коммерсанты, как правило, относятся к типу трудоголиков, для которых 24 часа в сутки катастрофически не хватает. Успех бизнеса – для них приоритет. Перед заботой о благосостоянии компании уступают даже личная и семейная жизнь. Относительная юность российского бизнеса объясняет особенности поведения, культуры и ценностей российского делового мира. За два де-

сятилетия свободного рынка в обществе сложился стереотип российского предпринимателя как человека, отягощенного наследием прошлого и ориентирующегося на сиюминутную выгоду в буквальном смысле слова. Этот стереотип силен и в самих деловых кругах. Вот почему особое внимание российский бизнес уделяет репутации, что связано и завязано на прозрачности экономики в стране. Мнение знакомых, агентов, представителей бизнес-сообщества о компании или ее руководстве служит важным критерием для принятия решений о целесообразности сотрудничества с такой компанией. В своих деловых контактах российские коммерсанты ценят формальные контракты. Известная фраза купца Третьякова: «Мое слово тверже документа» – воспринимается скорее как символ идеалистического, нежели современного капитализма. Тем не менее большинство предпринимателей убеждено, что любые разногласия в конечном итоге выгоднее разрешить не на основании письменных договоренностей, а в неформальном порядке. Постоянно меняющиеся правила игры, наличие большого числа бюрократических препятствий, угрозы со стороны криминала, безусловно, препятствующие развитию российского бизнеса, наложили серьезный отпечаток на характер отечественных коммерсантов. Российские предприниматели привыкли действовать в среде, которая была практически лишена «горизонтальных отношений». Не случайно процесс переговоров и установления партнерских отношений многим российским бизнесменам дается с трудом. Установка на давление, жесткая переговорная позиция, стремление дожать своего визави отличают многих наших коммерсантов. Крайне негативно воспринимается иностранными партнерами и противоположная манера российских бизнесменов, которая проявляется в отсутствие конкретики, четкого понимания долгосрочных деловых целей, попытках напустить «туман» и создать атмосферу неопределенности. Неумение извиняться за оплошности, признавать свои ошибки и достойно выходить из конфликтных ситуаций также относится к распространенным недостаткам. Характерной чертой российского стиля ведения бизнеса является эмоциональность. Российские коммерсанты, с одной стороны, способны достаточно легко устанавливать контакты и вести дела с представителями совершенно различных культур, стран и национальностей, быть открытыми к их предложениям, а с другой –

склонны к быстрой смене настроений и установок в отношении партнера. Особенностью бизнеса по-русски является стремление установить «дружеские» отношения с деловыми партнерами, для чего устраиваются щедрые застолья. Западный этикет предполагает четкое разделение личного и бизнеса, однако в сознании российского предпринимателя такая позиция представляется обычновенным лицемерием. Жесткое структурирование переговорного процесса и использование западных моделей по их выстраиванию обычно также вызывает негативные эмоции у российских бизнесменов, подозрения в том, что к ним относятся недостаточно серьезно или слишком придирчиво. Какой бы демократичной ни казалась обстановка на переговорах с российскими бизнесменами, следует всегда помнить о строгой иерархии в российских компаниях. Игнорирование или недостаточное внимание к главе или владельцу компании может перечеркнуть все усилия контрагентов. Несмотря на известную поговорку «встречают по одежке, а провожают по уму», от серьезного коммерсанта ждут строгости и изысканности в одежде и поведении. Автомобиль, на котором бизнесмен приезжает на встречу, говорит о нем и его статусе красноречивее любых слов. В целом, чем дороже ваш костюм и автомобиль, тем больше уважения к вам проявляется.



ШАНХАЙ

Китай – страна, подарившая миру бумагу, шелк, порох, фарфор и дешевые кроссовки. Китай – надежда и опора современной мировой экономики. Полтора миллиарда не могут ошибаться и не могут подвести. Неудивительно, что взоры многих стран, компаний и предпринимателей направлены в сторону этой большой и могучей страны. Но даже Будда, если он из глины, не уцелеет, переходя реку в брод. И даже способный коммерсант потерпит неудачу, если в сотрудничестве с китайским партнером не будет учитывать специфику деловой культуры Китая. Несмотря на всю большую интеграцию Китая в экономику мира, методы ведения бизнеса сильно отличаются от европейских стандартов. Собственно, и сам китайский бизнес – явление не однородное. Географические особенности и многонациональный состав страны обуславливают различия между региональными культурами Китая. Принято считать, что северные китайцы проще, честнее и открыты, а южные прагматичны, хитры и мелочны. Какими бы ни были поведенческие нюансы, общего в характере жителей Поднебесной гораздо больше. В языковом сознании китайцев понятия «бизнес» и «коммерция» ассоциируются не с деловым успехом как таковым, а с рождением нового, жизнеспособностью, жизненной силой, рождением смысла. Такое представление идет из глубин древности и связано с культом бога богатства Цай Шен Ие, который в плохие времена защищал человека от бедности, а в благоприятные периоды жизни приносил процветание. Бизнес без дружбы в Китае – это деньги на ветер. Чем больше вы будете делиться своей личной жизнью, в том числе говорить с партнером о своей семье, хобби, политических взглядах, стремлениях, тем ближе вы будете находиться в сфере деловых отношений. Дружба предполагает долгосрочность деловых ориентаций, что в свою очередь предполагает уважение интересов других людей. Китайское мышление ориентировано на коллектив, а не на личность. Отсюда стремление к гармонии и общему результату, предполагающему взаимопомощь. Китайцы всегда ставили акцент на способности человека жить и работать совместно с другими людьми и находиться с ними во взаимовыгодном обмене, считая это самым естественным свойством человеческого сознания. «В долгой игре нет победителя» – гласят китайская поговорка. Китайцы не выставляют свои личные интересы и желания на первое место, но и от друзей по бизнесу ждут аналогичного подхода. Малейший просчет в поведении партнера или пренебрежение им партнерских договоренностей может быть истолковано



превратно. Китайцам свойственны недоверие, подозрительность и соперничество на личном уровне. Современные китайские коммерсанты знают себе цену и не позволяют относиться к себе как к «бедным родственникам» или представителям третьего мира. Китайская деловая культура крепко связана с церемониалом, так называемом ритуалом «ли», который основан на конфуцианских традициях и закреплен в нормах поведения. Определенные фигуры речи, формулы вежливости и символические жесты играют огромную роль в процессе общения. Обращаясь к китайскому коллеге, следует обязательно добавлять его должность, что служит для китайца сигналом к деловому общению. Старшего по возрасту или по положению партнера нельзя называть по имени, даже если вас уже связывают теплые отношения. Общение на переговорах должно вестись прежде всего с самым старшим из представителей компании. Вручать документы, брошюры и другие материалы также следует руководителю или самому старшему сотруднику противоположной компании. Та же ситуация и с подарками, которые принимаются с благодарностью: лучшая вещь должна быть вручена самому главному человеку в компании. Это не просто дань уважения владельцу: патерналистская модель управления китайской компанией и не предполагает другого подхода. Юридическое закрепление договоренностей для китайцев – чистая формальность. Главное, чтобы у партнера был солидный кредит доверия. Во всем, что касается денежных вопросов, китайцы очень осторожны, расчетливы и терпеливы. Заключая сделку, они должны быть уверены даже не на 100, а на 200% в своем контрагенте.

Преодолеть трудности, найти верные решения, достичь успеха помогают опыт, удача, правильные связи и верные партнеры. Новая Toyota Camry* – незаменимый и надежный партнер в любых начинаниях. Это автомобиль для состоявшихся коммерсантов и для тех, кто начинает «с нуля», это автомобиль для индивидуальных предпринимателей и для больших корпораций. Это автомобиль, дающий абсолютную свободу и абсолютный комфорт бизнес-класса. Качество, надежность и долговечность являются неотъемлемыми характеристиками Toyota Camry, именно эти черты автомобиля принесли ему безупречную репутацию в своем классе и в бизнес-сообществе. Toyota Camry нового поколения отличается еще более выразительным и элегантным дизайном, улучшенными ездовыми и акустическими свойствами, повышенными экономичными и скоростными характеристиками, стабильностью управления и маневренностью. Более просторный салон Toyota Camry нового поколения отличается эргономичной функциональностью, высоким качеством материалов отделки, современным техническим оснащением, отменным уровнем комфорта для водителей и пассажиров. Автомобиль оснащен широким спектром систем активной и пассивной безопасности. Мир меняется, и кажется, что все теперь в нем будет по-другому.

*Новый двигатель 2,5 л Dual VVT-i, максимальная мощность 181 л. с. (по стандарту DIN), новая 6-ступенчатая АКП.

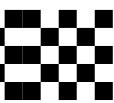
РИМ

Вопреки стереотипам Италия знает толк не только в искусстве *dolce far niente*, то есть «сладкого безделья и ничего неделанья», но и в искусстве ведения бизнеса. Несмотря на культурные и социальные различия между южной и северной частями страны, есть общие правила общения с итальянскими коммерсантами независимо от их прописки. Представители делового сообщества Италии прежде всего ориентированы на межличностное взаимодействие. Официальное письмо или телефонный звонок не имеют той силы, какой обладает личная встреча, на которой итальянские партнеры демонстрируют максимальную открытость, раскрепощенность и радушие. Время не терпит учета и не поддается планированию в общении с итальянцами, способными говорить долго, красиво и не по существу. Живой контакт между руководителями компании и менеджерами среднего звена – совершенно обычное дело даже в процессе переговоров, где вопросы иерархии и субординации уступают перед стремлением достичь результата. На встрече представители компаний могут говорить все разом, отвечать на телефонные звонки, консультироваться друг с другом. Такой стиль общения объясняется не отсутствием вежливости, а особенностью деловой культуры. Соблюдение порядка и графика переговоров не выдерживается почти никогда. Люди легко перескакивают с темы на тему, охотно забегая вперед и возвращаясь к уже рассмотренным вопросам. Итальянские бизнесмены отличаются гибкостью и практичностью. Они готовы отказаться от проверенных схем, если перспективы оригинального проекта кажутся им заманчивыми. Надежная краткосрочная прибыль представляется итальянцам привлекательнее долгосрочных результатов. История итальянского бизнеса демонстрирует, что успех зачастую приносит не тщательное планирование, а использование представляющихся возможностей, способность к риску и умение найти образовавшуюся нишу. Понимание того, что любой нестандартный проект несет в себе определенные риски, а также сознание, что у каждого могут быть свои слабости, определяют мягкость в отношении итальянских ногоциантов к своим коллегам. Они не будут требовать от партнера педантичного соблюдения графика и досконального выполнения всех формальностей. Итальянские коммерсанты склонны верить не договорам, а людям, полагаясь на их компетентность и надежность. Личные связи и личные ощущения являются определяющими в принятии деловых решений. Соглашение с итальянским партнером может быть достигнуто очень быстро, но этот успех не должен вводить вас в заблуждение. Эмоциональность, импульсивность и склонность полагаться на интуицию свойственны многим выходцам с Апеннинского полуострова. Но, включив холодную голову, проанализировав ситуацию



и проведя консультации, итальянский коммерсант может легко отыграть назад. Поддерживая энтузиазм своего итальянского партнера, нужно все-таки отделять факты от эмоций и проверять, не обещает ли итальянская сторона больше, чем может дать. В сотрудничестве с итальянской компанией важно знать и учить структуру лидерства в ней, помня, что официальная иерархия может не отражать истинную систему властных отношений и принятия решений. Неудивительно, что итальянские бизнесмены со своей стороны стремятся узнать статус своего партнера и придают большое значение тому, чтобы переговоры велись между людьми, занимающими примерно равное положение в деловом мире или обществе. Демонстрации своего социального и делового статуса, умению производить должный эффект на партнера итальянцы придают большое значение. Одежда должна быть прежде всего элегантной и как можно более высокого качества. Костюм сам по себе, конечно, важен, но без стильных аксессуаров – портфеля, визитницы, телефона – образ делового человека будет не законченным. Важно учитывать, что во многих компаниях часы работы не фиксированы, а деятельность сотрудников излишне не регламентируется, так как это снижает мотивацию. Даже серьезные деловые вопросы итальянцы предпочитают обсуждать в неофициальной обстановке, которая предполагает большую свободу общения, открытость, но благожелательность в обмене замечаниями, мнениями и пожеланиями. Итальянцы уверены, что главное в отношениях партнеров – добрая воля, которая позволяет преодолеть трудности и уладить любые спорные моменты. Не склонные в целом к конфронтации итальянцы не терпят и не оставляют без ответа открытую публичную критику.





Пять городов России: Горно-Алтайск, Екатеринбург, Вологда, Москва и Санкт-Петербург. Пять компаний. Одна продает деньги в картонных коробках, другая превращает освежители воздуха в медианосители, третья строит льняной кластер, четвертая зарабатывает на «Медведах» и «Крокодилах», пятая обучает отельеров компьютерной грамоте. У всех компаний совершенно разные бизнесы и разная история: некоторые появились еще в 1990-е, другие возникли буквально два-три года назад. Что между ними общего?

Кризис открывает новые возможности — для владельцев таких компаний это не просто красивая и набившая оскомину фраза. В кризис 2008–2009 годов эти люди радикально пересматривали свою бизнес-стратегию и не боялись замахиваться на глобальные проекты. В результате за короткий срок, к 2012 году, их компании серьезно заявили о себе или стали лидерами в своих отраслях.



12-2011

СЕКРЕТ ФИРМЫ

НЕ ИМЕЙ
СТО РУБЛЕЙ,
А ИМЕЙ
НЕОЖИДАННЫЕ
СВЕЖИЕ ИДЕИ
И ИЗРЯДНУЮ
ДОЛЮ
БЕССТРАШИЯ.
«СЕКРЕТ ФИРМЫ»
ПРЕДСТАВЛЯЕТ
КОМПАНИИ,
КОТОРЫЕ
В ПОСЛЕДНИЕ
НЕСКОЛЬКО
ЛЕТ НЕ РАЗ
ШЛИ НА РИСК
И ЧЕЙ БИЗНЕС
ВЫСТРЕЛИЛ
В 2011 ГОДУ.



БУМ ЗА РАЗУМ



МАЛ, ДА ЭКСТРЕМАЛ



КРЕАТИВНАЯ ПОЗИЦИЯ

Андрей Губайдуллин считает, что не стоит «целовать клиентов в попку» — гораздо важнее сделать рекламу, которая понравится конечному потребителю

УЛИЦА, НА КОТОРОЙ НАХОДИТСЯ ОФИС РЕКЛАМНОГО АГЕНТСТВА «ВОСХОД», БЫЛА ЕКАТЕРИНБУРГСКИМ АНАЛОГОМ ТРЕТЬЯКОВСКОГО ПРОЕЗДА В МОСКВЕ. НО В КРИЗИС БОЛЬШИНСТВО ФЕШЕНЕБЕЛЬНЫХ БУТИКОВ ЗАКРЫЛИСЬ. НЕБОЛЬШОЕ УРАЛЬСКОЕ АГЕНТСТВО, НАПРОТИВ, ПОЙМАЛО СВОЮ ВОЛНУ. ОНО ПРОЧНО ВОШЛО В ТРОЙКУ САМЫХ КРЕАТИВНЫХ В РОССИИ.

У РА «Восход» два офиса, расположенных почти друг напротив друга, и два владельца — креативный директор **Андрей Губайдуллин** и просто директор **Ирина Крафт**. Андрей любит делать развлекательную рекламу и не любит брэнд-менеджеров, которые утверждают настолько скучные ролики, что нагрузка на канализацию во время рекламных пауз увеличивается в разы.

«Читали Бекбедера? — Губайдуллин цитирует роман „99 франков“.— „Включаем говнomet“. Совершенно правильное слово, практически из нашего лексикона. Если клиенту ничего не нравится, то мы сделаем, как он хочет. Но у нас должна быть возможность предложить хотя бы в первый раз хорошую, смелую, правильную рекламу». Крафт ищет клиентов и выступает арбитром в спорах о том, что хорошо и правильно.

Количество рекламодателей, разделяющих ценности Губайдуллина, растет. Например, в конце октября «Восход» заключил долгосрочное соглашение на разработку спецпроектов для брэндов *Bosch* и *Siemens*. Продвижение немецкого концерна жестко регламентируется, но российскому представительству удалось убедить головной офис, что помимо традиционной рекламы нужны необычные акции. В 2011 году «Восход» разработал креатив примерно для 80 компаний, что на порядок больше, чем три года назад. Если раньше клиентами агентства были в основном уральские фирмы, то теперь более 50% заказов приходят из Москвы. «За лето у меня было только шесть выходных,— признается Губайдуллин.— Еще немного удалось расслабиться, когда на неделю ездили на фестиваль в Канны».

Поездка не только позволила перевести дух, но и принесла «Восходу» успех. На самом престижном фестивале рекламы Cannes Lions, в котором принимали участие более 8 тыс. агентств со всего мира, уральцы получили бронзового льва. Спустя пару месяцев они выиграли гран-при и два золота европейского фестиваля *Golden Drum*.

В рейтинге креативности Ассоциации коммуникационных агентств России (АКАР) в 2009 году «Восход» занимал третью позицию. В 2010-м — вторую, уступив *Leo Burnett*, но обогнав другого сетевого гиганта — *BBD0 Russia Group*. В 2011 году у «Восхода» есть шанс упрочить свои позиции.

ОСВЕЖИТЬ КНИГУ

Звездной работой «Восхода», собравшей международные награды, стал обычный освежитель воздуха, в котором уральцы разглядели новый медианоситель. В январе 2011 года к ним обратились представители екатеринбургской сети книжных магазинов «100 000 книг».

— Правильный клиент приходит и говорит: «У меня есть такая-то проблема и такие-то деньги. Делайте что хотите, мне нужен результат», — описывает Андрей Губайдуллин.

— А неправильный клиент?

— Неправильный приходит сразу с установкой, что ему нужен телевизор, «наружка» и ничего больше.

Книжники оказались правильными клиентами. Их проблема была в падении продаж. Объем книжного рынка снижается третий год на 5–8%, виной тому глобальное падение интереса к чтению. В «Восходе» предположили, что многие люди, однако, любят почитать в туалете, а за неимением высокохудожественной прозы изучают надписи на освежителях воздуха. Андрей Губайдуллин предложил производителям выпустить партию из 3 тыс. баллончиков, на которых были бы напечатаны фрагменты известных книг, например повести «Старик и море» Эрнеста Хемингуэя (аромат морского бриза) или «Грозовой перевал» Эмили Бронте (горный воздух). Внизу стояла бы ссылка на сеть «100 000 книг» с призывом купить хотя бы одну книгу.

Переговоры оказались неудачными. «Никто в нашей стране не оценивает потенциал идеи, что отрывки из книг на баллончиках — это преимущество перед конкурентами,— сетует Губайдуллин.— Мотивация производителей была проста: если бы вы сказали 300 тыс., я бы еще поднял задницу со стула. А 3 тыс. штук сами покупайте и клейте этикетки». Уникальную партию пришлось изготавливать самим. На две недели офис «Восхода» превратился в производственный цех. На деньги заказчика Губайдуллин закупил 3 тыс. обычных баллончиков и вместе с другими сотрудниками вручную наклеивал новые этикетки.

Половина тиража поступила в магазины «100 000 книг», где раздавалась в подарок за покупку. Другую половину расставили в туалетах ресторанов и офисных центров. В течение следующего месяца посещаемость книжных магазинов подскочила на 23%. «Об акции много писали. Было немало отзывов, в основном положительных. Хотя припоминаю несколько разгневанных старичков,— рассказывает директор торговой сети „100 000 книг“ Айгуль Едильбекова.— Народ приходил из любопытства, а не вследствие вспыхнувшей любви к чтению». Наверное, поэтому продажи магазинов практически не увеличились, зато и не уменьшились. Уже это Едильбекова считает хорошим результатом.

71,5
тыс.

порций эскимо продал «Хладокомбинат №3» за половину марта 2008-го. Помогла реклама «Восхода» со слоганом «У всех на устах — черное в белом», которая обыграла приход Барака Обамы в Белый дом

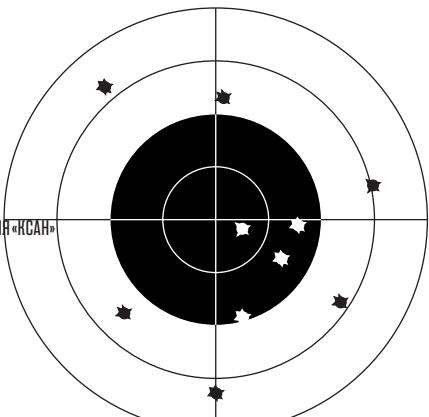


ЧЕМПИОНАТ ПО КРЕАТИВУ

За четыре года «Восход» выбился из аутсайдеров на первые места рейтинга креативности АКАР.

2007

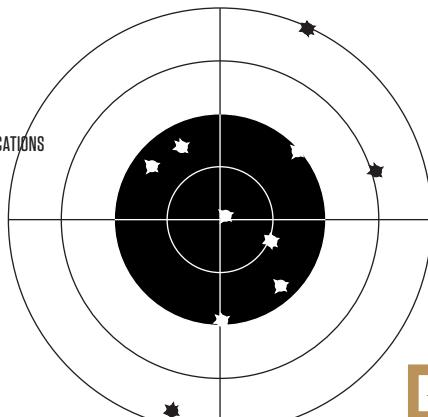
- «ИНСТИНКТ»
- LEO BURNETT MOSCOW
- «РЕАЛ ПРО»
- BBDO INTERACTIVE
- SAATCHI & SAATCHI
- BBDO MOSCOW
- MAXIMA RUSSIA
- DEFA
- ИНТЕРНЕТ-ЛАБОРАТОРИЯ «КСАН»
- «РОДНАЯ РЕЧЬ»
- РА «ВОСХОД»



39

2008

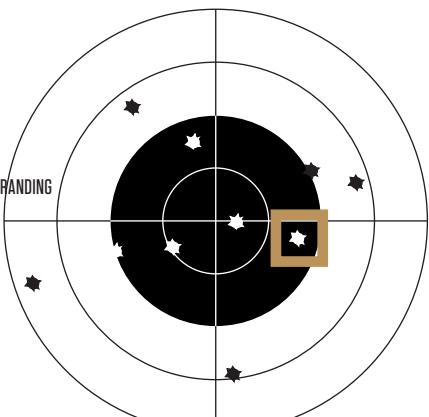
- LEO BURNETT MOSCOW
- SAATCHI & SAATCHI
- BBDO MOSCOW
- «ИНСТИНКТ»
- MARKETING COMMUNICATIONS
- JWT RUSSIA
- PROGRESSION
- PARADOX BOX
- POSTER ONE
- R&G GROUP
- РА «ВОСХОД»



18

2009

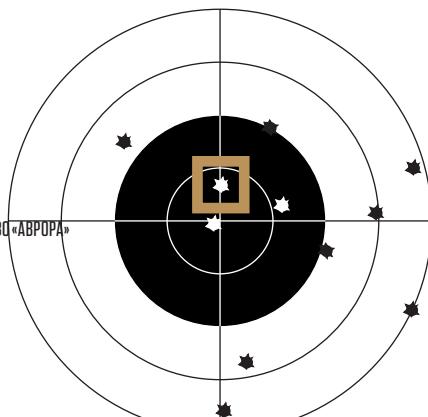
- LEO BURNETT MOSCOW
- BBDO MOSCOW
- РА «ВОСХОД»
- R&G GROUP
- SAATCHI & SAATCHI
- BRANDSTUDIO
- DIRECT DESIGN VISUAL BRANDING
- GREY MOSCOW
- MFIVE CREATIVE GROUP
- ONY



3

2010

- LEO BURNETT MOSCOW
- РА «ВОСХОД»
- BBDO RUSSIA GROUP
- R&G GROUP
- «ИНСТИНКТ»
- TRANSFORMER STUDIO
- SAATCHI & SAATCHI
- AMK ZNAMENKA
- КРЕАТИВНОЕ АГЕНТСТВО «АВРОРА»
- TWIGA



2

2007

2008

2009

2010



«БЫШТРО»

Жанр: прнт
Клиент: шиномонтажный центр «Формула удачи»
Награды: «Идея!» — бронза
Результат: нет данных



«ПОЮЩИЕ ДЖИНСЫ»

Жанр: ТВ-ролик
Клиент: сеть химчисток «Мистер Ланди»
Награды: Golden Drum — серебро; КМФР — серебро; «Идея!» — серебро
Результат: количество обращений увеличилось на 150%



«БЕСПРОИГРЫШНЫЙ КАЛЕНДАРЬ»

Жанр: прнт
Клиент: РА «Восход»
Награды: Cannes Lions — шорт-лист; Golden Drum — серебро; Red Apple — серебро; ADCR — бронза; The Cup — номинант
Результат: количество обращений за услугой «создание идей для календаря» выросло в 10 раз



«ГОРЯЩЕЕ ПИСЬМО»

Жанр: директ-майл
Клиент: ресторан «СССР»
Награды: Red Apple — золото; «Идея!» — серебро
Результат: нет данных



«БРАЙТОН»

Жанр: прнт
Клиент: языковой центр Brighton
Награды: Red Apple — золото, серебро; КМФР — бронза; «Идея!» — серебро
Результат: за три месяца кампании клиентская база увеличилась на 30%



«ПАПАРАЦЦИ В ГОРОДЕ»

Жанр: рекламная кампания
Клиент: ресторан Paparazzi
Награды: Red Apple — золото, серебро, две бронзы; КМФР — два золота; ADCR — золото; «Идея!» — два золота
Результат: на открытие ресторана пришло более 400 человек



«ВАХТОВИКИ»

Жанр: ТВ-ролик
Клиент: мясокомбинат «Черкашин и партнеры»
Награды: Golden Drum — серебро; Red Apple — золото; КМФР — серебро; ADCR — золото
Результат: за полгода продажи мясокомбината выросли на 50%



«3Д КИНО»

Жанр: прнт
Клиент: кинотеатр «Титаник синема»
Награды: Cannes Lions — национальный диплом; ADCR — серебро; «Идея!» — бронза
Результат: нет данных



«ФЕСТИВАЛЬ „ИДЕЯ“»

Жанр: фирменный стиль
Клиент: фестиваль «Идея!»
Награды: Golden Hammer — серебро; Red Apple — серебро
Результат: нет данных



«КНИГИ-ОСВЕЖИТЕЛИ»

Жанр: новые медиа
Клиент: сеть «100 000 книг»
Награды: Cannes Lions — бронза; Golden Drum — гран-при, два золота; Red Apple — два золота; «Идея!» — серебро; КМФР — золото и бронза; Best of contest; ADCR — бронза
Результат: посещаемость магазинов увеличилась на 23%

«ДЕНЕЖНЫЙ ДОЖДЬ»

Жанр: рекламная кампания
Клиент: производитель пластиковых окон компании Rehau
Награды: Cannes Lions — шорт-лист; «Идея!» — два золота; КМФР — бронза
Результат: более 200 СМИ сообщили о данной кампании

ТЯГА К РАЗВЛЕЧЕНИЯМ

В свои 40 лет Андрей Губайдуллин выпустил более 1,5 тыс. рекламных роликов. Первое коммерческое видео он снял, будучи студентом четвертого курса Уральского государственного университета. Это была реклама напольных покрытий. Тогда же Губайдуллин устроился работать техническим директором на екатеринбургский телевизионный «10 канал». На пятом курсе будущий дипломированный инженер уже продюсировал передачу «Живая вода» о дизайнерах и моде. Она выходила в течение восьми лет, даже после того, как Губайдуллин покинул канал из-за разногласий с собственниками. Те предпочли развивать новостные форматы, а Губайдуллин видел себя на развлекательном телевидении. При нем «10 канал» первым в российских регионах заключил соглашение с американской Story First Communications и стал показывать ее передачи. В России американцы владели телеканалом СТС, который позиционировался как «первый развлекательный». Вместе с Губайдуллиным с «10 канала» ушли Ирина Крафт и Эдуард Филин. В 1996 году они основали рекламное агентство «Восход». Спустя несколько месяцев Филин, правда, покинул проект. «Эдуард — человек мира, ему

хотелось масштабных проектов», — объясняет Губайдуллин. Впоследствии его бывший партнер прославился как создатель первого в Екатеринбурге мюзикла «Мурка». Распознать в агентстве масштабный проект было и вправду непросто. Арендованная комнатушка, компьютер, диван да пять клиентов, для которых Губайдуллин делал рекламу еще на телеканале, — вот и весь бизнес. Зарабатывал «Восход» в основном как медиаагентство — на размещении рекламы. Креатив часто делали бесплатно. Осознание того, что идеи тоже стоят денег, пришло к клиентам позднее. В 2001 году «Восход» обзавелся собственным производством, потратив на оборудование более \$100 тыс. «Я понимал, что они окупятся, — уверяет Губайдуллин. — Мне вообще решения не даются тяжело». Инвестиции в оборудование окупились в течение двух лет. Изготовление рекламы своими силами обходилось дешевле, чем на аутсорсинге. По словам Губайдуллина, разница с расценками московских студий до сих пор составляет четыре раза или даже больше: «Мы сторонники того, чтобы экономить деньги клиента. „Терминаторов“ не снимаем». В «терминаторах» клиенты и не нуждались. Если столичные компании были готовы платить за ТВ-ролик \$50 тыс., то региональные пытались вписаться в \$10–20 тыс.

Экспресс-кредит
Скоростные
кредиты
для бизнеса

- › Без залога
- › За 2 дня



8-800-700-787-7 (Звонок по России бесплатный)

Кредитование по программе «Экспресс-кредит» осуществляется ОАО Банк «Открытие». Сумма кредита — от 50 000 руб. до 1 млн руб. Срок кредита — до 36 месяцев. Процентная ставка от 17% до 22% годовых, единовременная комиссия за выдачу кредита от 1% до 2% от суммы кредита (не менее 3000 руб.). Ставка и размер комиссии зависят от срока и вида кредитного продукта.

www.openbank.ru

 **Открытие**
Банк



Аскетичный ролик для салона ритуальных услуг, в котором скрипач бережно укладывает инструмент в футляр, принес «Восходу» первое золото. Это случилось в 2003 году на Московском международном фестивале рекламы. Однако креатив являлся скорее побочным направлением. В агентстве даже не было менеджеров, которые специально занимались бы его продажами. Все изменилось в 2008 году.

ДЛЯ КЛИЕНТА

Когда китайский автопроизводитель Chery собрался вывести на российский рынок автомобиль M11, многие потенциальные покупатели уже видели в интернете ролик с краш-тестом другой его модели — Chery Amulet (на сегодня клип собрал на YouTube свыше 870 тыс. просмотров). Машина сминалась как гармошка. Китайцам требовалось доказать, что M11 — надежный автомобиль. Среди прочих агентств они обратились к «Восходу». Уральцы предложили запустить онлайн-игру гонки, а впоследствии воссоздать наиболее популярную трассу в Подмосковье и устроить на ней настоящий тест-драйв.

«Китайцы пропали на два месяца, но потом неожиданно объявились», — вспоминает Ирина Крафт. За три месяца акции продажи M11 превысили запланированные на 76%. Конечно, помогли благоприятная конъюнктура рынка и эффект низкой базы (общие продажи Chery в России выросли на 186%). Важно, что «Восход» получил первый годовой контракт на креативное обслуживание крупного бренда.

В медиабизнесе дела, напротив, шли неважно. На этом поле только в одном Екатеринбурге работали 300 агентств, которые конкурировали между собой за счет низких цен. Рентабельность бизнеса зачастую колебалась в пределах 1%. «Медиа, к сожалению, стали восприниматься примерно как закупка газа для обогрева квартиры, — согласен управляющий директор BBDO Russia Group Игорь Кирикчи. — Будущее этого рынка в создании нового интеллектуального продукта на стыке медийных знаний и креатива, когда клиент поймет, что платит не только за услугу „купи-продай“, а за целый ряд компетенций».

Осенью 2008 года, когда стало очевидно, что рекламодатели сворачивают бюджеты, Губайдуллин и Крафт решили сосредоточиться на креативе. На поиск четырех специалистов по продажам креативных решений ушел целый год, а в 2010-м «Восход» открыл офис в Москве, где сосредоточена большая часть рекламодателей.

ШУТКА НА МИЛЛИОН

1 апреля 2011 года появилась «утка» о том, что Aegis Media/OKS покупает «Восход» за \$8 млн. Генеральный директор Leo Burnett Group Russia Владимир Ткачев воспринимает

это как первоапрельскую шутку: «Дать реальную оценку сложно, так как пока неясно, будет ли история „Восхода“ новым трендом на рынке или же останется уникальным примером, который появился в силу стечения обстоятельств и работы двух-трех конкретных людей в агентстве». Ирина Крафт и не рассчитывает заработать миллионы: «Скажу так: денег хватает, чтобы содержать команду и развиваться».

2009 год оказался для «Восхода» провальным: выручка упала на 70%. Рынок маркетинговых коммуникаций, по данным АКАР, при этом сократился только на 27%. Однако уже в следующем году прибыль агентства выросла на 40%. По итогам 2011-го «Восход», по словам Крафт, преодолеет докризисный уровень. При этом сейчас 65% денег агентству приносит креатив. Абсолютные цифры в «Восходе» не раскрывают. Учитывая, что ежемесячно агентство выполняет примерно десять различных проектов — от ТВ-роликов до принтов, его выручка, по оценкам СФ, составит \$2 млн в год. Сейчас в компании работают около 40 человек, из них напрямую креативом заняты 13.

«У „Восхода“ интересный, яркий, порой даже экстремальный креатив, рассчитанный, на мой взгляд, на клиентов, которым нужно быстро обратить на себя внимание, — считает Игорь Кирикчи. — Это создает хорошие возможности для работы со столичными компаниями. Но чтобы работать с крупными рекламодателями на федеральном уровне, необходим более долгосрочный и стратегический подход к созданию рекламных кампаний». Похожей точки зрения придерживается и Владимир Ткачев. По его мнению, целевая группа «Восхода» — это малый и средний уральский и сибирский бизнес: «Крупные клиенты привлекают их чаще на проекты, когда нужно сделать более рискованную и необычную рекламу. Всегда есть либо бренды, либо медийные каналы, которые требуют такой „отвертки“».

Рекламные бюджеты в столице больше, чем на Урале, но есть свои сложности. Например, в регионах «Восход» имеет дело в основном с первыми лицами компаний, которые независимы в своих решениях. В Москве рекламу, как правило, утверждают бренд-менеджеры. «Мы так работать не привыкли: делаем кампанию на две недели, а договор согласовываем четыре, — удивляется коммерческий директор РА „Восход“ Павел Скосырский, который пришел в компанию как раз в разгар кризиса. — Раньше договор на две страницы был, с московскими клиентами стал на десять».

Впрочем, после побед на фестивалях общаться с клиентами стало проще. «Они думали, что здесь (в Екатеринбурге. — СФ) еще все лопатами машут, — улыбается Губайдуллин. — На самом деле на экскаваторах работаем».



SIMPLY CLEVER

ŠKODA



ŠKODA Superb

Ваш новый уровень комфорта



Мощный двигатель 3.6 V6, 6-ступенчатая коробка передач DSG и полный привод позволяют чувствовать себя уверенно в любой ситуации. По-настоящему просторные салон и багажный отсек, вентилируемые передние сидения и система Park Assist*. **ŠKODA Superb**. Никогда ещё практичный автомобиль не был столь комфортным.

*Система автопарковки



ŠKODA

ОФИЦИАЛЬНЫЙ АВТОМОБИЛЬ

www.skoda-auto.ru 8 800 555 01 01

Реклама.

**СУНДУК СОКРОВИЩ**

Дмитрий Кибкало (слева) и Сергей Абдульманов неожиданно наткнулись на золотую жилу, которую не замечали другие продавцы подарков

РАЗВЛЕЧЕНИЕ ПРИБЫЛИ: ЭПИДЕМИЯ ИГРОМАНИИ

СОВЛАДЕЛЕЦ КОМПАНИИ «МОСИГРА» ДМИТРИЙ КИБКАЛО СОРВАЛ ДЖЕКПОТ – ОН ОТКРЫЛ НОВУЮ НИШУ НА КОНКУРЕНТНОМ РЫНКЕ ПОДАРКОВ. НАСТОЛЬНЫЕ ИГРЫ В 2011 ГОДУ СТАЛИ В МОСКВЕ МОДНЫМ РАЗВЛЕЧЕНИЕМ. ТЕПЕРЬ КИБКАЛО ХОЧЕТ ПОДСАДИТЬ НА ИГРЫ РЕГИОНЫ.

Фото: Евгений Дудин

Московский клуб «Дефакто» рассчитан на 250 человек, но в октябре 2010 года туда набилось 350 посетителей. Ажиотаж вызвал не концерт популярной группы, а игротека, которую устраивала компания «Мосигра». Люди играли в «Монополию», «Уно» и «Мафию», стоя в проходах. «Всем было весело, но реально тесно – клуб мы порвали», – вспоминает начальник отдела маркетинга «Мосигры» Сергей Абдульманов. После «Мосигра» стала устраивать игротеки в московских клубах и кафе два-три раза в неделю. Летом 2011 года на веранде в парке Горького игротека работала каждые выходные.

Настольные игры – атрибут докомпьютерного прошлого. Но популярность интернета создает дефицит личного общения, рассудил **Дмитрий Кибкало**. Ему удалось убедить людей, что игры – это забава не только для детей и «ботаников». «Ты же не скажешь друзьям, что вчера с дедушкой в шахматы играл. А если играл в „Мафию“ в клубе с симпатичными девушками, то обязательно похвастаешься. Мы расползаемся как вирус», – рассуждает Кибкало.

За два года «Мосигра» создала сеть из 47 магазинов по всей России, на Украине и в Казахстане, из них 16 собственные (в Москве, Санкт-Петербурге и Киеве), остальные франчайзинговые. Выручка компании, по предварительным расчетам, вырастет в 2011 году со 170 млн руб. до 400 млн руб. Прибыль «Мосигра» реинвестирует в новые магазины.

ПИРАТЫ-МЕХМАТЫ

Может ли здравомыслящий представитель среднего класса отдать 500 тыс. руб. за настольную игру? Оказалось, может. В детстве Дмитрий Кибкало играл с отцом в самодельную игру «Шакал», где пираты сражаются за сокровища. Отец учился на мехмате МГУ и рассказывал, что в его студенческие годы «Шакалом» увлекался весь факультет. Когда Кибкало-младший тоже поступил на мехмат, то с удивлением обнаружил, что игру забыли. Но Дмитрий человек компанейский, так что вскоре возродил моду на «Шакала»: студенты по ночам в общаге сдвигали столы и искали пиратское золото, забывая про сессии.

После мехмата Дмитрий не стал работать программистом, как большинство однокурсников, а устроился в пресс-службу футбольного клуба «Спартак», затем – в крупное PR-агентство ИМА. В конце 2007 года Кибкало, тогда уже исполнительный директор продюсерского центра «Колизей», выбирал в интернете новогодние подарки и наткнулся на работы девушки-иллюстратора, которые удивительно совпадали с тем, как он представлял пиратов в «Шакале». За 40 тыс. руб. Дмитрий заказал девушке дизайн игры. Получилось здорово, но распечатанная на обычной бумаге игра не смотрелась. Тогда в России Дмитрий нашел типографию, а на сайте Alibaba.com – китайскую компанию, которая готова была отлит из олова фигуры пиратов и «золото».

«Ни о каком бизнесе я не думал, просто хотелось сделать красиво, папе подарить, друзьям», – вспоминает Кибкало. Но выпускать штучный тираж производители не хотели, вот и пришлось вложить еще около 460 тыс. руб. и заказать 100 игр «Шакал». Часть тиража Кибкало пытался продать через традиционную розницу, но ему отказали и в «Детском мире», и даже в маленьком книжном магазине в Чертаново, где он живет. Тогда Дмитрий привлек своего приятеля **Дмитрия Борисова**. В ноябре 2008 года они открыли интернет-магазин.

7,7
тыс. руб.

стоит в «Мосигре» люксовая версия игры «Шакал» – это самая дорогая серийная настольная игра в России, ради издания которой Дмитрий Кибкало и занялся бизнесом. Монеты в игре отлиты из настоящей меди, а фигуры пиратов – из олова

Продавать одно наименование было глупо, поэтому партнеры расширили ассортимент 20 популярными настольными играми. Кибкало занимался продвижением сайта, Борисов – закупками игр у дистрибуторов. Заказы принимали их супруги, товар партнеры развозили по очереди, пока не нашли небольшую курьерскую компанию «Алгоритм». Спустя уже две недели после запуска «Мосигра» получала по 5–10 заказов в день. В кризис люди стали реже ездить за границу и больше времени проводить дома с друзьями, считает Кибкало. За два месяца предприниматели отбили первоначальные затраты и распродали тираж «Шакала», а еще через два расширили ассортимент до 100 наименований и открыл точку самовывоза у метро «Белорусская». Аренда комнаты в офисе полиграфической фирмы обошлась в 15 тыс. руб. в месяц – в четыре–пять раз дешевле, чем помещение с отдельным входом. Вскоре добавились еще две точки самовывоза.

Отец двоих детей, Дмитрий Кибкало уволился из «Колизея» только летом 2009 года, когда доходы «Мосигры» позволили ему установить себе зарплату.

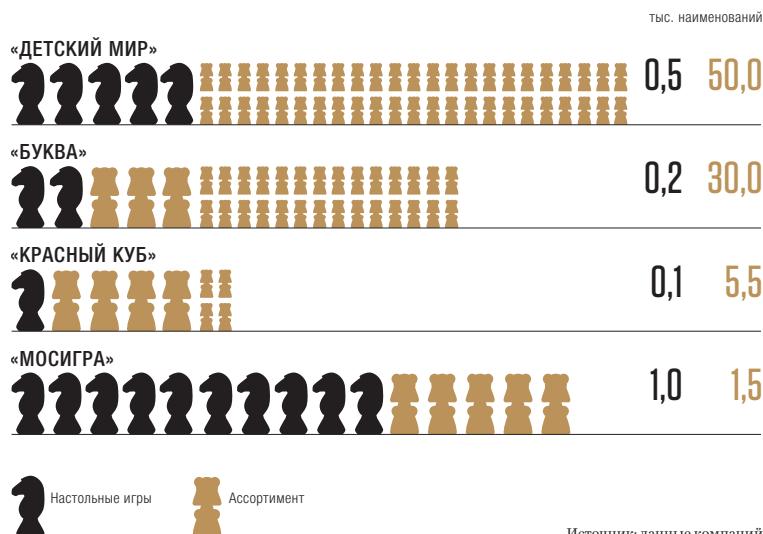
ИГРЫ, В КОТОРЫЕ ИГРАЮТ ЛЮДИ

Дмитрий Кибкало – болельщик «Спартака» и сам регулярно гоняет мяч по полю, но однажды чуть не сорвал тренировку, принеся на нее несколько настольных игр. Он понимал, что может существенно расширить бизнес, открыв полноценный магазин, где демонстрировался бы процесс игры. Да и сотрудники точек самовывоза говорили, что многие покупатели не только забирают заказ, но и расспрашивают о новинках и правилах.

Тогда Борисов и Кибкало вложили в дело «несколько миллионов рублей» из собственных накоплений. Летом 2010 года под личное поручительство и залог товара на складе владельцы «Мосигры» получили кредиты от банка «Абсолют» и Юниаструм банка. Первый магазин «Мосигра» площадью 50 кв. м открылся в марте 2010 года у метро «Таганская». Рынок настольных игр пустым не назовешь. «Подобным товаром торгует масса розничных сетей – это и магазины

ВЗРОСЛЫЕ ИГРЫ

Настольными играми торгуют книжные, детские сети и магазины подарков, но «Мосигра» отличается самым большим ассортиментом таких игр.



игрушек, и книжные, и детские», — говорит гендиректор сети книжных магазинов «Буква» **Лев Ганкин**. Правда, для них это побочный, дополняющий ассортимент. «Идея специализированного магазина настольных игр — очень странная, — соглашается гендиректор сети „Красный куб“ **Станислав Скачков**. — Популярные игры можно купить где угодно, хоть в „Ашане“. А у каких-то специфических и необычных очень узкая аудитория».

На момент открытия «Мосигры» в Москве уже работали два небольших специализированных магазина — «Хотдайс» и «Игровед» (у них также были онлайн-площадки). Торговали они в основном головоломками и сложными, серьезными играми вроде «Колонизаторов» и «Цивилизации». «Мосигра» сделала ставку на party-игры вроде «Активити», «Элиас» и «Уно», в которые можно играть в больших компаниях. Неспециализированных конкурентов Кибкало решил обыграть за счет ассортимента и качества продаж.

Продавцы в «Мосигре» одновременно и аниматоры: играют друг с другом, когда в магазинах мало посетителей. «В „Детском мире“ продавец никогда не объяснит вам, чем один вид „Монополии“ отличается от другого. Я спрашивал», — уверяет Сергей Абдульманов. В «Мосигре» же открывают коробки с играми — люди видят, что именно покупают.

Уже в первом магазине мехматовец Кибкало стал считать конверсию посетителей в покупателей. В России обычно этим занимаются только крупные ритейлеры. Кроме того, «Мосигра» сразу предложила персонализированную дисконтную систему, которая позволяет не просто давать скидки, но отслеживает покупки конкретного клиента. Менеджеры «Мосигры» разработали анкету, на заполнение которой у покупателя уходит ровно 52 секунды.

Выяснились интересные вещи: например, если человек покупает несколько одинаковых игр, то, скорее всего, стал в них экспертом и дарит друзьям. Это хороший повод дать человеку дополнительную индивидуальную скидку. Многие игры продаются парами: после покупки «Покера» часто берут «Уно». «Монополию» покупают 12–14-летним детям, а радиоуправляемые вертолеты жены дарят мужьям-айтишникам. Солидный массив данных о покупателях позволил продавцам давать более точные советы.

ВЕЧЕРИНКА С «МЕДВЕДОМ»

«Это был адский субботник», — вспоминает Дмитрий Кибкало. Вечером 2 декабря 2010 года в офис «Мосигры» вбежал запыхавшийся сотрудник. На складе прорвало трубу, а в преддверии новогодних продаж помещение было забито товаром до отказа. Дмитрий Кибкало и другие топ-менеджеры бросились спасать бизнес — по щиколотку в воде выносили коробки, которые еще не успели промокнуть. Уже на следующий день Кибкало нашел новый склад, а через день на трех грузовиках перевез все складские запасы.

После форс-мажора Кибкало изменил подход к логистике. В магазинах была внедрена CRM-система, позволяющая отслеживать передвижение товара в онлайн-режиме. 2010 год «Мосигра» закончила уже с 16 магазинами площадью 30–50 кв. м. Десять из них принадлежали франчайзи, при этом полноценный брэндбук Сергей Абдульманов составил только в начале 2011 года. «Как „Луноход-1“ я ходил за ключевыми сотрудниками и описывал, что они делают в течение дня», — вспоминает он.

Далеко не все предприятия ключевых сотрудников оказывались удачными. Несколько раз менеджмент ошибался с форматами и локациями. Например, пришлось закрыть «островки» в торговых центрах: игры там не продавались, потому как для их демонстрации не хватало места. Чтобы расширить ассортимент, «Мосигра» закупила игрушки для детей двух-трех лет и полгода не могла их распродать. «Настольные игры покупают в основном не дети и не для детей», — объясняет провал Дмитрий Кибкало. А вот игрушки для взрослых — настольный хоккей, радиоуправляемые машины — пошли на ура.

Кибкало убежден, что магазины «Мосигры» можно открывать в любом российском городе с населением от 100 тыс. Открытие одной точки в провинции стоит от 1 млн руб. до 2 млн руб., окупаются затраты за 8–12 месяцев. «Мосигра» не берет с франчайзи роялти и паушальный взнос, но становится единственным поставщиком розничной точки. «Мы получаем большие скидки у производителей игр — маржи хватает на двоих», — говорит Кибкало.

«Мосигра» сотрудничает со всеми крупными дистрибуторами западных игр и с несколькими десятками российских

издателей. Кроме того, сейчас «Мосигра» выпускает собственные игры. Производят их в России партиями по 1–10 тыс. экземпляров, а продаются они как в магазинах «Мосигры», так и в других сетях («Республика», «Союз» и прочие). Среди фирменных хитов «Мосигры» — «Шакал», «Крокодил» (оказалось, что многие люди не любят самостоятельно придумывать слова для шарад) и «Медвед», где нужно вовремя схватить настоящее березовое полено под кодовым названием «превед» и избавиться от своих карт — победитель получает кедровую шишку.

МОКРЫЕ И СМЕШНЫЕ

До сих пор единственным рекламным инструментом компании являются игротеки. Они проводятся постоянно в каждом городе, где есть магазин «Мосигры». При этом компания не тратится на продвижение. Напротив, это клубы и рестораны платят «Мосигре». Деньги небольшие — 10–15 тыс. руб. за мероприятие, но на зарплату аниматорам хватает. «Это основа продюсерского бизнеса,— говорит Кибкало.— Одно дело, если ты приходишь в модный клуб и спрашиваешь: „А нельзя ли у вас провести мероприятие?“, и другое дело — „Мы готовы оказать вам сервис, провести

интересное для аудитории мероприятие“. В первом случае платишь ты, во втором — тебе».

Помимо клубов и кафе «Мосигра» успела провести игротеки на массовых мероприятиях — «Нашествие», «Усадьба джаз» и «Пикник „Афиши“». «„Мосигра“ предоставляет нам еще одну точку развлечений для наших зрителей — настольные игры. Мы рассматриваем эту торговую марку как партнерскую. Назовем это бартером интересов», — говорит **Андрей Матвеев**, гендиректор продюсерской компании С.А.Т., организатора рок-фестиваля «Нашествие».

Модная московская молодежь обходила стороной шатер «Мосигры» на «Пикнике „Афиши“». Тогда Кибкало предложил играть в «Дженгу» на обливание водой. Поначалу сотрудники компании обливали друг друга, но вскоре втянулись и другие посетители, а главное, посетительницы — посмотреть на мокрых нарядных девушек собралась толпа. «Чтобы зацепить человека, у тебя есть всего 30 секунд, иначе ему станет скучно и он уйдет», — говорит Кибкало. На этом принципе он построил свой динамичный бизнес.



ДЕРЖИТЕ БИЗНЕС ПОД КОНТРОЛЕМ

Решения VOCORD для видеонаблюдения и аудиорегистрации

Хотите улучшить качество работы с клиентами?
Повысить уровень безопасности в компании?
Снизить риски мошенничества и хищений?
Иметь доказательную базу для решения спорных ситуаций?

Используйте профессиональные системы VOCORD для видеонаблюдения и записи телефонных переговоров!

VOCORD Phobos Audio

Запись телефонных переговоров
Прослушивание каналов в реальном времени

VOCORD Phobos IPtel

Запись и прослушивание IP-телефонии

VOCORD Tahion

Обзорное видеонаблюдение
Видеоаналитика



КОМБИНАТ «ВОЛОГОДСКИЙ ТЕКСТИЛЬ» ЕЩЕ НЕСКОЛЬКО ЛЕТ НАЗАД ПРОИЗВОДИЛ ГРУБЫЕ ЛЬНЯНЫЕ ПОЛОТНА. В 2011 ГОДУ ОН ВЫПУСТИЛ СВОЮ ПЕРВУЮ КОЛЛЕКЦИЮ ЛЬНЯНОЙ ОДЕЖДЫ И УЖЕ МЕТИТ В КРУПНЕЙШИЕ ШВЕЙНИКИ СТРАНЫ.



ГЕНЕРАТОР КЛАСТЕРА

Николай Алексов построил компанию одного человека. Он лично участвует во всем, начиная от выбора расцветок тканей и заканчивая работой льняного кластера в Вологодской области



ПОСОЛЬСКИЕ ДАРЫ

«Вологодский текстиль» участвует в большой политике. Кружевная скатерть, которую Дмитрий Медведев подарил Ангеле Меркель летом 2011 года, была сделана мастерами комбината

Весной 2011 года известный российский модельер **Вячеслав Зайцев** купил в Париже костюм из белого льна. Говорят, сам не ожидал, когда прочел на этикетке, что он сшит из вологодского полотна. Мэтр удивился совпадению: месяцем раньше он подписал меморандум о сотрудничестве с **Николаем Алексовым**, бенефициаром компании «Вологодский текстиль». «Вологодский текстиль» входит в созданную Алексовым группу «Линум» (управляющая компания «Доминион»), имеет две производственные площадки — в Вологде и поселке Красавино Вологодской области. Выручка компании в 2010 году составила 371 млн руб., прогноз на 2011-й — 556 млн руб. За три года «Вологодский текстиль» стал крупнейшим производителем костюмно-плательных

КАПРИЗНАЯ МАТЕРИЯ



БЕСТSELLER В ПОЛОСКУ

«Вологодский текстиль» гордится коллекциями модных тканей, но по-прежнему выпускает много традиционного бельевого полотна



ПОПЕРЕК ТRENDA

До Алексова на льняной одежде в России никто не специализировался

тканей в России, увеличив производство вдвое на фоне 50-процентного падения рынка льняных тканей в стране в целом. Зайцеву настолько понравились образцы вологодских тканей, что он решил разработать из них коллекцию льняной одежды прет-апорте де люкс под названием «Экзерсис». Она была представлена в июле на Международном фестивале льна в Вологде. Кстати, на показе кутюрье

был одет в тот самый парижский костюм. Алексов надеется, что имя Зайцева поможет группе «Линум»: в 2011 году комбинат начал шить женскую и мужскую одежду из льна. До этого никто в России на лен ставку не делал.



СПЛОШНАЯ СЕРОСТЬ
Льняное полотно
нужно отбелить,
смягчить и покрасить

ИЗ ДЕВЕЛОПЕРОВ В ТЕКСТИЛЬ

Штаб-квартира группы «Линум» находится в бизнес-центре «Сампсониевский» в Петербурге. Он был построен в середине 1990-х годов и на фоне соседних современных зданий из стекла и стали выглядит архаично. «Это первый бизнес-центр на Выборгской стороне», — говорит Николай Алексов. Прядильно-ткацкая фабрика «Октябрьская», которой он руководил с 1986 года, после раз渲ала СССР оказалась отрезана от поставщиков узбекского хлопка и разорилась. Тогда Алексов взял кредиты и построил на ее территории бизнес-центр «Сампсониевский» и одноименный торговый комплекс, затем открыл супермаркет элитной сантехники и гипермаркет европейской одежды и обуви. В 2010 году только сдача офисных помещений в аренду принесла «Линуму» 218 млн руб. Тем не менее Алексов всегда мечтал вернуться в текстильную отрасль. Шанс появился в 2002 году, когда губернатор Вологодской области **Вячеслав Позгалев** пригласил удачливого предпринимателя возглавить проблемный Вологодский льнокомбинат. Алексов выкупил у области 10% акций предприятия, а впоследствии довел свой пакет до контрольного. Реанимировать комбинат удалось за три года — помогла благоприятная конъюнктура экспортного рынка. «В 2002–2004 годах спрос на суро-ые льняные полотна со стороны

отделочных фабрик в Италии, Испании, Турции, стран Скандинавии был сумасшедшим. 90% продукции шло на экспорт», — вспоминает Алексов. Но в 2005 году Китай присоединился к ВТО, и в Европу потоком хлынули готовые, не нуждающиеся в отделке ткани и одежда из Поднебесной. Прежние клиенты «Вологодского текстиля» разорились, и объемы выпуска тканей на комбинате упали вдвое. В частности, обанкротился второй производитель льняных тканей в Вологодской области — Красавинский льнокомбинат. После этого его взяло на баланс правительство области, а в 2009-м продало тому же «Вологодскому текстилю». Комбинаты выпускали простые отбеленные и гладко-крашеные ткани, а также постельное белье и скатерти эконом-класса. Но будущее Алексов видел за более современными и маржинальными видами ткани. Чтобы наладить их выпуск, нужно было вложить в модернизацию отделочного производства 70–80 млн евро. Алексов занялся поиском инвесторов.

Крупный капитал вкладывался в текстильную отрасль («Росконтракт», «Гута-текстиль», «Русский текстиль»). Но инвесторы интересовались в первую очередь недвижимостью комбинатов и не спешили развивать производство. Поэтому найти деньги Алексов решил у государства. В 2008 году он предложил вологодскому правительству создать в области льняной кластер.

ПЕРВЫЙ ТЕКСТИЛЬНЫЙ



С МИРУ ПО НИТКЕ
«Вологодский текстиль» закупает сырье по всей России

Идея состояла в том, чтобы на государственные и частные деньги организовать цепочку возделывания и переработки льна. В ее начале находились фермерские хозяйства, в середине — заводы по первичной переработке льняной соломы в волокно. В конце цепочки стоял «Вологодский текстиль», единственный в области производитель готовых тканей.

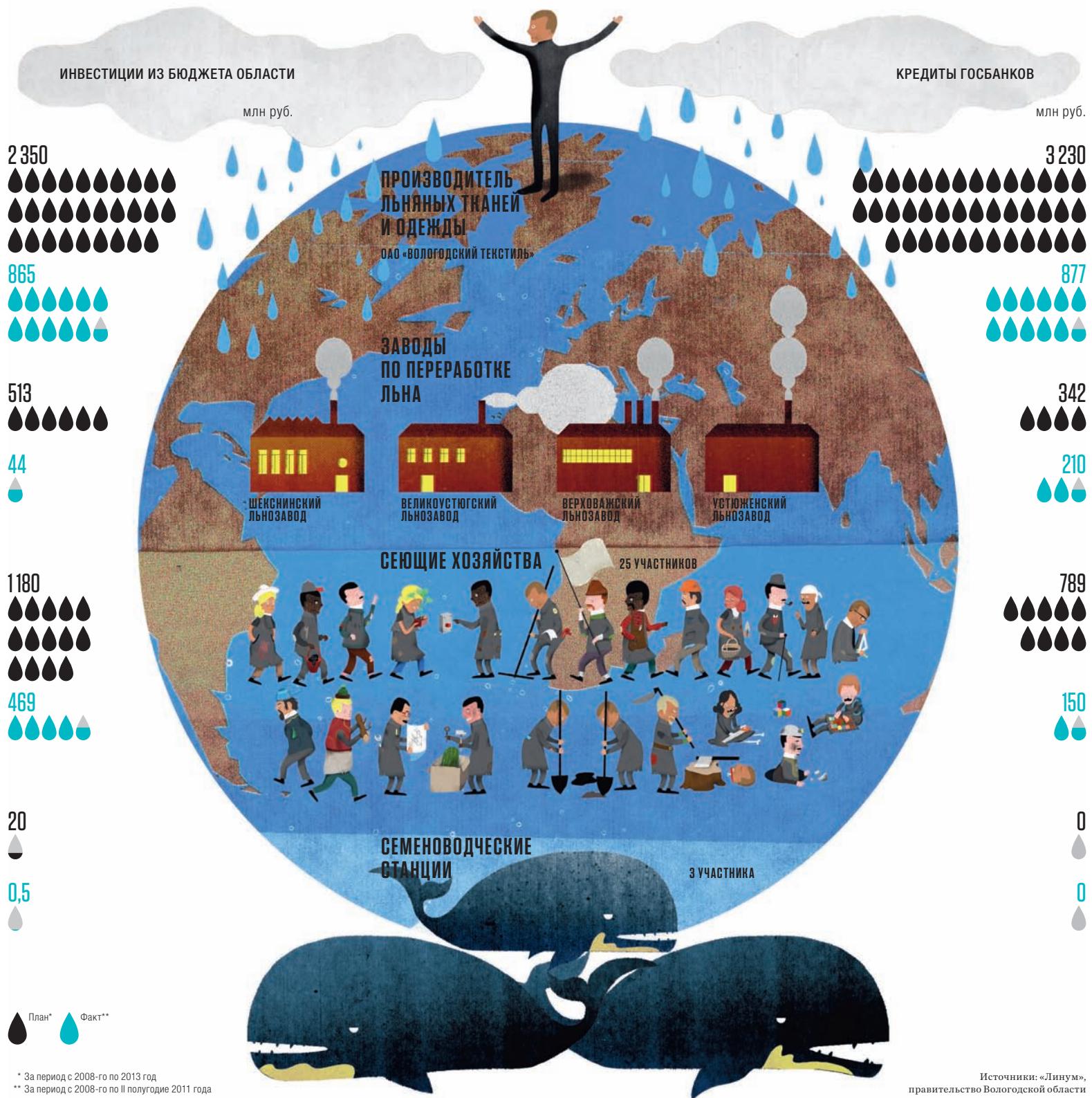
Область тратила миллионы рублей в год на субсидирование льноводов, но тем было некому продавать урожай. Алексов же предложил губернатору: дайте денег на модернизацию, мы будем скупать все вологодское льноволокно. Губернатор идею поддержал. В кластер вошли 25 хозяйств, занимающихся возделыванием льна, и четыре опорных льнозавода, которые перерабатывают лен в волокно и поставляют его на «Вологодский текстиль». Фабрики должны были получить средства на замену 50–75% оборудования, а фермеры — субсидии на покупку семян и сельхозтехники. Изначально Алексов составил смету на 9,8 млрд руб., однако затем аппетиты из-за кризиса пришлось умерить до 6,5 млрд руб. Реальная сумма оказалась еще скромнее. В обмен на 865 млн руб., полученные из регионального бюджета, Алексов передал области 30% акций «Вологодского

1,5
МЛРД РУБ.

выручки планирует заработать «Вологодский текстиль» к 2015 году. Это почти в три раза больше, чем сейчас

ЛЬНЯНОЕ МИРОЗДАНИЕ

Группа «Линум» выстроила целостную модель льняного кластера, сделав себя центром государственных дотаций.



текстиля». «Мы были готовы ими поделиться, чтобы не хиреть, как все остальные», — говорит бизнесмен. Должив еще 835 млн руб. собственных средств, «Линум» купил современные швейцарские и итальянские отделочные линии.

Компания сосредоточилась на выпуске самого простого — домашнего текстиля. Алексов решил взять рынок колossalным выбором. Сейчас типовой ассортимент насчитывает 200 наименований, а всего у компании 12 тыс. производных дизайнов. Продукция относится к среднему и выше среднего ценовым классам. Постельные комплекты стоят в рознице 1,4–4,8 тыс. руб., столовые — 0,8–4 тыс. руб. Но, переоснастив производство, Алексов столкнулся с другой проблемой.

СКАТЕРТНЫЙ РИТЕЙЛЕР

«Мы долго пытались найти общий язык с розничными сетями, но они не обеспечивали нам выкладки всей линейки, а выбирали только две-три самых дешевых позиций», — вспоминает Алексов. Пришлось строить собственную сеть под брэндом «Линум». Самый крупный магазин площадью 400 кв. м открылся в июле 2011 года в центре Вологды. Остальные магазины «Линума» небольшие: 40–50, реже 120 кв. м. В общей сложности сеть насчитывает 12 точек в Санкт-Петербурге, Вологде, Сочи, Казани и Московской области.

Сеть влетела компании в копеечку. По словам Аллы Старцевой, вице-президента УК «Доминион», с 2008 года группа потратила на нее около 100 млн руб. Открытие магазина обходится в среднем в 3 млн руб. без учета аренды, зарплат и товарных запасов. Точки сильно различаются по доходности. Например, из двух магазинов в Казани один работает очень хорошо, а один дотирается.

Юрий Яблоков, председатель совета директоров текстильной корпорации



ЖЕНСКАЯ ДОЛЯ

На двух предприятиях «Вологодского текстиля» работают около 800 ткачих и прядильщиц. В советское время их было в пять раз больше

«Нордтекс», считает, что магазин, продающий только домашний текстиль, априори нерентабелен из-за низких объемов продаж. Скатерти и простыни — товар импульсного спроса, редко кто специально идет за ними в магазин.

«Узнаваемость при наличии сети гораздо выше, а за узнаваемостью придет и окупаемость, — возражает Алексов. — В Сочи мы первый магазин открыли — убыточный. Открыли второй магазин, третий. Они еще не успели окупиться, зато выручка в первом магазине в 2,5 раза увеличилась». Пока доля розницы в общем объеме продаж домашнего текстиля составляет у «Линума» 14% (остальное приходится на оптовые продажи). Однако Алексов хочет довести ее до 50%. За два года объемы производства комплектов белья выросли в 11 раз — с 35,5 тыс. штук в 2008-м до 388 тыс. в 2010-м, 15% идет на экспорт.

Но гораздо больший потенциал Алексов увидел в секторе костюмно-плательных тканей. Они в полтора-два раза дороже бельевых, но в 2008 году в России на них приходилось лишь 9% рынка льняных тканей. Одежные материалы гораздо сложнее в производстве. Например, в лен нужно добавлять до 80% других волокон, чтобы полотно стало пластичным, мягким, легко драпировалось и не мялось. А главное — нужны актуальный дизайн тканей и модные расцветки, чтобы заинтересовать модельеров и крупных швейников.

Фото: Юрий Мартынов

СМОКИНГ ИЗО ЛЬНА

Николая Алексова задела недавняя передача на НТВ о бедственном положении ивановских текстильщиков: «Почему Зайцев, приезжая в Иваново, не может там найти подходящих тканей? Потому что ему предлагают ткани, которые годятся для пошива столового или постельного белья, а не для одежды. Те комбинаты, у кого есть какой-то одежный ассортимент, находятся на обочине моды. Нельзя раз в год выпускать по две-три новинки, как делают наши текстильщики. Нужно быть в тренде».

Чтобы быть в тренде, «Линум» сегодня единственный в России разрабатывает по 144 новых дизайна тканей для мужской и женской одежды на каждый сезон — весенне-летний и осенне-зимний. Причем ориентируется на график мировой индустрии моды. Это значит, что разработка тканей начинается за два года до того, как сшитая из них одежда появится в магазинах. В офисе группы «Линум» в Петербурге находится дизайн-бюро из 16 специалистов.



МЕЧТА ДЕВЕЛОПЕРА

Текстильные фабрики привлекали инвесторов скорее как недвижимость

Образцы коллекций «Линум» рассыпает швейным фабрикам, показывает на выставках и в собственных демонстрационных залах (первые шоу-румы открылись в 2009 году, сейчас их 11). За два года у «Линума» сложилась устойчивая группа потребителей — 47 фабрик по всей России и около 700 оптовых клиентов, которые обслуживают мелкие швейные производства. Московская компания Dress Code (производитель женской деловой одежды с сетью одноименных магазинов) в кризис



отказалась от импортных льняных тканей в пользу продукции «Линума», потому что та на 30–40% дешевле. Теперь Dress Code отшивает из нее весь летний ассортимент. «Эта коллекция пользуется колossalным спросом, так как ткани натуральные, имеют интересную отделку», — говорит **Вероника Мунаева**, замгендиректора Dress Code по закупкам.

Ирина Санькова, владелица петербургского швейного предприятия «Градиент» (брэнд мужской одежды Manwill), рассказывает, что ассортимент закупок постоянно расширяется: сначала ее компания брала у «Линума» три ткани, теперь 15. Однако из-за российских климатических условий доля классических льняных мужских костюмов невелика — 20% ассортимента «Градиента».

К 2011 году «Линум» занял 15% рынка льняных тканей и приблизился к лидерам — Приволжской отделочной фабрике (20,6%) и «Большой Костромской льняной мануфактуре» (20,1%). Но по производству костюмно-плательных тканей «Линум» уже первый: конкуренты специализируются на технических и бельевых тканях.

Льняную одежду в России вообще шьют мало. Лен ассоциируется с изделиями народных промыслов, фольклорными вышивками, рубашками и скатертями, объясняет председатель совета директоров швейного холдинга «Юнистайл» **Василий Гущин**: «Если бы я знал, как изменить отношение потребителей, сам бы покупал у „Линума“ ткани и шил из них одежду». В Европе лен воспринимают значительно лучше. Именно поэтому с 2009 года «Линум» участвует в главных международных выставках, которых в год проходит более 20.



ОДЕТЬ ВСЮ СТРАНУ
В год «Вологодский текстиль» выпускает 7,5 млн кв. м тканей, а может почти втрое больше

ГАЛОПОМ ПО ЕВРОПАМ

Больше всего Алексов гордится тем, что весной 2011-го «Линум» допустили к участию в парижской Première Vision, самой престижной выставке одежных тканей в мире. В ней никогда не было ни советских, ни российских предприятий. «Линум» добивался этого права три года.

Сейчас компания тратит на международные выставки 600 тыс. евро в год, зато у нее появились 20 крупных клиентов — швейные фабрики из Италии, Франции и стран Скандинавии, которые заказывают 50–70 тыс. кв. м ткани в сезон (для сравнения: Dress Code берет 15–18 тыс. кв. м). Тем не менее объемы продаж все равно слишком малы. Комбинаты «Линума» способны производить в два с половиной раза больше тканей, чем сейчас.

Николай Алексов решил создавать спрос на льняные ткани сам: нанял модельеров, открыл швейный цех в Петербурге и начал выпуск одежды. Первым продуктом стала коллекция из 25 ансамблей весна-лето — 2011 с поэтичным названием «Сувениры „Серой розы“». В 2012 году «Линум» выведет на рынок четыре марки: Lino Fiore (молодежная женская), Dolce Lino (женская классика), Lino Domeni (мужская молодежная) и Lino Vero (мужская классика). Цена мужского костюма составит 5,4–7,2 тыс. руб., женского — 2,2–4,8 тыс. руб., льняного платья — 2–3 тыс. руб.

К предстоящему весенне-летнему сезону компания уже пошила 30 тыс. единиц одежды. Но уже в 2013-м Алексов рассчитывает выйти на объемы среднего российского швейного предприятия — 100 тыс. единиц одежды в год. Традиционно лен воспринимается как материал на теплые времена года. Чтобы побороть сезонность, Алексов собирается комбинировать лен с другими материалами,



ПЕРЕВООРУЖЕНИЕ В ТРИ ЭТАПА

Модернизацию Алексов начал с отдельного производства

в основном стрикотажем и шерстью. В летних коллекциях «чужих» тканей будет 20%, в зимних — 50%.

Сейчас одежду «Линума» можно найти только в вологодском и петербургском магазинах.

Но в перспективе Алексов собирается открыть до 100 фирменных магазинов независимо от бельевой розничной сети. Недавно Николай Алексов договорился с Вячеславом Зайцевым о том, что дизайнеры «Линума» упростят элитарную льняную коллекцию мэтра для массового покупателя и запустят ее в производство ограниченными партиями. Продаваться совместные изделия будут в бутике, который в ближайшее время откроется в московском Доме моды Вячеслава Зайцева. Алексов также надеется, что имя Зайцева привлечет внимание к собственным маркам «Линума» и мэтр поможет с моделированием и лекалами. Компания также планирует продавать в своих магазинах коллекции независимых начинающих дизайнеров. «Главное — это будет льняной стиль, экологичный дизайн и средний ценовой сегмент», — говорит Алексов.

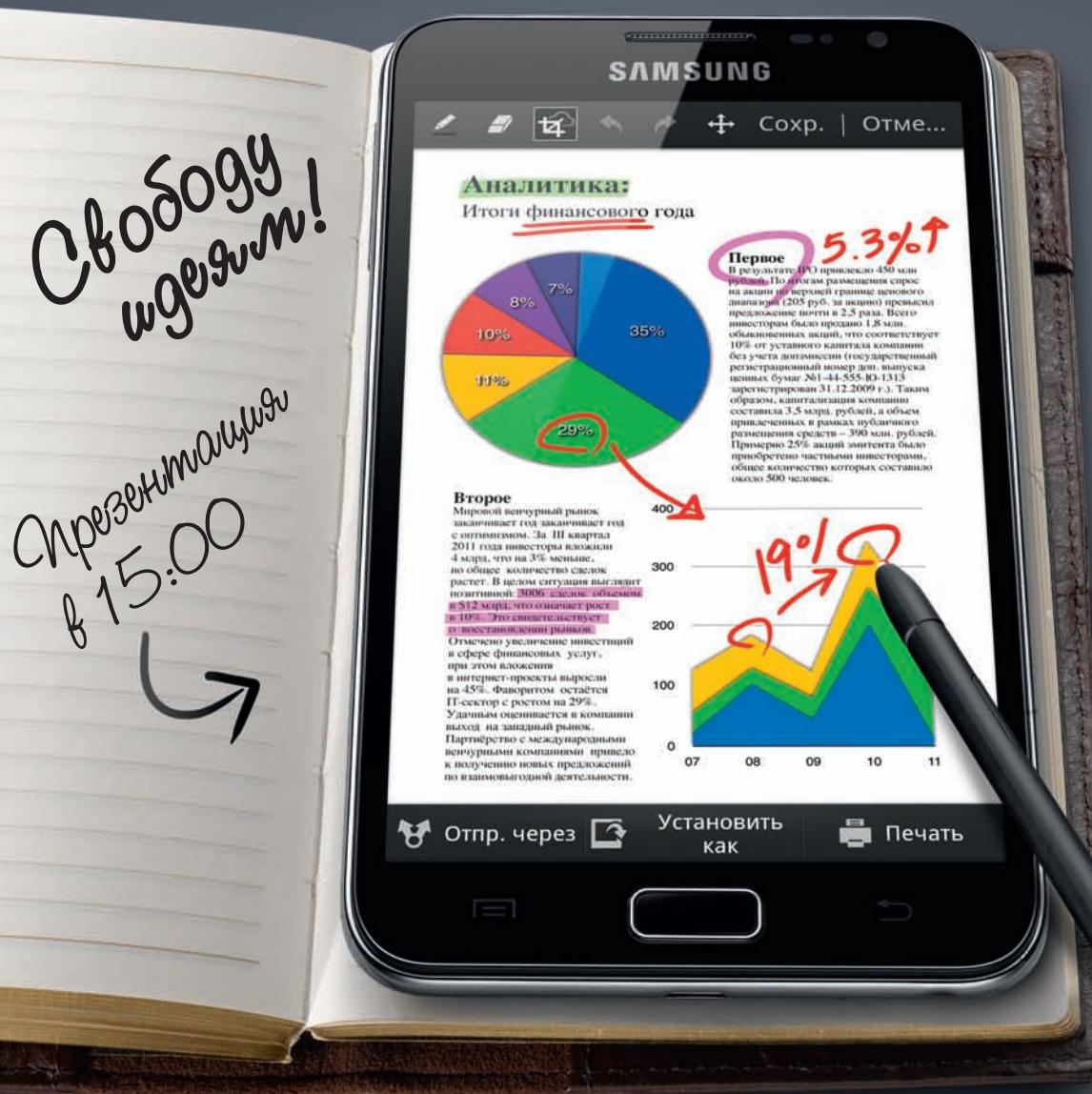
Через пять лет, надеется Алексов, компания станет получать по трети выручки от тканей, домашнего текстиля и одежды. Вырастет и прибыль, ведь по сравнению с тканями рентабельность выпуска готовой одежды примерно в семь раз выше. Тогда, возможно, Зайцев будет демонстрировать свои коллекции в костюме из тканей «Линума», но уже не парижского, а российского пошива.



SAMSUNG

Смартфон? Планшет?

Samsung GALAXY Note



SUPER
5.3" HD AMOLED Precise S Pen Input

Galaxy – галактика. Note – ноут. HD super AMOLED – сверхъяркий экран высокого разрешения. Precise S Pen input – технология прямого рукописного ввода. VIP сервис – ВИП-сервис.

Единая служба поддержки: 8-800-555-55-55 (звонок по России бесплатный). www.samsung.com



Товар сертифицирован. Реклама.



МОЛОДАЯ ПИТЕРСКАЯ КОМПАНИЯ OKTOGO.RU СТАЛА В 2011 ГОДУ ЗАМЕТНЫМ ИГРОКОМ НА РАСТУЩЕМ РЫНКЕ ОНЛАЙН-БРОНИРОВАНИЯ ОТЕЛЕЙ. СДЕЛАВ СТАВКУ НА РАБОТУ С РОССИЙСКИМИ ГОСТИНИЦАМИ, ОНА ИМЕЕТ ХОРОШИЕ ШАНСЫ ОТВОЕВАТЬ ЭТУ НИШУ У БОЛЕЕ ОПЫТНЫХ КОНКУРЕНТОВ.

КРЫША. НЕДРОГО

«Окей ту гоу»,— расшифровывает название своей компании Oktogo.ru Марина Колесник, ее генеральный директор. Что переводится как «хорошо, пошли». Или скорее «поехали». Звучит не вполне привычно, однако многие уже успели это название запомнить.

Компания из Санкт-Петербурга, которая появилась в 2010-м, за год с небольшим успела занять значимые позиции на рынке онлайн-бронирования отелей. Во-первых, Марина Колесник (за плечами которой работа в DataArt, McKinsey, курс МВА в Гарвардском

университете) и ее партнер Артем Захаров привлекли инвесторов, вложивших в Oktogo.ru \$5 млн. Не самая крупная сделка на рынке — компания Ostrovok.ru, например, «подняла» \$13,6 млн. Однако среди новых партнеров Колесник и Захарова — фонд Mangrove CP, который инвестировал также в Skype и KupiVIP, российский ABRT и французский Ventechn Capital. В число акционеров вошел и основатель компании eDreams Хавьер Перес Тенесса. По словам Колесник, инвесторы получили больше 20%, но меньше 50%.

Во-вторых, Oktogo.ru заключила соглашение с международным туристическим порталом TripAdvisor.com. Этот проект собрал более 50 млн отзывов об отелях мира, и теперь все отзывы и рейтинги доступны на русском языке посетителям Oktogo.ru. Переводы пока оставляют желать лучшего («отель Primorskaya пересек наши иллюзии о Сочи во вспышке»), но посетителям не придется искать рекомендации на других сайтах. В свою очередь, Oktogo.ru предоставила партнеру свою базу отелей и отзывы россиян.

Сотрудничество напрямую не повлияет на продажи компаний (хотя с TripAdvisor.com можно будет перейти по ссылке и забронировать отель на Oktogo.ru), однако удобство для пользователя должно принести свои плоды. Отзывы — один из самых важных факторов при выборе гостиниц, так что конверсия из посетителей в покупателей должна существенно увеличиться. Сейчас, по данным Oktogo.ru, на сайт заходят до 15 тыс. человек в день, конверсия составляет 1,5%. Это, по мнению Колесник, средний показатель.

Наконец, помимо традиционного набора из иностранных отелей (их предлагают все игроки, а потому в этой нише новичку выделиться сложно) Oktogo.ru делает еще один сильный ход — наращивает собственную базу российских отелей. Здесь конкурентов меньше и можно побороться за лидерство. «Наша специализация — небольшие гостиницы в российских городах. В этой части, я считаю, мы наиболее сильны», — говорит Колесник. Сейчас, по ее словам, в базе компании более 1300 региональных гостиниц в 160 городах, а если считать с Москвой и Санкт-Петербургом, то около 2 тыс. У главного конкурента — международного монстра Booking.com — в середине ноября на сайте числилось 1717 мест размещения в России. У Ozon.Travel, например, более 900 отечественных отелей. Однако работа с российскими отелями сулит не только хорошие перспективы, но и сложности.



БРОНИРУЙ ЭТО

Марина Колесник решила показать россиянам, что в родной стране путешественник везде может найти приличное место для ночлега

МЕСТА ЕСТЬ

Компания Oktogo.ru нацелена на русскоязычную аудиторию и предлагает клиентам только бронирование отелей. С авиабилетами владельцы решили не связываться: в этой нише много игроков, трудно предложить рынку что-то особенное. Кроме того, в России гостиничный сегмент довольно «вкусный». За последние несколько лет номерной фонд вырос примерно на треть, а к 2018 году будут строить и реконструировать гостиницы в 13 городах России, принимающих чемпионат мира по футболу. «Сейчас в Москве можно остановиться в центре за \$100 в день в приличных условиях, без тараканов. Раньше таких вариантов не было», — говорит Марина Колесник. Чтобы привлечь туристов, Oktogo.ru предоставляет возможность платить не только карточкой, но и наличными — например, через терминалы, в салонах «Евросети», банковским переводом. Есть услуга «отложенный платеж», когда забронировать можно сейчас, а оплатить позже, до определенного срока. Далеко



ВРЕМЕННОЕ ПРИСТАНИЩЕ

Количество отелей в городах России в каталогах систем онлайн-бронирования*.

МОСКВА

OKTGO.RU
Booking.com
Expedia.com
iGlobe.ru
Ostrovok.ru

237
267
227
164
50



САНКТ-ПЕТЕРБУРГ

OKTGO.RU
Booking.com
Expedia.com
iGlobe.ru
Ostrovok.ru

266
413
282
154
50



ЕКАТЕРИНБУРГ

OKTGO.RU
Booking.com
Expedia.com
iGlobe.ru
Ostrovok.ru

73
57
44
44
25



НИЖНИЙ НОВГОРОД

OKTGO.RU
Booking.com
Expedia.com
iGlobe.ru
Ostrovok.ru

31
31
25
18
1



НОВОСИБИРСК

OKTGO.RU
Booking.com
Expedia.com
iGlobe.ru
Ostrovok.ru

31
22
16
15
9



КАЗАНЬ

OKTGO.RU
Booking.com
Expedia.com
iGlobe.ru
Ostrovok.ru

29
40
27
21
18



ИРКУТСК

OKTGO.RU
Booking.com
Expedia.com
iGlobe.ru
Ostrovok.ru

26
14
21
15
11



ПЕРМЬ

OKTGO.RU
Booking.com
Expedia.com
iGlobe.ru
Ostrovok.ru

24
11
12
15
4



КРАСНОЯРСК

OKTGO.RU
Booking.com
Expedia.com
iGlobe.ru
Ostrovok.ru

22
13
15
11
10



ВЛАДИВОСТОК

OKTGO.RU
Booking.com
Expedia.com
iGlobe.ru
Ostrovok.ru

16
11
7
8
1



* Данные на 15.11.2011

не все сайты предлагают варианты, некоторые требуют только карточку (тот же Booking.com или Expedia.com). Кроме того, Oktogo.ru бесплатно организует факсимильное подтверждение на бланке гостиницы, если оно необходимо для получения визы. Не у всех систем эта услуга есть, а, например, на HROS.ru она будет стоить 30 евро.

Средняя агентская комиссия онлайн-компаний та-
кая же, как и у обычных турфирм,— 10–20% стои-
мости бронирования. Но сегодня 95% бронирований
в России пока делают турфирмы, а оставшиеся 5%
делят западные системы — Booking.com, Expedia.com
и др. Между тем, по оценкам специалистов, росси-
яне тратят на онлайн-бронирование отелей за рубе-
жом более \$200 млн в год, а по России — до \$100 млн.
Но за 2011 год, по словам Мариной Колесник, рынок
интернет-бронирования гостиниц вырос на 80%
и к 2015 году превысит \$3 млрд. Есть за что бороться.
В каталоге Oktogo.ru представлены почти 120 тыс. оте-
лей в 80 странах мира. Самостоятельно собрать такую
базу за короткий срок невозможно: по словам Мариной
Колесник, прямыми контрактами с основной массой
гостиниц может похвальиться разве что Booking.com.
Oktogo.ru пошла по тому же пути, что и многие другие
игроки рынка онлайн-бронирования,— сотрудниче-
ство с глобальными дистрибутивными системами
(GDS). Правда, с GDS приходится делиться доходами
от каждой продажи: как говорит Колесник, они заби-
рают от 20% до 50%, это довольно много.

Впрочем, менеджеры Oktogo.ru выходили на отели
и самостоятельно, если видели, что в некоторых по-
пулярных у россиян регионах не хватает информации
и, соответственно, возможностей для бронирования.
Скажем, в испанском курортном городке Лло-
петр де Мар в базе Oktogo.ru сегодня заявлено 126 го-
стиниц, а у Booking.com — 98. Такая же картина
и в Салоу — 99 против 75. Что касается российских
отелей, то здесь заключение договоров требует осо-
бого подхода.

УЕХАЛА НА БАЗУ

С гостиницами в Oktogo.ru работают 10 человек из 50,
четверть своего рабочего времени они проводят в ком-
андировках. У каждого есть план по привлечению
гостиниц — несколько десятков в месяц. «Наши ана-
литики собирают информацию, куда стоит ехать,

изучают запросы клиентов на нашем сайте, в „Яндексе“, Google. Есть менеджеры, которые работают „в поле“, заключая договоры. Отдельные люди ведут работу с контентом, который предоставляют гостиницы», — рассказывает руководитель отдела работы с отелями Oktogo.ru **Наталья Вячеславова**. Как правило, сначала нужен предварительный обзвон, чтобы договориться с владельцами о встрече. Но иногда менеджер просто идет по городу и выискивает нужные вывески. Такой подход работает, например, в Анапе, где много гостевых домов, и сотрудникам Oktogo.ru не очень легко из Санкт-Петербурга связаться с их хозяевами.

Рынок в регионах по большому счету еще дикий — сетевых отелей очень мало, в основном небольшие частные компании. Многое держится на личных связях. «Не познакомившись с хозяином гостиницы, управляющим, а зачастую и с главным бухгалтером, договариваться трудно», — говорит **Марина Колесник**. Некоторые владельцы до сих пор убеждены, что

интернет-компании продают воздух. Другие больше доверяют самостоятельным туристам и не очень охотно общаются с юрлицами. Наконец, у отельеров есть проблемы с технической грамотностью. «Кнопку включения компьютера все находят, а вот дальше возникает много вопросов. Иногда мы чувствуем себя настоящими просветителями», — рассказывает Наталья Вячеславова. Например, один руководитель долго не мог подписать договор с Oktogo.ru, пока не выяснилось, что он просто не в состоянии внести свои данные с помощью компьютера. Сотруднику онлайн-компании пришлось устроить для него ликбез. Интересная ситуация, по словам Вячеславовой, сложилась в Новосибирске. Некоторые отели почему-то требовали с гостей деньги за гарантированное бронирование. Условно говоря, номер стоил 1000 руб., а если человек планировал заехать через месяц, то нужно было отдать уже 1200 руб. Пришлось переубеждать. В конечном итоге владельцы гостиниц идут на контакт, поскольку понимают, что без помощи агентов

Проектная декларация на www.ilyinka.ru

(495) 729-68-88, www.ilyinka.ru



(онлайн- или традиционных) не смогут обеспечить загрузку. Однако в России довольно сложный бухучет, закон требует и от агента, и от гостиницы заполнения большого количества бумаг. «Наши сотрудники, заключающие договор, должны понимать все тонкости, какие условия они могут включить в контракт, а какие — нет, — говорит Наталья Вячеславова. — Для этого мы бесплатно организуем для них дополнительное обучение».

Работа с региональными отельерами приносит свои плоды. Есть даже своеобразные рекорды — недавно компания получила по почте подписанный договор от одной сочинской гостиницы, переговоры с которой были начаты в феврале 2011 года. Сейчас, по словам Марины Колесник, у Oktogo.ru 1500 прямых контрактов с российскими отелями, по остальным компания работает через «Академсервис» — самый крупный российский консолидатор. К концу 2011 года Колесник планирует увеличить базу до 2,5 тыс.

Впрочем, амбициозные планы по завоеванию рынка России есть и у другого стартапа — компании Ostrovok.ru. Ее соучредитель и гендиректор **Сергей Фаге** сомневается, что на сегодняшний день кто-либо из игроков обошел Booking.com по числу прямых контрактов с российскими гостиницами. «Я думаю, у нас прямых договоров уже больше, чем у Oktogo.ru, — говорит Сергей. — А весной 2012 года мы обгоним и Booking.com: у нас будет более 2 тыс. прямых договоров с отелями в России». Помогают опытные кадры — Ostrovok нанял на работу полтора десятка человек из команды московского филиала Booking.com, включая бывшего гендиректора **Эндрю Пайнера**. Правда, сегодня на сайте «Островка» российских отелей кот наплакал — например, в Москве и Санкт-Петербурге всего по 50 мест размещения. «Контракты подписаны, но мы пока дорабатываем технологическую систему, поэтому еще не все наши отели включены в продажу», — объясняет Фаге.

НОЧЬ ПРОДЕРЖАТЬСЯ

На профильных форумах отельеры дают проекту Oktogo.ru полярные оценки — от «полный шлак» до «неплохие ребята». Тем не менее ресурс уже начали узнавать — раньше владельцев гостиниц приходилось уговаривать, теперь некоторые «стучатся» сами. За последний месяц таких было около 100.

Однако крупным сетевым гостиницам новые игроки онлайн-бронирования пока не делают погоды. Например, несколько гостиниц под брендами Ibis и Novotel, которые управляются группой Accor (в России у нее 11 отелей), приняли решение сотрудничать с Oktogo.ru. Но как отметил генеральный директор Accor по России и СНГ **Алексис Деларофф**, продажи, которые генерирует сайт Oktogo.ru, незначительны. Группа активно развивает собственные сайты бронирования, и основные продажи номеров идут именно через них. Более того, господин Деларофф предполагает, что в будущем сильные и успешные системы бронирования будут более тесно взаимодействовать с веб-сайтами гостиничных сетей.

Пока же Oktogo.ru регистрирует 9–10 тыс. бронирований в месяц, средний чек при оплате зарубежного отеля составляет примерно \$300, по России немного ниже — 7 тыс. руб. (\$220). Оборот — около \$2 млн в месяц. Недавно у компании появился еще один канал продаж. Oktogo.ru заключила соглашение с компанией «РЖД сервис», которой принадлежит около 30 сервисных центров, расположенных на железнодорожных вокзалах Москвы и в других регионах. Здесь пассажиры могут заказать различные услуги, в том числе бронирование гостиниц. Теперь провайдером будет Oktogo.ru. По словам Марины Колесник, чаще всего номера бронируют на одну ночь, если, скажем, человек застрял в городе. Правда, комиссию партнеры делят не по-братски. «Обычно тот, кто обслуживает конечного клиента, в этом случае „РЖД сервис“, оставляет себе большую часть доходов», — объясняет Марина.

Сайт Oktogo.ru выйдет на окупаемость через 12–18 месяцев, уверены основатели компании. По их подсчетам, в России сейчас около 10 тыс. гостиниц и других вариантов размещения, из них они планируют подключить 80%. Оставшиеся 20% — это своеобразная «мертвая зона», с которой трудно что-то сделать. Однако рынок онлайн-бронирования отелей в России растет так стремительно, что позиции игроков наверняка будут меняться каждый год. И если Oktogo.ru хочет сохранить свои достижения, двигаться придется намного быстрее.





РОСНЕФТЬ
АВТОМОБИЛЬНЫЕ МАСЛА



www.rosneft-masla.ru

ТЕХНОЛОГИИ, ОПЕРЕЖАЮЩИЕ ВРЕМЯ!



ПОВЕЛИТЕЛЬ КОРОБОК

**АЛТАЙЭНЕРГОБАНК
ИЗ ДЕВЯТОЙ СОТНИ
РОССИЙСКИХ КРЕДИТНЫХ
ОРГАНИЗАЦИЙ ЗА ТРИ
ГОДА ПЕРЕПРЫГНУЛ
В ТОП-200 И СТАЛ
Розничным банком
ФЕДЕРАЛЬНОГО
МАСШТАБА.
Он первым догадался,
что кредиты можно
продавать как хлеб
или молоко.**

В октябре 2011 года в 25 магазинах московской продовольственной сети «Диксила» появился необычный товар — яркие картонные коробки с изображением пятитысячной купюры и надписью «Мгновенные деньги». Стоит одна штука 390 руб. В сети «Диксила» сейчас продается по 20–25 коробок в день.

В ноябре интригующие коробки обнаружились в московских магазинах «Перекресток-экспресс», а также в алтайских продуктовых сетях «Мария-Ра» (337 магазинов в Западной Сибири) и «Аникс» (почти 160 магазинов).

На самом деле никаких денежных купюр внутри нет — коробка является броской упаковкой экспресс-кредита Алтайэнергобанка, в ней находится обезличенная кредитная карта MasterCard Maestro. С каждых 390 руб. банк берет себе стоимость годового обслуживания карты, а также выплачивает 200 руб. комиссионных ритейлеру.

Процедура получения «Мгновенных денег» такова: приобретатель коробки должен позвонить в контактный центр Алтайэнергобанка и продиктовать свои паспортные данные, его проверят по различным базам данных и сообщат конкретную сумму и ставку по кредиту. Процедура одобрения займет около 40 секунд, обещает банк. Заемщику остается только явиться в офис Алтайэнергобанка или банка-партнера, чтобы пройти фейсконтроль (не выглядит ли клиент как алкоголик или бомж), заполнить анкету и активировать кредитную карту.

«Вряд ли посетители магазинов кинутся покупать коробки, скорее всего, просто спишут номер телефона и обратятся напрямую в банк. Но эти коробки, равно как и мгновенное телефонное одобрение,— отличный рекламный ход»,— говорит Сергей Шлейко, вице-президент банка «Стройкредит». Председатель совета директоров банка «Тинькофф. Кредитные системы» Олег Тиньков тоже хвалит Алтайэнергобанк

за креативность: «Это намного интереснее предложений большинства банков из топ-30. Голь на выдумки хитра».

«Мгновенные деньги» — вовсе не филантропия. Все риски, связанные с быстрой выдачей денег, естественно, учтены в стоимости ссуд. В модель заложен консервативный показатель 10% просрочки (по всем банкам России за девять месяцев 2011 года средняя просрочка составляла 5,9%, по данным ЦБ). Банк декларирует ставки от 11,9% годовых, но на практике средняя эффективная ставка по «Мгновенным деньгам» составляет 30–35% без учета стоимости личного страхования. К тому же «Мгновенные деньги» достаются отнюдь не каждому. По словам председателя совета директоров Алтайэнергобанка **Сергея Вострикова**, одобрение получают около 35% обратившихся за кредитом, остальным банк отказывает и возвращает деньги. Правда, не 390, а 410 руб. — за беспокойство. На практике сроки одобрения кредитов сильно различаются. Примерно половина из одобренных заявок действительно обрабатываются за 40 секунд — данные о заемщике проходят последовательную проверку по базам бюро кредитных историй, базе ИНН, а также ФМС РФ, после чего скоринговая система дает одобрение. Но если из-за каких-нибудь неясностей система не может выдать решение автоматически, требуется дополнительная проверка. Тогда вмешиваются сотрудники банка, они наводят более подробные справки о заемщике. На это уходят часы.

«Сейчас наш скоринг настроен очень зло, так как сразу после запуска нового продукта происходит наплыв мошенников, — объясняет Сергей Востриков. — Кредитов не даем лицам с судимостями, безработным, а также людям со стажем на нынешнем месте работы меньше четырех месяцев, лицам с просрочкой по кредитам более 120 дней и пенсионерам старше 75 лет». Результатами первого месяца продаж Востриков доволен: банк выдал 5,5 тыс. кредитов на 380 млн руб., средняя сумма ссуды составила 70 тыс. руб. Тем временем сеть распространения быстро растет. Так, в начале 2012 года к продаже «Мгновенных денег» подключится «тяжелая артиллерия» — 40 тыс. почтовых отделений. По словам Сергея Вострикова, договор с Почтой России уже подписан. Благодаря «Мгновенным деньгам» Алтайэнергобанк, ныне занимающий 199-е место среди российских банков по размеру активов, надеется войти в топ-100.



СВОЯ НОША

Сергей Востриков истратил 10 млн руб. на выпуск 230 тыс. коробок — ими можно завалить все двухэтажное здание банка в Москве

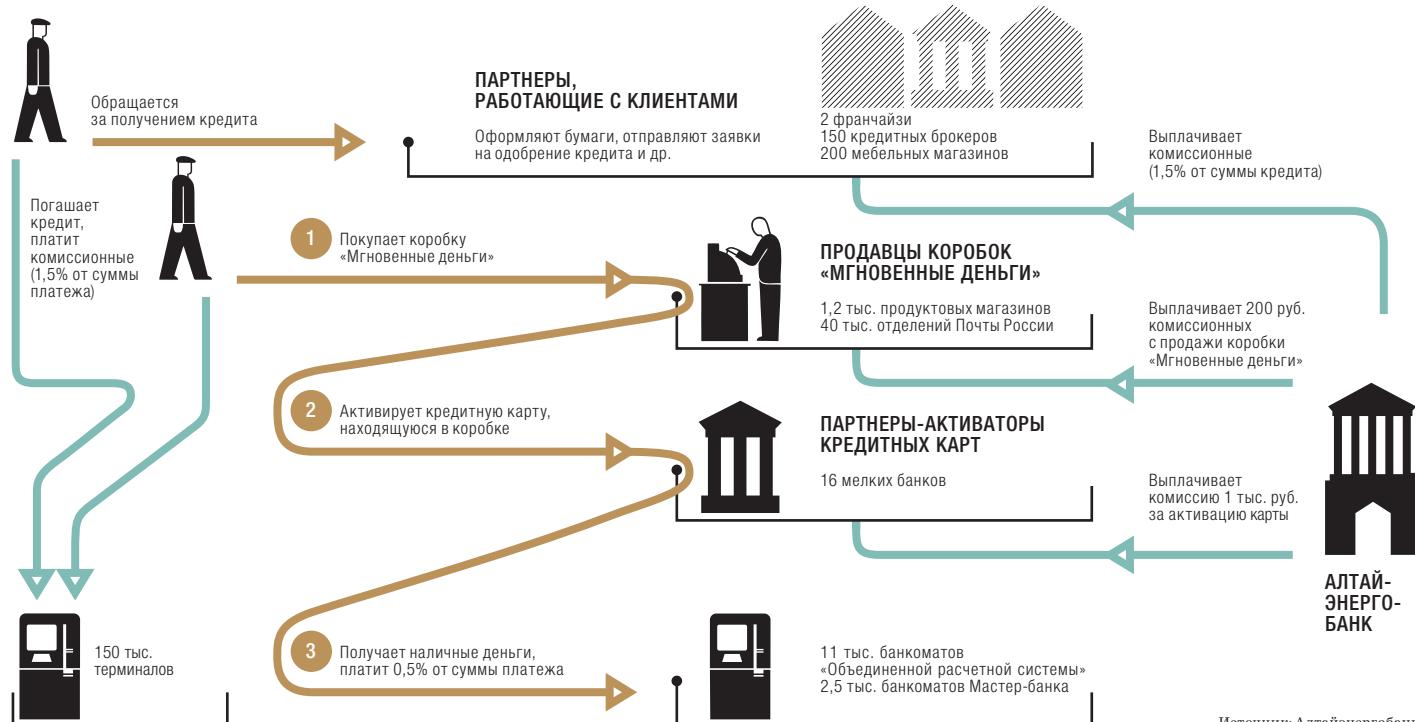
11,9 %

ТАКУЮ ГОДОВУЮ СТАВКУ ПО КРЕДИТАМ «МГНОВЕННЫЕ ДЕНЬГИ» ПОЛУЧАЮТ ЕДИНИЦЫ. ОБЫЧНО РЕЧЬ ИДЕТ О 35%, А С КОМИССИЕЙ И СТРАХОВКОЙ — ДАЖЕ О 50%



ПАРТНЕРСКИЙ КЛУБ

Алтайэнергобанк со штаб-квартирой в Горно-Алтайске имеет 20 филиалов в России. Учитывая скромный размер розничной сети, львиную долю кредитов банк выдает с помощью партнеров.



Источник: Алтайэнергобанк

КЛУБ КОМИССИОНЕРОВ

Еще три года назад Алтайэнергобанк, основанный в 1992-м правительством республики Алтай, был типичным мелким банком, который зарабатывал на обслуживании муниципальных счетов и узкого круга крупных клиентов. Но в 2007 году его купили нынешние владельцы — собственник московской строительной компании «Диамант» Сергей Востриков и его партнеры. Они планировали развивать розницу, но мешал старый кредитный портфель, 60% которого приходилось на крупных заемщиков. А в кризис банк испытал на себе всю прелесть корпоративного кредитования, вспоминает Сергей Востриков. Просрочки доходили до 15%. Особенно постарались предприятия Барнаула, которые набрали по 20–50 млн руб. и в кризис решили ссуды не возвращать. Зато стали быстро банкротиться, через суд добивались назначения «дружественных» конкурсных управляющих и распродавали залоги за днем числом. С 2009 года Алтайэнергобанк начал

4 0 0 7

**РЕКЛАМНЫХ ЩИТОВ РАЗМЕСТИЛ
АЛТАЙЭНЕРГОБАНК В МОСКВЕ
В 2009 ГОДУ, КОГДА НАЧАЛ
ПОКОРЯТЬ СТОЛИЦУ. БОЛЬШЕ БЫЛО
ТОЛЬКО У ПРАВИТЕЛЬСТВА МОСКВЫ
И ПИВОВАРЕННЫХ КОМПАНИЙ**

сокращать корпоративное кредитование (с 2010-го оно прекращено совсем) и сосредоточился на «физиках». Для начала банк выбрал автокредитование, воспользовавшись тем, что более крупные банки в кризис свернули этот бизнес. И впервые вышел за пределы родного региона, открыв в 2008–2009 годах восемь отделений в столице и одно в Санкт-Петербурге. Кредиты были дорогими: эффективные ставки, по расчетам СФ, достигали 30–40% (вдвое выше, чем

у «автомобильных» банков вроде KIA Bank или Skoda Finance, и на 2–3% выше, чем, например, у Юникредит банка). Тем не менее объемы кредитования стали расти в геометрической прогрессии. В первом полугодии 2009-го выданные ссуды составили 40 млн руб., к концу 2009-го — уже 650 млн руб., а по итогам 2010 года портфель автокредитов составил 3,4 млрд руб. (20% активов банка). Число заемщиков — физических лиц за это время выросло с 20 тыс. до 115 тыс. человек.

Несмотря на то что у Алтайэнергобанка было мало филиалов, он сумел быстро построить сеть продаж. Другие банки выдавали ссуды через собственную сеть или открывали мини-офисы в автосалонах, куда сажали своих сотрудников. Алтайэнергобанк доверил оформление кредитов кредитным брокерам либо самим сотрудникам автосалона: они оформляли бумаги, отправляли заявку в банк через интернет или с курьером, а банк одобрял кредит. При этом Алтайэнергобанк выплачивал брокерам и автодилерам щедрые комиссионные — до 1,5% от суммы кредита. Автосалоны стали подключаться к партнерской программе десятками в месяц. Сейчас у банка 350 партнерских автосалонов в Москве, Санкт-Петербурге, Оренбурге, Новосибирске и Самаре, а также 150 кредитных брокеров с точками присутствия в автосалонах. Сейчас Алтайэнергобанк входит в десятку крупнейших игроков в секторе автокредитования.

Обкатав технологию на автокредитах, Алтайэнергобанк стал форсировать выдачу кредитов на покупку товаров длительного пользования: мебель, сантехнику и прочее. Он разработал линейку почти из 30 видов кредитных программ специально под партнерские сети магазинов (кредиты «Дачный», «Мебель», «Роникон», Good Wood). Механизм был тот же — продавцы уговаривали клиента и получали комиссионные. Первым крупным партнером стала «Фабрика мебели „8 марта“», у которой около 80 салонов в Москве. К концу 2010 года у банка сформировалась целая сеть из 200 партнерских точек продаж потребительских кредитов — магазинов мебели, сантехники, одежды, ювелирных изделий. Изменилась и структура кредитного портфеля: доля кредитов предприятиям сократилась до 35,6% (3,2 млрд руб.), а розничных ссуд — выросла до 49,1% (4,5 млрд руб.). Но уже в 2010 году Алтайэнергобанк почувствовал на себе и все недостатки партнерской модели.

ДРУЖБА ПОД КОНТРОЛЕМ

На одном из банковских форумов опубликован отзыв некоего страдальца, который решил купить новую машину в кредит. Менеджер автосалона порекомендовал ему взять ссуду в Алтайэнергобанке по выгодной ставке 14% годовых. Автор согласился, банк кредит одобрил, после чего покупатель подписал договор купли-продажи с автосалоном и внес первоначальный взнос. Он должен был также подписать кредитный договор с банком, но когда из банка его привезли, выяснилось, что с учетом комиссии, брокерского сбора и стоимости страхования фактическая ставка составляет не 14% (как раньше заявлял менеджер автосалона), а 43% годовых. Незадачливый заемщик кинулся забирать первоначальный взнос, однако не тут-то было: по условиям договора на покупку автомобиля салон имеет право удержать 50% взноса, если клиент отказывается от приобретения.

«Контролировать партнеров невозможно, — признает Востриков. — Продавцы в автосалонах заинтересованы в продаже машин любыми способами, а все проблемы сваливают на банк. Партнерские продажи хороши тем, что не требуют затрат на офис и сотрудников, но, бывает, портят репутацию».

Алтайэнергобанк нашел решение проблемы, придумав «Мгновенные деньги». Эта программа основана на привлечении партнеров — активаторов кредитных карт. «Тут партнер не может сделать ничего, — рассказывает Востриков. — За него все делаем мы. Сначала наш call-центр одобряет клиенту кредит по телефону и называет адрес партнера, к которому клиент должен подъехать. Мы заполняем документы и, в свою очередь, доставляем их партнеру. Партнер не определяет ни одного условия в договоре, все уже определено». Он выполняет лишь техническую работу: сканирует паспорт, фотографирует клиента, дает ему два листочка — график платежей и анкету-заявление на подпись, а потом отправляет их обратно в Алтайэнергобанк. За активацию партнер получает комиссию 1000 руб., это хорошая, по мнению Вострикова, сумма за две минуты работы. При таком распределении обязанностей, считают в Алтайэнергобанке, никто не сможет вводить клиентов в заблуждение.

«Видите эту стопку? — Востриков показывает на объемистую кипу бумаг у себя на столе. — Это все договоры



с банками, желающими стать нашими партнерами в регионах». Сейчас к программе «Мгновенные деньги» уже подключилось 16 мелких банков («Пушкино», банк «Ураллига», Геленджик-банк, Интерпрогрессбанк, «Финтраст», Богородский муниципальный банк, КБ «Финанс» и другие), которые вместе с офисами Алтайэнергобанка обеспечивают 80 точек активации.

Проблема в том, что таким способом можно получить относительно немного точек — крупным банкам с большим числом филиалов активировать карты Алтайэнергобанка неинтересно. Торговым же сетям, объясняет вице-президент X5 Retail Group по развитию **Валерий Тараканов**, сажать в зал специального сотрудника для активации карт из коробок «Мгновенные деньги» слишком дорого.

В итоге летом 2011-го года Алтайэнергобанк объявил, что начинает новый проект — продажу франшиз. Франчайзи может стать любое небанковское юридическое лицо, которое вложит 0,4–1 млн руб. в оргтехнику и мебель (это будет либо стойка, оформленная в стиле «Мгновенных денег», либо отдельное помещение) и заплатит взнос 200–400 тыс. руб. Франчайзи не может выдавать наличные деньги или менять валюту, а занимается исключительно привлечением клиентов для «Мгновенных денег» и других кредитных продуктов банка. Помимо комиссии 3,5% от суммы потребкредита партнер может рассчитывать и на бонус, размер которого зависит от объемов выдачи ссуд, а также на 1,5% от суммы каждого выданного автокредита. На каждого франчайзи ежемесячно банк выделяет лимит (на первых порах он составит 2–5 млн руб.). Контроль со стороны Алтайэнергобанка будет жесткий: если точки конкретного франчайзи покажут значительно более высокий процент дефолтов по кредитам, то ему просто не дадут денег на следующий месяц. Правда, на сегодняшний момент набор франчайзи подвигается туго. По словам Сергея Вострикова, банк провел переговоры с 70 кандидатами, в финал вышли семь заявок, из которых банк отобрал двух участников.

Олегу Тинькову идея банковской франшизы очень нравится: «Мы в банке „Тинькофф. Кредитные системы“ тоже думаем об этой модели. Ее достоинства — быстрота охвата всей страны и возможность переложить работу с локальной клиентурой на местного партнера».

МАГАЗИН ПОРТФЕЛЕЙ

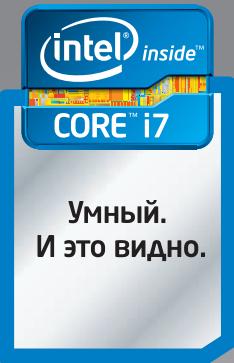
С 2008-го по сентябрь 2011 года активы Алтайэнергобанка выросли более чем в пять раз — с 2,1 млрд руб. до 11,5 млрд руб. После запуска «Мгновенных денег» обозначились еще более заманчивые перспективы развития. **Павел Беляев**, директор департамента по развитию продуктов и услуг Хоум Кредит энд Финанс Банка, полагает, что благодаря дистрибуции через магазины и почтовые отделения, которые есть в любом населенном пункте, Алтайэнергобанк сможет достичь до тех 40% населения России, кто вообще не пользуется банковскими услугами.

Однако рост Алтайэнергобанка сдерживает нехватка финансирования. Банк развивается в основном на средства акционеров, а также на вклады физических лиц. Сергей Востриков говорит, что в 2010-м ему пришлось продать крупный объект недвижимости в Сочи, чтобы увеличить капитал банка. Часть денег внесли найденные Востриковым новые миноритарные акционеры — бывший глава биржи РТС **Олег Сафонов**, торговая компания «Ирвинг» и экс-владелец сети «Дикси» **Александр Кашапов**. Капитал банка с 2009 года увеличился с 50 млн руб. до 1,2 млрд руб. Но и нынешний капитал не соответствует темпам роста активов: по прогнозам Вострикова, в 2012 году банк будет выдавать уже по 2 млрд руб. экспресс-кредитов в месяц.

«Где мы возьмем пассивы? Начнем за комиссию продавать сформированные кредитные портфели другим банкам, от клиентов еще никто не отказывался», — объясняет Востриков. Покупатель получит портфель качественных кредитов с доходностью 30% годовых, по которым заемщики внесли уже второй и третий платежи (то есть мошенничества исключены). Алтайэнергобанк вернет свои деньги и заработает комиссионные. Положительный опыт уже есть. Например, в 2011 году Алтайэнергобанк продал портфель автокредитов с доходностью 15% на 5,5 млрд руб., получив 7% комиссионных. Покупатели — банк «Российский капитал» и другие крупные кредитные организации. Словом, отсутствие филиальной сети и ограниченные капиталы не препятствие для находчивого банкира.



HP рекомендует Windows® 7 Профессиональную.



все данные защищены

НОВЫЙ HP

Мобильная рабочая
станция HP Elitebook
8460p с процессором
Intel® Core™ i7-2640M

32 часа**
бесперебойной
работы



Нейлоновый чехол
HP Business – 39,62 см (15,6")
BP848AA



Беспроводная лазерная мышь
HP Comfort (Brain Warp Speed)
XV426AA



Комплект мышка+чехол
на 20% дешевле

*Все включены

**Для автономной работы ноутбука в течение 32,5 часов потребуется отдельно приобретаемый аккумулятор HP B809 Ultra Extended Life Notebook Battery и загрузка последней версии графического драйвера Intel и HP BIOS. На ноутбуке должны быть установлены 9-элементный основной аккумулятор, видеокарта Intel, дополнительный твердотельный накопитель (SSD) Intel 160 ГБ, ЖК-дисплей HP высокой четкости и операционная система Windows 7. Ресурс аккумулятора зависит от модели продукта, конфигурации, загруженных приложений, функций, использования функций беспроводной связи и настроек системы управления питанием. Максимальная емкость аккумулятора снижается с течением времени.

Реклама

Everybody On*

HP рекомендует Windows® 7 Профессиональную.

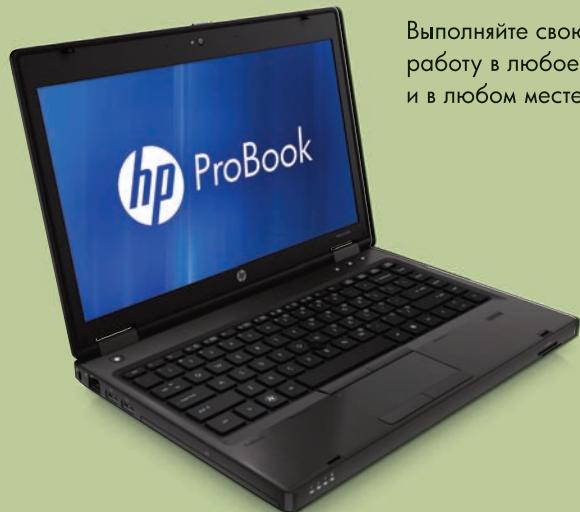
все данные в безопасности

НОУТБУК HP PROBOOK 6360b

- Ноутбук HP Probook 6360b с процессором Intel® Core™ i5-2520M
- Подлинная Windows® 7 Профессиональная
- До 16 Гб оперативной памяти DDR3 SDRAM частотой 1333 МГц
- Дисплей со светодиодной подсветкой и антибликовым покрытием Backlit HD anti-glare диагональю 33,7 см (13,3")

Мобильность

Выполняйте свою работу в любое время и в любом месте.



Расширенная док-станция
HP 2010 (120 Вт)
NZ222AA



Цифровые наушники
HP Premium
XA490AA



НОВЫЙ НОУТБУК HP PROBOOK 4530s

- Процессор Intel® Core™ i7-2430M
- Подлинная Windows® 7 Профессиональная
- До 8 Гб оперативной памяти DDR3 SDRAM частотой 1333 МГц
- Дисплей со светодиодной подсветкой и антибликовым покрытием Backlit HD диагональю 39,62 см (15,6")

Все данные в безопасности

Инструменты защиты HP включают технологию HP DriveLock, которая автоматически блокирует жесткий диск, предотвращая несанкционированный доступ.



Программное обеспечение
HP Virtual room, промо-
лицензия на 15 пользователей
WF723A



Беспроводная лазерная мышь
HP Comfort (Brain Warp Speed)
XV426AA




Care Pack
Services

НАБОР СЕРВИСНЫХ ПРОДУКТОВ HP CARE PACK

Почувствуйте себя еще увереннее благодаря набору сервисных продуктов HP Care Pack, включающему расширение гарантии, такое как трехлетняя локальная поддержка Next Business Day.

 tsio EXCELLENCE
IN SERVICE OPERATIONS
HP EUROPE, MIDDLE EAST & AFRICA
BUSINESS NOTEBOOKS AND DESKTOPS

Компьютеры HP созданы для бизнеса и предлагают набор простых в использовании инструментов HP ProtectTools для защиты персональных и бизнес-данных, где бы Вы ни находились. От функции контроля доступа до защиты от потери и кражи информации – с HP Вы абсолютно уверены в безопасности своих данных.



HP Symantec Internet Security
на 3 года всего за 2600 рублей†



**Корпус HP Pro Bundle 3400 Minitower
+ монитор 2011x**

- Процессор Intel® Core™ i7-2600, процессор Intel® Core™ i5-2500, процессор Intel® Core™ i3-2130
- Подлинная Windows® 7 Профессиональная
- До 8 Гб оперативной памяти DDR3 SDRAM частотой 1333 МГц
- Встроенный графический адаптер Intel® Graphics Media Accelerator X4500HD

При покупке комплекта
экономия до 20%



Веб-камера HP PB 5210
с автофокусом
LR374AA



Колонки для ноутбука HP
BR367AA



Память – DDR3 SODIMMs
HP 4 Гб DDR3-1333 (PC3-10600)
SODIMM
VH641AA



Жесткие диски Serial ATA
Hard Drives 3.5" 6,0 Гб/с
(7200 об/мин) Жесткий диск
HP 1 Тб SATA 6,0 Гб/с
QK555AA



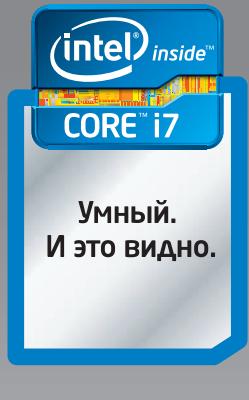
†Предложение действительно для всех коммерческих компьютеров HP.
Все подробности на www.hp.ru/hpsymantec

*Все включены

Реклама

Everybody On*

HP рекомендует Windows® 7 Профессиональную.



Рабочие станции: МОЩНОСТЬ ВСЕРЬЁЗ

РАБОЧАЯ СТАНЦИЯ HP Z210

- Процессор Intel® Xeon® E3-1280, процессор Intel® Core™ i7-2600, процессор Intel® Core™ i5-2500, процессор Intel® Core™ i3-2120
- Подлинная Windows® 7 Профессиональная
- До 32 Гб оперативной памяти DDR3 SDRAM частотой 1333 МГц
- Встроенная графика Intel® HD P3000

Вся мощь

HP Z210 обеспечивает исключительную производительность для тех, кому нужна мощность рабочей станции по цене ПК.



Графика NVIDIA Quadro 2000 1,0 Гб
W5094AA



Память HP 4 Гб (1x4Гб)
DDR3-1333 ECC RAM
NL797AA



МОБИЛЬНАЯ РАБОЧАЯ СТАНЦИЯ HP 8760W

- Процессор Intel® Core™ i7-2920XM, процессор Intel® Core™ i7-2820QM, процессор Intel® Core™ i7-2630QM, процессор Intel® Core™ i7-2620M, процессор Intel® Core™ i5-2540M, процессор Intel® Core™ i5-2520M
- Подлинная Windows® 7 Профессиональная
- До 32 Гб оперативной памяти DDR3 SDRAM частотой 1333 МГц
- Встроенная графика Intel® HD P3000

Мечта профессионала

Создавайте масштабные движущиеся объекты, пространственные инженерные планы и комплексные конструктивные решения при помощи мощной рабочей станции HP EliteBook 8760w.



Усовершенствованная
док-станция HP 230 Вт
NZ223AA



Сумка для переноски
HP Basic Messenger
AP355AA



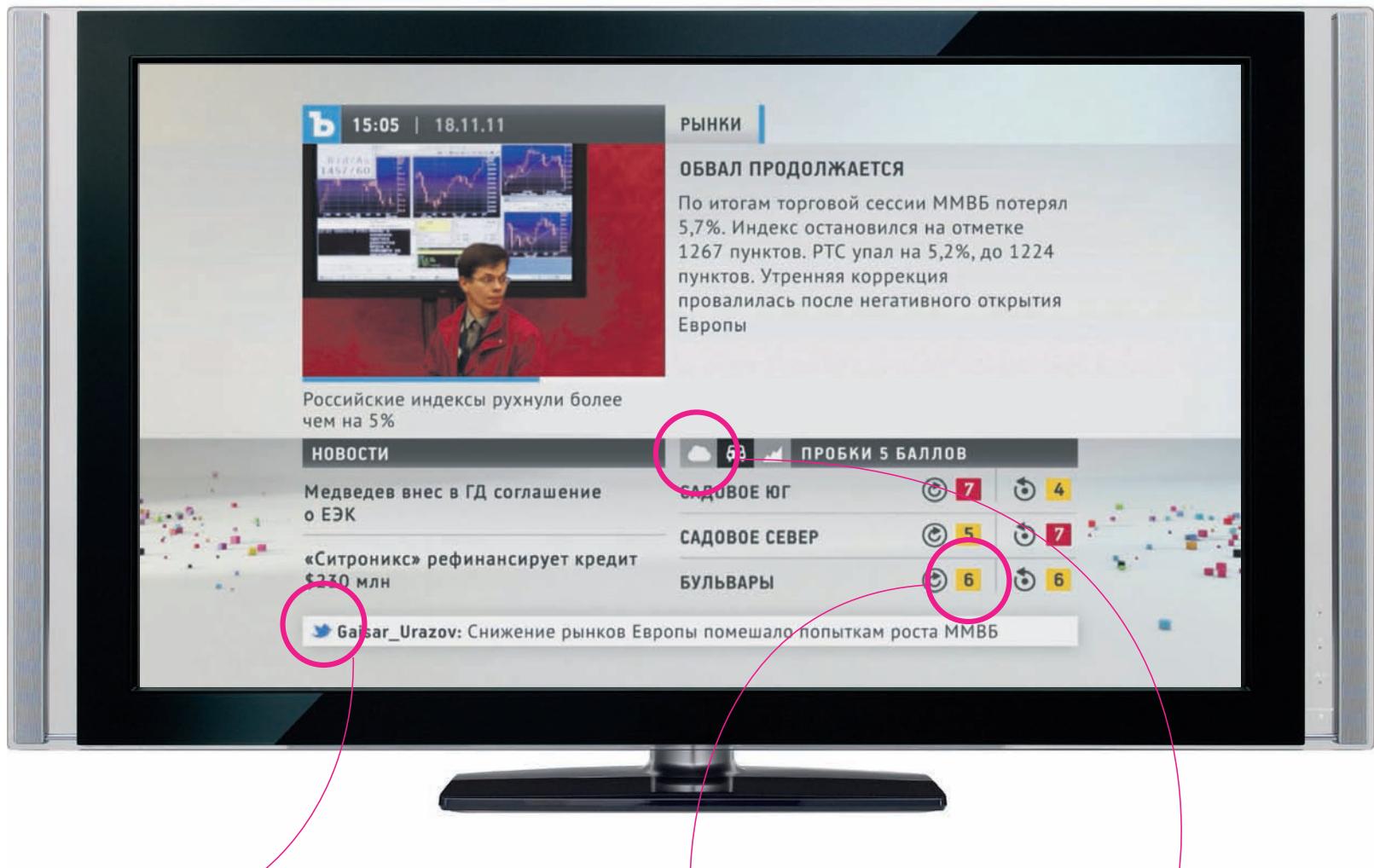
*Все включены

©2011 Hewlett-Packard Development Company, L.P. Все права защищены. Информация в настоящем документе может быть изменена без предварительного уведомления. Celeron, Celeron Inside, Core Inside, Intel, логотип Intel, Intel Atom, Intel Atom Inside, Intel Core, Intel Inside, логотип Intel Inside, Intel vPro, Itanium, Itanium Inside, Pentium, Pentium Inside, vPro Inside, Xeon и Xeon Inside являются зарегистрированными товарными знаками компании Intel Corporation в США и/или других странах. Дополнительная информация о возможностях процессоров Intel доступна на сайте www.intel.com/go/rating. Microsoft и Windows 7 являются зарегистрированными товарными знаками группы компаний Microsoft. Все указанные цены действительны с 1 июля 2011 г. по 31 августа 2012 г. включительно; все указанные предложения ограничены и могут быть изменены.

Реклама

Everybody On*

Коммерсантъ ТВ уже в эфире



всегда — новости
профессионально — о бирже
и кстати — о блогах

всегда — новости
детально — о финансах
и заодно — о пробках

всегда — новости
регулярно — о культуре
и между делом — о погоде

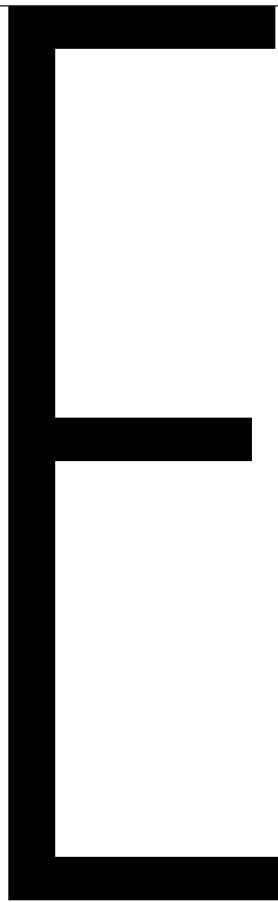
СМОТРИ ЧТО ДЕЛАЕТСЯ



Телевидение без ведущих, телевидение без лишних слов — это «Коммерсантъ ТВ», информационный новостной канал для занятых людей. Нас можно смотреть без звука, нас можно слушать без изображения — выбирайте свой способ получения самых актуальных новостей.



реклама

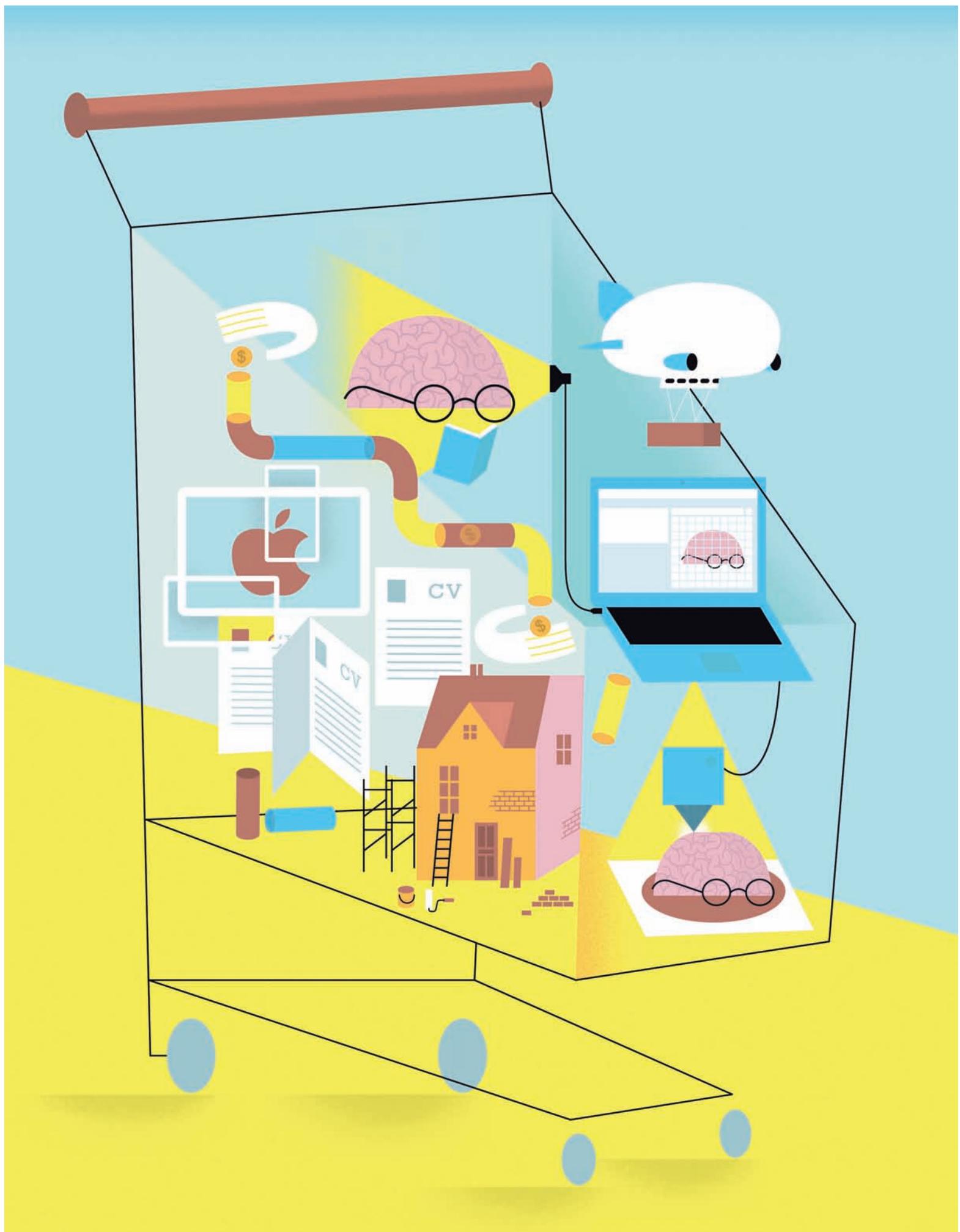


ЕСЛИ ПОДЫСКИВАТЬ ОПРЕДЕЛЕНИЕ для 2011 ГОДА, то это был год пересмотра очевидностей. Его девизом вполне могла бы стать фраза: «Так дальше продолжаться не может». В бизнесе этот тренд воплотился в том, что предлагаемые идеи претендуют скорее на мировоззрение, чем на рецепты. В этом году одни покоряли космос с помощью «гаражных технологий», доказывая, что ракета может стоить не больше, чем автомобиль. Другие придумывали новые виды транспорта, вызывая к жизни утопии вроде гигантских дирижаблей. Утопии, заметим, весьма эффективные.

Пересмотру подлежит все, например наши взаимоотношения с предметами. Как минимум ими не обязательно владеть. Сдавать их в пользование другим гораздо выгоднее. Что касается производства вещей, то индустриальная революция вполне может идти и в отдельно взятом домашнем хозяйстве — теперь детали можно просто печатать на принтере. Наконец, нашлись и те, кто показал, что вещи вообще не обязательно «делать» — они могут создавать себя сами, как живые организмы. Ну а самой успешной стала компания, из всех свойств вещей сделавшая ставку на красоту. «Секрет фирмы» предлагает свой список маленьких революций, на которые был богат этот год. Правда, их плодами мы вряд ли сможем воспользоваться быстро. Смена мировоззрений не происходит за один год.

РЕВОЛЮЦИЯ ВЕЩЕЙ

2011-М ИЗМЕНИЛСЯ
НЕПИСАНЫЕ «ПРАВИЛА ИГРЫ»
МЕЖДУ ЛЮДЬМИ И ВЕЩАМИ.





ВНЕЗЕМНОЙ УСПЕХ

Ракеты компании SpaceX могут заменить «Союзы» в доставке космонавтов на МКС

Фото: AP, Flickr/F6x, Cloo-app.com

ПИОНЕРЫ ДИККОГО КОСМОСА

«Космос сейчас — новый фронт для бизнеса, как Дикий Запад в XIX веке», — говорит основатель компании Armadillo Aerospace **Джон Кармак**. В начале карьеры Кармак был ведущим разработчиком таких игр, как Doom, Quake, Rage и многих других игровых шедевров 1990-х. В 2000-х он увлекся ракетостроением. Сейчас Кармак — главный инженер основанной им компании Armadillo Aerospace. Она уже дважды побеждала в конкурсах NASA на создание корабля для экспедиции на Луну.

«Ближний космос» все больше становится сферой деятельности частных компаний. **Элон Маск**, создатель компании SpaceX, тоже выходец из компьютерной индустрии, основатель PayPal. Маск организовал SpaceX в 2002 году, в последующие годы эта компания разработала грузовые орбитальные корабли Falcon 1 и Falcon 2, а также способный к пилотируемым полетам Dragon. В будущем корабли частных компаний типа SpaceX могут заменить российские «Союзы» в качестве основного средства доставки космонавтов на МКС. SpaceX уже подписала с NASA контракт стоимостью \$3,1 млрд на доставку грузов на станцию. Цель Маска — уменьшить стоимость вывода грузов на орбиту примерно в десять раз. Если она будет достигнута, космос станет похож на мировой океан XVII века, который был раем для бизнесменов и пиратов. Сейчас самостоятельные космические проекты развиваются более 100 частных компаний. «Коньюмеризация ближнего космоса» становится реальностью уже сегодня.

**БИЗНЕС ВСЕГДА
ЗАРАБАТЫВАЛ
НА НУЖНЫХ ВЕЩАХ,
А ТЕПЕРЬ ЗАРА-
БАТЫВАЕТ И НА
НЕНУЖНЫХ. В МИРЕ
ОГРОМНОЕ КОЛИЧЕ-
СТВО БАРАХЛА,
ОНО-ТО И ВОВЛЕКА-
ЕТСЯ В ОБОРОТ**



ВЕЛИКАЯ ДЕЛЕЖКА

Relayrides позволяет делиться автомобилями, а приложение CLOO — туалетами

РЫНОК НЕНУЖНЫХ ВЕЩЕЙ

Наверное, каждому приходилось хотя бы раз в жизни рыскать в поисках туалета в неизвестном районе города. Сегодня эту проблему можно решить при помощи CLOO — приложения для iPhone. Оно позволяет всем желающим «поделиться» своей личной уборной с прохожими. Приложение взимает с посетителя небольшую плату, которая переводится на счет владельца туалета. Новая отрасль экономики, «коллаборативное потребление», позволяет зарабатывать деньги на любом излишке. Хотите сдать «угол» в своей комнате — к вашим услугам сайт Airbnb.com (летом 2011 года компания привлекла \$112 млн инвестиций при оценке \$1 млрд). Хотите заработать на сдаче в аренду автомобиля — к вашим услугам сайты типа Zora или Relayrides.



«У многих из нас дома есть дрель. Экономисты подсчитали, что в среднем эта дорогая игрушка используется 12 минут за все время ее существования», — говорит экономист **Рейчел Ботсман**, придумавшая термин «коллаборативное потребление». За дрель мы отдаем не меньше \$100, на ее создание потрачены десятки человеческих часов самых разных специалистов — целая экономика для производства излишков. Бизнес всегда зарабатывал на нужных вещах, а теперь учится зарабатывать на ненужных.

В мире накоплено огромное количество барахла, оно-то и вовлекается в оборот в сервисах коллаборативного потребления. «Собственность устарела. Зачем владеть вещами, если можно делить их с другими?» — говорит Ботсман.



ТРЕХМЕРНЫЙ ПРИНТЕР

MakerBot печатает вещи из твердой пластиковой ленты толщиной 0,33 мм



ВЕЛИКАЯ ПРОМЫШЛЕННАЯ РЕВОЛЮЦИЯ

«Нам был нужен трехмерный принтер, но мы не могли его себе позволить. Так что пришлось просто его сделать», — рассказывает Бре Петтис, основатель компании MakerBot Industries. «Принтер ве-щай» MakerBot после выхода на рынок в 2012 году будет стоить меньше \$1 тыс. Еще пять лет назад такое устройство стоило как минимум \$125 тыс. Устройства, подобные MakerBot, — один из важных эле-ментов новой парадигмы промышленного производства. Раньше для выпуска даже самого простого изделия надо было раз-рабатывать техническую документацию и размещать десятки заказов среди про-изводителей комплектующих. Сейчас вещь можно просто «напечатать», скачав файлы с ее описанием из интернета или создав их самому. Если вам не подходит пла-стик, можно воспользоваться трехмерным принтером по дереву PRSalpha. Когда вам нужен металл — к вашим услугам CNC Mill стоимостью \$2 тыс. Вещи можно делать с минимальными инвестициями. «Пре-дыдущие десять лет были временем соз-дания новых способов обмена информа-цией в соцсетях, теперь настал момент для переноса этих механизмов в реальный мир, в сферу производства», — говорит Бре Петтис.

МОЗГОВОЙ ФИТНЕС

«Когнитивные способности можно „про-качать“, как мускулы», — уверен Кунал Саркар, основатель компании Lumosity. Lumosity — интернет-сайт, который пред-лагает пользователям серии развивающих головоломок. Сегодня уже 14 млн чело-век в 180 странах либо заплатили за под-писку Lumosity (стоимостью \$15 в месяц, или \$80 в год), либо загрузили приложе-ние для iPhone. Аналитики из SharpBrains

СЕЙЧАС ВЕЩЬ
МОЖНО ПРОСТО
«НАПЕЧАТАТЬ»,
СКАЧАВ ФАЙЛЫ
С ЕЕ ОПИСАНИЕМ
ИЗ ИНТЕРНЕТА ИЛИ
СОЗДАВ ИХ ПРИ
ПОМОЩИ БЕСПЛАТ-
НОГО ПРОГРАММ-
НОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ



ВИДЕОПРОФЕССОР
Салман Хан создал альтернативу традиционному университету



ГОЛОВОЛОМКА НА МИЛЛИОНЫ

Кунал Саркар начинал бизнес, рассчитанный на страдающих болезнью Альцгеймера

подсчитали, что новый рынок «мозгового фитнеса» достигнет \$2 млрд к 2015 году. Такие оценки наверняка впечатлили ин-весторов: недавно компания Саркара по-лучила \$32 млн в очередном раунде фи-нансирования. «Сегодня большинство из нас работают в сферах, где успех или не-удача зависят только от того, насколько эффективно функционирует наше серое вещество», — говорит Саркар. Поэтому аудитория сайта Lumosity — это ненавистная маркетологам категория «все», от секре-тарш до инвестбанкиров, от программи-стов до актеров. «Самоулучшение» стало главным в отношении человека к самому себе на протяжении XX века. Скорее всего, «фитнес для мозга» станет в нынешнем веке такой же частью здорового образа жизни, как в прошлом — фитнес для тела.

ПОСЛЕ ШКОЛЫ

На сайте Khanacademy.com сейчас выло-жены около 87 млн видеоуроков почти по всем предметам школьной программы. В 2004 году выпускник МИТ из Бангла-деш Салман Хан стал учить математике свою двоюродную сестру Надю. Он ри-совал видеоуроки в простенькой про-граммке Yahoo's Doodle Notepad и выклады-вал их на YouTube. Постепенно уроки завоевали такую популярность, что про-ект Khanacademy получил финансирова-ние от The Bill & Melinda Gates Foundation и Google. «Схема школы будущего — это когда ученики 20% времени проводят, просматривая видео и делая упражнения по собственному графику, а остальные 80% — конструируя роботов, сочиняя му-зыку или рисуя картины», — говорит Хан.



Khanacademy может произвести в образовании такую же революцию, как «Википедия» в поиске информации. Гигантский объем знаний уже находится в Сети, а качество их показа стремительно растет. Увеличивается количество и качество сервисов, позволяющих обучающимся выстраивать собственные университеты. «Вместо того чтобы, как в традиционной школе, представлять знания как возникающий из ниоткуда луч света в темном царстве, мы позволяем учащемуся наблюдать за человеком, который решает проблему и думает вслух», — говорит основатель Khanacademy.

ИННОВАЦИИ В СКЛАДЧИНУ

Coffee Joulies — это маленькие металлические «бобы» из специального материала, которые позволят быстро сделать температуру вашего кофе комфортной для питья. Слишком горячий напиток бобы охладят до 60 градусов, холодный — подогреют. Первые инвестиции в производство «термобобов» составили \$307 тыс. Coffee Joulies — один из 10 тыс. проектов, профинансированных через сайт Kickstarter.com. Модель, по которой работает Kickstarter, называется «краудфандинг». Предприниматели, режиссеры, музыканты — одним словом, любые «инноваторы» могут разместить здесь заявки на получение денег. В отличие от обычных инвестиций эта модель не предполагает передачи «инвестору» части акционерного капитала. Профинансированный проект может подарить своему «инвестору» экземпляр выпущенного продукта или включить упоминание, например, в титрах фильма. Приставка «крауд» (от английского crowd — толпа), обозначающая коллективный вклад в некий процесс, появилась в 2006 году благодаря журналу Wired, онлайн-сервисы по совместному финансированию чего-то хорошего — пару лет назад. Но именно в 2011 году объем денег, вложенных пользователями Kickstarter в разные «странные» затеи, превысил отметку \$100 млн, а количество пательщиков составило примерно 1 млн человек. И это явно дало понять: рынок родился.

В 2011 ГОДУ ОБЪЕМ ДЕНЕГ, ВЛОЖЕННЫХ ПОЛЬЗОВАТЕЛЯМИ KICKSTARTER В РАЗНЫЕ «СТРАННЫЕ» ЗАТЕИ, ПРЕВЫСИЛ ОТМЕТКУ \$100 МЛН



ИНТЕРНЕТ-ФИЛОСОФ

Состояние магистра философии Рида Хоффмана — \$2 млрд



СОЦИАЛЬНЫЙ РАБОТНИК

19 мая 2011 года состояние Рида Хоффмана увеличилось почти в два раза. Всего за сутки капитализация основанной им социальной сети LinkedIn выросла до \$9 млрд.

2011-й стал годом роста интереса к профессиональным сетям. Российский аналог LinkedIn — сеть «Профессионалы.ру» привлекла инвестиции фонда Open Capital в размере \$2,5 млн. Впрочем, объем аудитории LinkedIn меркнет по сравнению с 800 млн пользователей Facebook. Трендом этого года стало появление приложений «социального рекрутмента» для Facebook, таких как Jobvite, BranchOut и BeKnown. Они позволяют пользователям видеть вакансии тех компаний, в которых работают их друзья. «Зачем создавать отдельные профессиональные сети, если можно надстроить профессиональный функционал на Facebook?» — говорит основатель BranchOut Рик Марини.



КОФЕЙНОЕ СПОНСОРСТВО

Эти волшебные бобы стоили фанатам проекта \$300 тыс.



ПОЛЯРНЫЙ ГИБРИД

Летучие корабли будут перевозить грузы на севере Канады

ЛЕТУЧИЙ КОРАБЛЬ

В мультфильме Хаяо Мияздаки «Небесный замок Лапута» герои летают на странных кораблях, похожих то ли на дирижабли, то ли на гигантские самолеты. Канадский бизнесмен Гари Эллиотт, генеральный директор компании Hybrid Air Vehicles, решил превратить гибридные воздушные корабли в реальность. В этом году его компания получила контракты на производство таких кораблей в Канаде на сумму \$3,3 млрд. Аппарат сочетает качества дирижабля и обычного самолета. Он использует подъемную силу гелия, но аэродинамической формой похож на крыло. Он может летать неделями и садиться в любом месте. Основная функция новых воздушных судов — транспортировка тяжелых грузов. Грузоподъемность

австралийского гибридного корабля, который создает фирма Aereon 26, составит 150 тонн. Еще один канадский стартап Solar Ship Inc. занимается разработкой воздушного корабля на солнечных батареях. Производство Hybrid Air Vehicles начнется в этом году, а эксплуатация — в 2014-м. «Мы надеемся заново открыть эпоху легких воздушных судов, закончившуюся в 1937 году после катастрофы с „Гинденбургом“», — говорит Гари Эллиотт.

КРАСОТА ПОБЕДИЛА

«Без науки можно, без хлеба возможно, без одной только красоты невозможно, ибо со всем нечего будет делать на свете», — говорил Степан Верховенский в романе Достоевского «Бесы». Эта фраза — отличный эпиграф к последним квартальным отчетам компании Apple. Когда в 1997 году Майкла Делла, основателя Dell, спросили, как бы он выводил Apple из кризиса, он сказал: «Распустил бы компанию и вернул деньги акционерам». Однако в третьем квартале 2011-го «эстеты» из Apple показали оборот \$28,57 млрд и рекордную прибыль \$7,31 млрд. Для сравнения: оборот



ДОРОГИЕ ЭСТЕТЫ

Потребители предпочли эстетичные гаджеты «просто компьютерам»



ИЗ ПРОИЗВОДИТЕЛЯ НИШЕВЫХ ГАДЖЕТОВ APPLE ПРЕВРАТИЛАСЬ В КРУПНЕЙШУЮ ТЕХНОЛОГИЧЕСКУЮ КОМПАНИЮ В МИРЕ

«технической» Dell во втором квартале этого года — примерно \$15 млрд, а прибыль — всего \$900 млн. Еще один конкурент Apple — компания HP — продемонстрировала оборот \$31,2 млрд. Ее прибыль составила при этом \$2 млрд.

Из производителя нишевых гаджетов Apple превратилась в крупнейшую технологическую компанию. При стоимости \$354 млрд она в полтора раза обогнала своего соперника Microsoft (капитализация — \$209 млрд). 2011-й стал годом триумфа Apple, добивавшейся в продуктах эстетического совершенства.



ЖИВАЯ УПАКОВКА

Из грибов выращивают упаковочный материал, заменяющий пенопласт

ГРИБНОЙ КОД

Венеция, как известно, тонет. Можно постоянно надстраивать разрушенные участки. А можно строить здания из материалов, которые будут ремонтировать сами себя, предлагает британская исследовательница Рейчел Батлер. «Материя могла бы сама создавать нужную форму», — говорит она. Технология, которую пропагандирует Батлер, — это использование «протоклеток» — химических структур на границе между живой и неживой материей. Протоклетки могут вести обмен веществ со средой, размножаться и расти. По замыслу Батлер, они будут выращивать в основании венецианских зданий фундаменты из известняка и вместо разрушающихся участков постоянно создавать новые. Скайлар Тиббитс из МИТ тоже хотел бы сделать вещи похожими на живые существа. Для этого он конструирует «умные детали», каждая из которых благодаря встроенному процессору «знает» схему конструкции. А Эбен Байер, основатель фирмы Ecovative Design, использует готовые «биологические машины»: он предлагает заменить пластик грибами и выращивать из них детали. «То, что мы делаем, — первые шаги. Вещи вполне могут расти как организмы, и это было бы самой большой технической революцией», — уверен Байер.





ГОРЯЧИЕ ГОЛОВЫ

НА ФОНЕ ЗАМЕРЗАЮЩЕГО РОССИЙСКОГО БИЗНЕС-ЛАНДШАФТА САМЫМИ ЗАМЕТНЫМИ В 2011 ГОДУ СТАЛИ ПРЕДПРИНИМАТЕЛИ В СФЕРЕ ВЫСОКИХ ТЕХНОЛОГИЙ. «СЕКРЕТ ФИРМЫ» ОТОБРАЛ ДЕСЯТЬ ПЕРЕДОВИКОВ РОССИЙСКОГО УМНОГО БИЗНЕСА.

РУССКОЕ ЧУДО

Юрий Мильнер — самый любимый западными СМИ российский инвестор. DST смог раньше других фондов приобрести долю в Facebook. В его портфеле Twitter, Spotify, Groupon и все, в чем имеет смысл купить долю в России. В этом году новости о его инвестициях в крупнейший китайский интернет-магазин 360buy.com и создание новых фондов уже не так поражают воображение, как в прошлом. Что подтверждает: стабильность — признак мастерства.

ОСОБЫЙ КОНТАКТ

Средний палец, продемонстрированный Павлом Дуровым холдингу Mail.ru, получил почти столько же внимания прессы, сколько IPO «Яндекса». В 2011 году



ЮРИЙ МИЛЬНЕР,
СОВЛАДЕЛЕЦ MAIL.RU GROUP
И ФОНДА DST GLOBAL



АЛИСА ЧУМАЧЕНКО,
ОСНОВАТЕЛЬ КОМПАНИИ
GAME INSIGHT



ПАВЕЛ ДУРОВ,
ОСНОВАТЕЛЬ СОЦИАЛЬНОЙ
СЕТИ «В КОНТАКТЕ»



АЛЕНА ВЛАДИМИРСКАЯ,
ОСНОВАТЕЛЬ СЕРВИСА
ПОДБОРА КАДРОВ PRUFFI

«В контакте» рассталась с имиджем закрытой компании. Оказалось, что в ней много любопытного, а некоторые параллели с Facebook можно проводить не в ироничном контексте. Кроме того, интересно, сможет ли Mail.ru получить контроль над «В контакте».

ИГРЫ СОЦИУМА

Проекты компании Game Insight Paradise Island и My Country в 2011-м оккупировали топ российского Facebook, затем — пусть ненадолго — первые места рейтинга глобального Android Market и хит-парада iOS-приложений. Созданную два года назад Алисой Чумаченко компанию — производителя социальных игр можно встретить в одних списках с Zynga и Rovio. Отличный результат, даже если не знать, что компании организовали пять девушек.

РЕКРУМЕНТ НА ДОВЕРИИ

Алена Владимирская показала, как один человек мощностью миллион киловатт способен сам стать целым рынком и бизнес-событием. Открыла в России сезон тренда под названием «социальный рекрутмент», воплотив его в проекте по подбору персонала с помощью рекомендаций в соцсетях — Pruffi. Раскрыла правду о зарплатах Рунета, показала истинную температуру кадрового рынка. Температура высокая, работы у Владимирской будет много.

МИЛЛИАРД НА ЭКРАНЕ

IPO «Яндекса» — самое ожидаемое публичное размещение российской компании и крупнейшее в мире в высокотехнологичном секторе в 2011 году. \$11 млрд капитализации, \$1,43 млрд привлеченных средств, новый российский миллиардер Аркадий Волож и когорта потенциальных миллионеров из числа сотрудников, владельцев опционов. IPO «Яндекса» стало чем-то вроде Книги рекордов Гиннесса, в которой занимательных фактов хватит на целый том.

МАГАЗИННОЕ IPO

Благодаря Михаилу Укову у нас есть первое IPO интернет-магазина в России. 65 тыс. заказов за девять месяцев 2011 года — не выдающийся показатель, тем более для IPO. Но несмотря на кратное снижение прогнозных показателей размещения, оно стало событием для российского ритейла. В сухом остатке — капитализация около 4 млрд руб.

СМЕЛЫЙ ПОРТФЕЛЬЩИК

Runa Capital — самый активный венчурный фонд наиболее сложного инвестигемента Рунета — посевного финансирования. Создан основателем Parallels и Acronis Сергеем Белоусовым и управляющим партнером Almaz Capital Partners Александром Галицким. В портфеле фонда, размер которого составляет \$50 млн, семь проектов.



АРКАДИЙ ВОЛОЖ,
ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР
КОМПАНИИ «ЯНДЕКС»



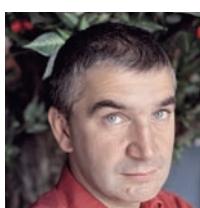
АРКАДИЙ МОРОЗОВ,
ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР
КОМПАНИИ «ГЛАВСТАРТ»



МИХАИЛ УКОВ,
ОСНОВАТЕЛЬ ИНТЕРНЕТ-
МАГАЗИНА «ЮТИННЕТ.РУ»



РУСЛАН ФАЗЛЫЕВ,
ОСНОВАТЕЛЬ ПЛАТФОРМЫ
ОНЛАЙН-КОММЕРЦИИ ECWID



СЕРГЕЙ БЕЛОУСОВ,
СТАРШИЙ ПАРТНЕР ФОНДА
RUNA CAPITAL



НАТАЛЬЯ СИНДЕЕВА,
ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР
ТЕЛЕКАНАЛА «ДОЖДЬ»

ВЕЧНЫЙ СЕВ

В 2011 году основатель «Главстарта» Аркадий Морозов стал самым упоминаемым героем российского стартап-движения. Его компания инвестирует в стартапы \$100 тыс. и формирует ценный слой, на котором должно вырасти российское ИТ-предпринимательство. Пока же он вкладывается в фирмы, проходящие тест на жизнеспособность.

БЫСТРЫЙ МАГАЗИН

Стартап Руслана Фазлыева Ewid позволяет за несколько минут встроить интернет-магазин в любой сайт. Один из десяти самых перспективных стартапов прошлого года, по версии Google. Сейчас у проекта около 100 тыс. зарегистрированных аккаунтов («открытых магазинов»). На днях получает инвестиции от Runa Capital и отправляется дальше покорять мир.

ТЕЛЕВИЗОР С ЧЕЛОВЕЧЕСКИМ ЛИЦОМ

Телевидение может быть не людоедским. Надо лишь стараться не играть на понижение, не дебилизировать аудиторию и не быть зависимым от ходульной повестки. Эти идеалистические конструкции вошли в жизнь генеральный директор телеканала «Дождь» Наталья Синдеева, вернувшая многим своим зрителям веру в телевидение.





ЛЮДИ ВСЕ МЕНЬШЕ ПОКУПАЮТ ТРАДИЦИОННЫМ СПОСОБОМ, ВСЕ БОЛЬШЕ И ЧАЩЕ ОНИ ДЕЛАЮТ ЭТО КАК УГОДНО И ГДЕ УГОДНО, НО НЕ В МАГАЗИНАХ.

М И М О Л К И

По данным агентства IPG Media Lab, в США удовлетворенность покупателей приобретением товаров в офлайновой рознице ежегодно падает на 15%. Так что ритейл выучил мантру «мультиканальной торговли». Еще недавно этих каналов было четыре: прилавок, сайт, мобиленик и соцсети. Сегодня покупатель совершает шоппинг в таких непривычных еще пару лет назад местах, аудитория новых сервисов растет с такой скоростью, а инвесторы поддерживают их так ретиво, что порой становится непонятно, как кто-то еще остался у прилавка. «Все вокруг становится магазином, каждый может стать в нем продавцом или покупателем, причем в любую минуту. С современными технологиями вы можете сделать снимок ботинка приятеля и завтра получить обувь по почте из магазина», — говорит президент трендвочинговой компании PFSK Пирс Фоукс. «Секрет фирмы» нашел 16 подтверждений тому, что скоро поход в реальный магазин будет восприниматься как посещение театра или как минимум кино.

СОЦИАЛЬНЫЙ ШОПИНГ

Три года назад компания Levi's показала, как построить торговый портал на интересе к выбору приятелей: на сайте Levi's Friends Store посетитель видел джинсы, которые понравились его друзьям по Facebook. В 2011-м Thestylecure.com развел мысль о шопинге как о социальном факторе, став надстройкой над ритейлом вчерашнего дня. Вместо кнопки «купить» — кнопка «сохранить» вещь в персональный «поток». Затем — увидеть, кому она понравилась, изучить чужие коллекции и ощутить общность с людьми, разделяющими твой выбор.



ЖУРНАЛ-МАГАЗИН

Задача рекламы — привести клиента в магазин. В издательстве Hearst Media решили упростить цепочку и стали сразу превращать электронные версии своих журналов в интерактивные прилавки. В конце прошлого года журнал Elle выпустил приложение для iPad, которое позволяет выбрать и купить большинство товаров, представленных в номере. Вскоре Marie Claire выпустил Fall Fashion A to Z, чьей фишкой стали 360-градусные панорамы понравившихся вещей, а также синхронизация подобранных коллекций с личным календарем. Вышло приложение Paint Color для журнала Redbook, где, кликнув на элементы интерьера на фото, можно узнать, какой краской они покрашены, и тут же заказать ее.



ПОИСК ПО ЖИЗНИ

Базовая функция сервиса Amazon Remembers — запоминать товары, которые понравились посетителю сайта Amazon.com. Однако искать товары можно не только на сайте, но и в жизни. За несколько секунд мобильное приложение Amazon Remembers распознает вещи по фотографии, а затем находит их в базе магазина. Еще легче отыскать товар по скану его штрихкода. Эту идею в конце прошлого года воплотила и компания «Яндекс». С помощью его приложения, просканировав мобильником штрихкод, можно найти товар на площадке «Яндекс.Маркет», почитать отзывы, сравнить цены и, возможно, заказать его в другом месте. Схожее приложение Google Goggles, как и Amazon Remembers, распознает изображения, ведет поиск по фото и штрихкоду, но по всей базе сайтов интернет-магазинов. То, что ритейлерам удалось заманить покупателя в магазин, совершенно не значит, что именно с его полки человек купит товар.



ФОТКАЙ, ДЕЛИСЬ, ПОКУПАЙ

Фотографируй классные вещи, чтобы показать друзьям. И не забудь указать, где они могут их купить. Например, с помощью приложения для iPhone Snapette. Выпускницы Harvard Business School Сара Пайки и Джинни Ким создали его, поняв, что в реальном, а не интернет-шопинге не так-то просто получить рекомендации от искусенных покупателей. Snapette позволяет дополнить фото комментариями, указать бренд и место продажи, засекает географические координаты. Затем по всем этим параметрам можно вести поиск. Нет ничего лучше, когда понравившаяся в интернете вещь оказывается рядом.

ПОКУПКИ ПО СОСЕДСТВУ

Что может быть логичнее, чем получать информацию о товарах и услугах, продавцы которых находятся поблизости? Приложение для смартфонов Groupon Now предлагает скидки в режиме онлайн в заведениях, рядом с которыми находится пользователь. Следующий шаг сервисов геолокации — технологии дополненной реальности. В eBay разработали приложение, которое, как только наведешь на дом камеру смартфона, помечает на экране мобильника дома, чьи адреса указаны в объявлениях. Приложение — часть мобильного браузера Junaio, разработанного компанией Metaio. В начале 2011-го в Junaio появились и eBay Classifieds. Набираете в браузере «eBay», и поиск нужных товаров — дело техники. Наводишь камеру на дом и видишь, что тут интересного. Приложение позволяет фильтровать поисковые данные по темам и запросам.

**СКОРЫЙ ШОПИНГ**

Этому тренду уже придумали название — nowism (от англ. now — сейчас). Речь о смене концепции покупок с планируемых на спонтанные. Например, получив срочное выгодное предложение или оказавшись рядом с местом, где можно сделать удачную покупку. Если раньше к спонтанности в шопинге было принято относится скептически — «быстро, но дорого», то последние годы перевернули это представление с ног на голову. Многочисленные сервисы «мгновенного шопинга» во главе с Groupon и LivingSocial доказывают, что именно такие покупки оказываются наиболее выгодными. И все больше потребителей начинают это верить. По данным консалтинговой компании BIA/Kelsey, исследовавшей рынок, объем молодой индустрии deal a day составит в 2011 году около \$2 млрд, а к 2015-му достигнет \$4,2 млрд. Рост ожидается за счет вовлечения новых пользователей, увеличения среднего чека, появления более четкой специализации и улучшения навыков таргетирования. Покупай не когда соберешься в магазин, а сейчас.

**ИГРЫ С ПОКУПАТЕЛЯМИ**

Если покупатель так ценен для магазина, почему бы не приплачивать ему за покупки? Примерно такую идею предложил рынку сервис ShopKick. Правда, речь пока о нематериальном вознаграждении. За покупки, а также другие активности (отсканировать штрихкод, поставить оценку) начисляется виртуальная валюта — кикбаксы. Со временем ее можно конвертировать в реальные скидки и бонусы.

Ко всеобщему удовольствию шопинг превращается в игру. Сегодня ShopKick — крупнейшее мобильное торговое приложение в мире. У него 2,5 млн активных пользователей, с ним сотрудничают уже 11 крупнейших сетей США, такие как Macy's, Best Buy, среди которых только у Old Navy около 1 тыс. магазинов.

СТАНДАРТНЫЙ ХОД

Чем удобны агрегаторы — площадки, объединяющие товары большого количества магазинов? Как минимум они избавляют покупателя от необходимости привыкать к разным интерфейсам. Теперь агрегаторы осваивают мобильники.

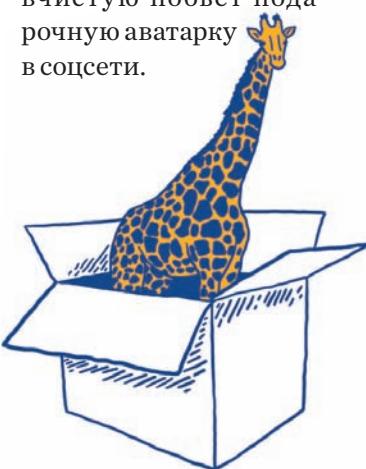
Приложение Pago собрало под своей оболочкой более 1 тыс. локальных магазинов. Чтобы не возиться с сайтами небольших местных продавцов, удобнее работать с их предложениями



в едином интерфейсе. Fantasy Shopper, британский стартап, получил в ноябре этого года премию Amazon Web Services Start-Up Challenge за то, что взялся объединять под единой оболочкой бутики одного города. Пока сервис доступен только в Лондоне, на очереди — главные «модные» города мира. Идея та же: хорошие покупки удобнее делать, не заходя в магазин.

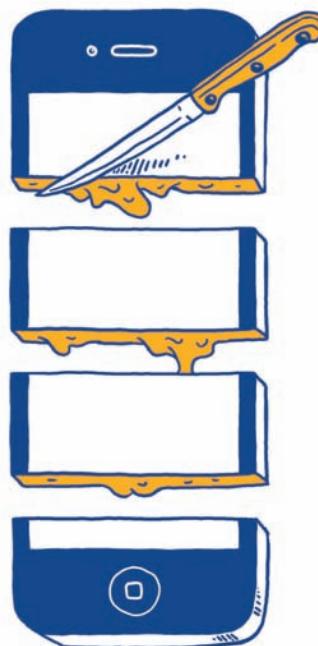
ПОКУПКИ ПО ПЕРЕПИСКЕ

Лучший способ купить что-нибудь ненужное — не только продать что-нибудь ненужное, но и, например, стать клиентом сайта Hipsterly.com. Ответив на уточняющие вопросы, ты получишь футболку, которую специально для тебя создадут работники сайта. Giftee.co менее подвержен волонтеризму, но тоже перекладывает ответственность за покупки на чужие плечи. Giftee — японский сайт, где каждый может выбрать и отправить другу небольшой подарок. Хотя подарок отправляется с помощью Twitter, речь идет о материальных вещах: чашке кофе в Starbucks, ланче, букете цветов. Даритель оплачивает заказ через PayPal, а передает купон на получение подарка через Twitter. Дары и поставщиков комплиментов можно выбрать на сайте, в том числе по удобству расположения. Смешение реальной и виртуальной подарочной инфраструктуры — тренд с потенциалом. Сэндвич на ланч-внешнюю побьет подарочную аватарку в соцсети.



ОХОТА НА ПОКУПАТЕЛЯ

Shopify.com — одна из площадок для быстрой организации в Сети собственного магазина. Причем успешная: более 15 тыс. проектов почти в 100 странах мира. Сегодня Shopify интересен тем, что успел обрасти более 80 приложениями, позволяющими завести свои товары на все возможные мобильные платформы и сервисы. Для управления этой массой расширений Shopify даже создал собственный Shopify App Store и объявил о фонде \$1 млн для стимулирования разработчиков. Еще недавно понятие мультиканальной торговли состояло из трех основных каналов. Сегодня оно дробится на мельчайшие фракции и превращается скорее в «фасеточную торговлю». Продавец не знает, где встретит покупателя, поэтому должен ждать его везде.

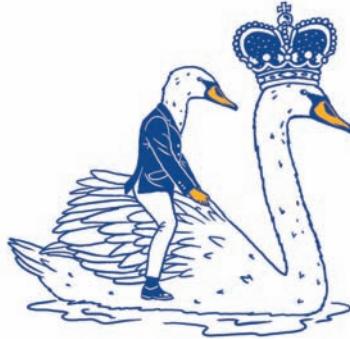


ЧАСТИЧНАЯ ПОКУПКА

Сайт Presta.com перенес понятие «лизинг» с рынка b2b (например, промышленного оборудования) на рынок b2c (в частности, гаджетов и электроники). В Presta стоимость товара разбивается на 52 недели (год) с понедельной оплатой, которая составляет, как правило, \$10–15. Через год товар становится собственностью покупателя. Но в любой момент его можно вернуть в магазин и отказаться от дальнейшей оплаты. iPad 2 обойдется в пересчете на российскую валюту в 650 руб. в неделю, Xbox + Kinect — в 400 руб. Presta — идеальный вариант для тех, кто ненавидит кредиты или не может их получить. Идея лизинга товаров народного потребления набирает обороты: на очереди рынки украшений, аксессуаров и даже детских товаров.

ПОКУПКА С ВОЗВРАТОМ

Когда вышел iPad 2, 10 тыс. человек решили продать свою старую модель перед покупкой новой. Сделали это они на сайте Gazelle.com. Летом 2011 года проект привлек финансирование в размере \$22 млн. Gazelle реализует редкую для потребительского рынка схему торговли trade-in, развитую, например, на автомобильном рынке. Одна из схем его работы выглядит так. Сайт выкупает гаджеты и электронику по цене, достигающей половины стоимости нового аппарата. Затем с помощью eBay или Craigslist продает их с наценкой. Значительную часть — в Азию. Более интересный вариант: компания заключает партнерские соглашения с продавцами техники и предлагает покупателям прийти в магазин, сдать свой старый гаджет и получить новый со скидкой. Gazelle компенсирует магазину стоимость trade-in, а затем реализует выкупленный аппарат. За 2010 год оборот компании составил \$20 млн, она совершила выплаты более чем 200 тыс. человек.



ПЕРСОНАЛЬНЫЙ ГИД

Летом 2011 года проект Trunk Club получил \$11 млн инвестиций — во столько инвесторы оценили идею персонального гида по шопингу. Trunk Club предлагает пользователям личных стилистов и закупщиков, которые с учетом пожеланий заказчика подберут ему гардероб. Общение начинается с видеосессии по Skype, в которой выясняются предпочтения. Затем стилист подбирает подходящие покупки и высыпает их по почте, человек примеряет и отправляет обратно то, что не подошло. Клиент оплачивает только товары, которые оставил себе, цены равны розничным на эту продукцию у той компании, где они закупаются. Доход Trunk Club — в агентской комиссии. По словам директора проекта Брайана Спали, средний чек Trunk Club составляет \$400–800, по результатам этого года он ожидает выручку \$5 млн. Целевая аудитория проекта — мужчины, которые нуждаются в приличной одежде, но не любятходить по магазинам.

КЛУБНЫЙ ШОПИНГ

Покупателя все сложнее привести в магазин, зато он охотно вступает в различные группы и сообщества, предоставляющие специальные возможности по покупке товаров и получению скидок. Российский KupiVIP — один из самых успешных проектов российского онлайн-ритейла последних лет. Последний раунд инвестиций принес ему \$55 млн (всего в проект вложено \$86 млн).

KupiVIP повторяет модель шопинг-клубов, чья идея — распродажа коллекций известных брендов с большой скидкой, но без ущерба для репутации марки. Покупателю нужно лишь вступить в клуб и получать предложения о скидках. Результат — 5 млн зарегистрированных пользователей и выручка более 100 млн руб. за прошлый год.



ВАМ ПИСЬМО

Подписываться можно не только на прессу. Все большей популярностью пользуется подписка на товары. ShoeDazzle за \$40 в месяц предложит ассортимент женской обуви, сумок и аксессуаров, выбрать из которых можно одну вещь в месяц. У стартапа 3 млн подписчиков и инвестиции \$30 млн. Citrus Lane предлагает молодым родителям за \$25 в месяц подписку на необходимые товары для новорожденных. Подборки тематические, экологичные и меняются с возрастом малыша. Notanotherbill высылает подарок-сюрприз, Alula — произведения современного искусства. Также в избытке проекты, предлагающие подписку на посылки с парфюмерией, косметикой, галантереей и товарами для детей. Подписался и забыл.



МАГАЗИН НА ЗАБОРЕ

Корейский вариант «Утконоса»: на стенах станций метро наклеены фотографии товаров. Люди, ожидающие поезда, фотографируют размещенный на фото QR-код, товар оказывается в корзине мобильного приложения, дальше покупатель поступает с ним как в обычном интернет-магазине. Инновация принадлежит Tesco Homeplus. Ритейлер занимает второе место на южнокорейском рынке, проигрывая по количеству магазинов лишь eMart. Виртуальный продуктовый магазин в метро — оригинальный ход: фотостенды, имитирующие полки с продуктами, дешевле гипермаркета. И для покупателя такая модель удобнее: не надо идти в магазин и нести сумки, заказ доставят домой. Количество зарегистрированных пользователей в интернет-магазине Tesco Homeplus за время кампании выросло на 76%, число посещений — на 130%. В октябре аналогичный проект был запущен и в метро Праги ритейлером Mall.cz совместно с P&G.



Легендарный TexKранч снова едет в Москву!

Зарегистрироваться на мероприятие можно на сайте
www.tc.digitaloctober.ru



РЕКЛАМА

5 декабря 2011 года

Москва

Digital October

Берсеневская набережная, 6

tex
кранч



2011-Й БЫЛ ПОХОЖ НА ПРЕДЫДУЩИЙ – ОН СТАЛ ГОДОМ ПРОТЕСТОВ, БАНКРОТСТВ И ВОССТАНИЙ. ОДНОВРЕМЕННО ЭТО БЫЛ ГОД ТРИУФА FACEBOOK, ГИГАНТСКИХ ИНВЕСТИЦИЙ В ИНФРАСТРУКТУРУ СОЦИАЛЬНЫХ СЕТЕЙ И РЕВОЛЮЦИИ В СФЕРЕ ПОТРЕБЛЕНИЯ КОНТЕНТА. ИЗВЕСТНЫЕ ЗАПАДНЫЕ БИЗНЕСМЕНЫ И ЭКОНОМИСТЫ РАССКАЗАЛИ «СЕКРЕТУ ФИРМЫ», КАК ЭТИ ПЕРЕМЕНЫ МОГУТ ПОВЛИЯТЬ НА СЛЕДУЮЩИЙ ГОД.

2012 ГОД: КОНЕЦ ЭПОХИ УБЛЮДКОВ, НАЧАЛО ЭРЫ ТОЛПЫ



БО ПАРКЕР,
УПРАВЛЯЮЩИЙ ДИРЕКТОР
ЦЕНТРА ТЕХНОЛОГИЙ
И ИННОВАЦИЙ PWC

ИЗ-ЗА РИСКОВ ЕДИНСТВЕННОЙ ОТРАСЛЬЮ, КОТОРОЙ НИЧЕГО НЕ УГРОЖАЕТ, СТАНЕТ БИЗНЕС-АНАЛИТИКА

Развитые страны вряд ли оправятся от кризиса в ближайшее время. Поэтому большинство возможностей для бизнеса в следующем году будет находиться в развивающихся странах. Там бизнесу придется действовать в условиях высокой неопределенности. Например, в Китае есть риски такого повышения инфляции, что у властей не останется другого выхода, кроме как поднять процентные ставки и замедлить развитие экономики. Из-за гигантских рисков единственной отраслью, которой ничего не угрожает, станет бизнес-аналитика. Характер ее поменяется. От анализа данных с прицелом на понимание прошлого компании будут пытаться перейти к «предсказательной аналитике». В компаниях появятся отсутствовавшие ранее профессии. Сегодня самая востребованная профессия, у представителей которой в США нет никаких проблем с поиском работы, – это «исследователь данных»

(data scientist). Основной проблемой для новой бизнес-аналитики станет работа с огромными массивами неструктурированных данных, предоставлять которые руководству нужно не в форме отчетов, готовящихся несколько месяцев, а в режиме реального времени. Очень востребованы будут сервисы по визуализации, потому что старые формы работы с бизнес-информацией уже мертвы. Еще одна особенность следующего года – все более быстрое «сближение» между развитыми и развивающимися рынками. Даже до кризиса развитые страны показывали темпы роста не больше 3% в год. Это неплохо, но очень далеко от 10% и даже 6%, которые были у отдельных развивающихся стран. Сейчас темпы роста развитых экономик упали еще сильнее. Это значит, что в следующем году мир станет более плоским, и этот процесс будет идти еще быстрее, чем ожидалось.



АЛЕКСАНДР БАРД,
АВТОР КНИГИ
«НЕТОКРАТИЯ»

Самое главное событие следующего года — в музыкальную индустрию вернутся деньги! Прошли времена, когда казалось, что торренты и нелегальная закачка музыкальных файлов убивают звукозаписывающие компании.

Продолжится революция в музыкальной индустрии, связанная с компанией Spotify. Эта шведская фирма в июне 2011-го получила \$100 млн финансирования и была оценена в \$1 млрд. Ее самая главная особенность — полная интеграция с Facebook. Spotify предполагает гораздо более

**ВАЖНО НЕ ЧТО
ТЫ СЛУШАЕШЬ,
А С КЕМ.
ПОЭТОМУ CD
МЕРТВ, КАК
И ЖЕСТКИЙ
ДИСК**

справедливый порядок вознаграждения для артистов, чем раньше: система точно учитывает каждую прослушанную песню, давая возможность даже самым небольшим коллективам получать авторские отчисления. Основные каналы распространения контента все больше будут интегрированы с социальными сетями. Потоковые сервисы продолжат теснить остальные способы доставки и потребления контента. Люди будут все меньше загружать фильмы и музыку на локальные устройства: жесткий диск умер.

В 2012-м успех ждет тех, кто ценит интерактивность и социальность. Это особенно касается музыки. Она больше не индивидуальный опыт прослушивания, а социальный контекст. Важно не что ты слушаешь, а с кем. Именно поэтому CD мертв, как и жесткий диск. Торренты и обмен файлами — тоже. Нельзя создать альбом и выложить его на Facebook для друзей при помощи торрентов.

ДЖОНА ЛЕРЕР,
АВТОР КНИГИ
«КАК МЫ РЕШАЕМ»



САМАЯ БОЛЬШАЯ ОПАСНОСТЬ СЛЕДУЮЩЕГО ГОДА — ПРЕВРАЩЕНИЕ «УМНОЙ ТОЛПЫ» В «БЕЗУМНУЮ»

Самая большая опасность следующего года — это продолжающаяся вера людей в прогнозы экспертов. Чего они только не говорят! То пугают кризисом и мировой катастрофой, то успокаивают размышлениями о том, что жизнь налаживается, а затем выступают с объяснениями, почему они ошибались. Есть исследования, которые показали, что прогнозы экспертов в среднем даже менее вероятны, чем случайный выбор осьминога Пауля.

В действительности будущее по самой своей сути непредсказуемо. Можно только попытаться поставить диагноз настоящему. Например, очевидная проблема 2011 года, и она явно сохранится в 2012-м — неспособность людей к «отложеному удовлетворению». Это огромная задача: людей приучили жить в системе, где они получают удовлетворение немедленно. Хочешь большой и красивый дом — пожалуйста. Неважно, что скоро

окажешься не в состоянии тянуть ипотеку. Хочешь купить товар в кредит — никаких проблем! В следующем году все большему числу людей и даже целым странам придется «платить по счетам».

Еще одна проблема современной цивилизации в том, что панические настроения распространяются очень быстро. Считается, что интернет делает людей умнее. Это так, но лишь до определенной степени. Жизнь в постоянной взаимосвязи с другими людьми превращает человека в зависимого от чужих пристрастий. Он фильтрует информацию через круг общения. В результате человек становится невосприимчивым к внешним сигналам. Но если информация все-таки проникла через эти фильтры, массы людей может охватить настоящее безумие. Мы стали толпой, и самая большая опасность следующего года — превращение «умной толпы» в «безумную».

ПОЛ ЗАК,
РУКОВОДИТЕЛЬ ЦЕНТРА
НЕЙРОЭКОНОМИЧЕСКИХ
ИССЛЕДОВАНИЙ



РЫНКИ БУДУТ ВЫЗДОРАВЛИВАТЬ, ИЗБАВЛЯЯСЬ ОТ ВЛАСТИ УБЛЮДКОВ

Проблема продолжающегося кризиса в том, что в нашей экономике слишком большую роль играют ублюдки. Что такое «ублюдок»? Для нейроэкономиста это вполне научный термин. В свое время мы поставили эксперименты вокруг способности человека отдавать. Выяснилось, что есть категория людей, никогда ничего никому не отдающих. Если им дают деньги, они ни с кем не делятся. Есть разные версии, почему люди становятся ублюдками. Я считаю, что вероятней всего, у них хронический избыток «гормона любви», окситоцина. Нормальному человеку, чтобы в мозгу выделился окситоцин, надо сделать что-то хорошее. У ублюдков хорошее дело не вызывает никаких эмоций. Проблема в том, что в последние годы именно «ублюдочное» поведение — жадность, эгоизм, сволочизм — считалось нормальным, правильным, эталоном успешности. Экономика в кризисе потому, что ее воротилам не хватает

окситоцина и ею заправляют ублюдки. В следующем году экономика продолжит выздоравливать, поскольку кризис и есть процесс избавления ее от ублюдочности.

Рыночная экономика, по своему изначальному смыслу, совсем не терра-риум злобы и жадности. Рынок — способ у служить другим людям, что хорошо понимал еще Адам Смит. В этом смысле рыночная экономика по самой своей идее моральна и социальна. «Как я могу помочь другим людям?» — такой вопрос задает себе любой нормальный бизнесмен. Люди — не просто социальные существа, мы — гиперсоциальны. В основе нашего поведения лежит благодарность. Каждая услуга, оказанная нам, порождает у нас инстинктивное желание оказать ответную услугу. Это — биологическая основа рынка. И в следующем году рынки продолжат выздоравливать, избавляясь от власти ублюдков.

РОБЕРТ МАККИ,
ГУРУ СТОРИТЕЛЛИНГА



В прошлом году в медиа было очень много негативных историй, прогнозов катастроф и жутких сценариев. Причина — общий дефицит доверия. Люди сейчас столкнулись с тем, что все основные общественные институты постоянно врали. Эти факты пока не отложились в сознании, не приняли форму истории. В этом причина катастрофических настроений. Трудно предсказывать, что будет в следующем году, но одну вещь я могу сказать с определенностью: корпорации уже не могут жить, отгородившись от остального мира. В эпоху интернета прозрачность проникает повсюду.

КОРПОРАЦИИ НЕ МОГУТ ЖИТЬ, ОТГОРОДИВШИСЬ ОТ МИРА

АЛЕКСИС БОНТЕ,
ОСНОВАТЕЛЬ САЙТА
EREPUBLIC



Все сейчас признают, что в мире сделано столько ошибок, что делать ошибки стало чем-то нормальным. Сегодня один из лучших моментов, чтобы признаться в своих ошибках. Лидеры в бизнесе уже не смогут жить в атмосфере секретности. Бизнесменам придется научиться признавать ошибки и драматизировать их, чтобы двигаться в будущее. Я думаю, что в будущем году будет постепенно меняться язык бизнеса. Презентации PowerPoint уже никого не убеждают. Чтобы уверить общество и собственных потребителей, бизнесменам придется учиться превращать данные в драму. В языке бизнеса будет меньше риторики и больше нарратива. Ведь наш мозг не думает в терминах историй. Когда мы думаем, мы не составляем список аргументов, мы драматизируем. Именно так наш мозг организует опыт — постепенно это начинают понимать и в бизнесе.

FACEBOOK ВПОЛНЕ МОЖЕТ СТАТЬ КРУПНЕЙШЕЙ ПЛАТЕЖНОЙ СИСТЕМОЙ В МИРЕ

Главное событие уходящего года — триумф цифровых технологий, которые настолько усилили сообщества людей, что позволили им изменять целые отрасли экономики и даже государственное устройство. Оказалось, что при помощи Twitter, YouTube, Facebook и мобильных устройств можно менять правительства не только в компьютерных играх, но и в реальном мире — возмите революции в арабских странах. Трендами следующего года станет усиление сетевых сообществ,

социальная коммерция, а также формирование трансмедийных игровых миров. Но чтобы добиться этого, им придется завладеть воображением пользователей.

В сфере социальной коммерции купонные сервисы типа Groupon были только началом. Основным трендом в следующем году здесь станут сервисы, которые сокращенно называют SoLoMo — Social, Local, Mobile. Groupon соответствует двум составляющим этого тренда — он социальный и локальный. Но следующие сервисы в сфере электронной коммерции будут мобильными. Крупным игроком здесь станет Facebook — с помощью социальных торговых приложений. Интересным шагом с его стороны могло бы быть создание полноценной платежной системы типа PayPal. Сейчас Facebook взимает за транзакции 30%, и поэтому большинство компаний в сфере интернет-торговли не могут работать на основе

Facebook. Но если уменьшить комиссию хотя бы до 5%, ситуация изменится. Facebook вполне может стать крупнейшей платежной системой в мире.

Сервисы электронной коммерции в следующем году все больше будут использовать социальную составляющую. Конечно, коллективные скидки — это хороший инструмент. Но преимуществом электронной коммерции всегда были две вещи — цена и удобство. Вам гораздо удобнее принимать решение, если вы знаете, что ваш друг купил какую-то вещь или оставил о ней позитивный отзыв. Узнать мнение неизвестного мне пользователя на TripAdvisor — это, конечно, не плохо, но мнение кого-то, кого я знаю и чьи вкусы совпадают с моими, было бы ключевым фактором в принятии решения, даже более важным, чем цена.





Ларс Кристенсен (справа), CEO Saxo Bank,
Игорь Домброван (слева), управляющий директор Представительства Saxo Bank A/S в России

ОСНОВНАЯ СПЕЦИАЛИЗАЦИЯ
SAXO BANK – ПРЕДОСТАВЛЕНИЕ
ИНСТРУМЕНТОВ ОНЛАЙН-
ТРЕЙДИНГА ОРГАНИЗАЦИЯМ
И ИНДИВИДУАЛЬНЫМ
ПОЛЬЗОВАТЕЛЯМ.

ДОМАШНИЙ ФИНАНСОВЫЙ ЦЕНТР

Онлайн-трейдинг завоевывает симпатии
российских игроков на финансовых рынках

Saxo Bank образован в Копенгагене в 1992 году предпринимателями Ларсом Кристенсеном и Кимом Фурне. В начале 1996 г. европейским парламентом была утверждена Директива по оказанию инвестиционных услуг, в том же году Saxo Bank (тогда он назывался *Midas*) стал первым брокером в Дании, который получил одобрение в рамках этой директивы. Нынешнее имя компании дали после получения европейской лицензии на банковскую деятельность в 2001 году. Saxo Bank является одним из первых банков, предоставивших клиентам возможность самостоятельного онлайн-инвестирования. Компания дает возможность торговать на международных рынках капитала валютой, акциями, фьючерсами, опционами, контрактами на разницу и другими деривативами, а также оказывает услуги по доверительному управлению. Saxo Bank предлагает выбор из 160 валютных пар, включая самую актуальную в наших условиях – USD/RUB. Услугами Saxo Bank пользуются тысячи клиентов более чем в 160 странах мира, также с компанией сотрудничают более 120 различных организаций. Обслуживание клиентов проходит на 50 языках. Офисы банка открыты в Дании, России, Австралии, Чехии, Франции, Греции, Италии, Японии, Голландии, Сингапуре, Испании, Швейцарии, Великобритании и Объединенных Арабских Эмиратах и других странах. Офис в Москве открыт 5 октября 2011 года, управляющим директором Представительства Saxo Bank A/S в России назначен Игорь Домброван.

Столичные власти все чаще говорят о перспективах сделать Москву одним из финансовых центров мира. Руководители объясняют это тем, что через столицу идут колоссальные финансовые потоки, кроме того, здесь сосредоточены штаб-квартиры крупнейших финансовых компаний. Поэтому сделать Москву золотой серединой между Лондоном и Гонконгом обещали к 2012 году. Но нестабильность мировой экономики вносит свои корректировки в смелые планы чиновников. И пока глобальных изменений система не претерпела, российские трейдеры по примеру западных коллег уходят в онлайн.

В России, как и в Западной Европе, наблюдается огромный интерес к валютному рынку и к сырьевым товарам. А широкое распространение онлайн-трейдинга привело к тому, что все больше физических и юридических лиц в нашей стране стали торговать на финансовых рынках и заниматься инвестициями через интернет, не выходя из дома или офиса. Ведь здесь нужно надеяться только на свои знания (или знания консультанта) и поддержку специального программного обеспечения.

Недавно в Москве открылся офис европейского инвестиционного банка Saxo Bank. Разрешение от ЦБ РФ было получено еще в июле, и в октябре заработало официальное представительство датской компании – специалиста в области онлайн-трейдинга и инвестиций. «Мы постоянно получаем запросы от инвесторов и всегда отмечали, что через какое-то время настает момент, когда нужно более системно и на регулярной основе предоставлять наши услуги и общаться с клиентами уже в самой



стране. Я надеюсь, это позволит более активно расширять базу наших клиентов в России. Решение открыть представительство основано на уже имеющемся опыте, поэтому я уверен, что мы получим здесь, в России, тот же результат, который мы получили в других странах», – сказал CEO Saxo Bank Ларс Кристенсен, приехав на открытие российского представительства.

Основная специализация Saxo Bank – предоставление инструментов онлайн-трейдинга организациям и индивидуальным пользователям. Всевозможные торговые технологии в совокупности с инновационными торговыми платформами – основной продукт компании, долгие годы остающийся и ее главным плюсом. Saxo Bank дает своим клиентам возможность торговать на международных рынках капитала валютой, акциями, фьючерсами, опционами, контрактами на разницу и прочими деривативами. Руководители банка подчеркивают, что их работники – высочайшие профессионалы в области IT-технологий, поскольку большое внимание уделяется безопасности сохранения и передачи данных в онлайн-пространстве. В этом и есть главное отличие и преимущество Saxo Bank от «классических» банков.

Компания пользуется собственными разработками. Онлайн-торги осуществляются с помощью программы SaxoTrader. Эта передовая платформа доступна или напрямую через Saxo Bank, или через его институциональных клиентов. SaxoTrader – простая в использовании торговая платформа с настраиваемыми личными параметрами, для удобства использования она полностью русифицирована. SaxoTrader позволяет проводить торговые операции, осуществлять мониторинг и анализ динамики цен и получать аналитические обзоры в рамках единого интерфейса. Рабочее окно позволяет самостоятельно настроить нужные рабочие инструменты. Графики, расширяющие возможности технического анализа,

новости ведущих мировых специализированных агентств, а также данные о состоянии счета (об открытых позициях, уровне маржи, а также подтверждения о заключении сделок) – все вместе может быть отражено на экране монитора по вашему желанию. Кроме того, в рамках партнерской программы White Label, Saxo Bank позволяет банкам и инвестиционным компаниям под собственным брендом предлагать клиентам технологии и услуги, разработанные Saxo Bank. Более 120 организаций по всему миру уже активно используют программу White Label в своей деятельности. Отличительной особенностью Saxo Bank является профессиональная аналитическая поддержка, которая включает в себя новости, макроэкономические исследования, стратегии и прогнозы фондовых рынков, а также инструменты технического анализа. Для трейдеров рынка Forex компания разработала аналитический модуль TradeMAKER, который дважды в день автоматически заполняется торговыми идеями биржевой площадки.

Saxo Bank предоставляет возможность использования программ SaxoWebTrader и SaxoMobileTrader, которые разработаны специально для тех, кто хочет осуществить операции через обычный интернет-браузер или с мобильного телефона. Системы предлагают полный доступ к рынкам капитала и позволяют совершать действия по всем финансовым операциям. Здесь же есть возможность получить доступ к информации о средствах на счете и текущих рыночных рисках. Причем платформы SaxoWebTrader и SaxoMobileTrader работают без установки специального программного обеспечения. А также готовятся к выпуску новые приложения для Android и iPhone. Важно отметить, что биржевая торговля может осуществляться и в режиме оффлайн при поддержке профессиональных консультантов компании. Эти же люди составляют ежегодные и ежеквартальные экономические прогнозы

и проводят различные аналитические исследования для клиентов. Деятельность компании в СНГ и Прибалтике поддерживает команда из 40 специалистов головного офиса Saxo Bank в Копенгагене. Saxo Bank имеет банковскую лицензию Европейского союза и подчиняется требованиям его директив к финансовой отчетности. Поэтому в надежности поставщика услуг инвесторы могут не сомневаться.

В условиях кризиса многие индивидуальные предприниматели и компании серьезно корректируют свой бизнес. Но им нужны лишь более продуманные инвестиционные решения. С помощью услуг Saxo Bank участник онлайн-трейдинга имеет возможность оперировать различным набором активов и вкладывать в то, что выгодно в данный конкретный момент. «С точки зрения клиента, во время кризиса многие активы можно купить по более выгодной цене, чем раньше. В то время как многие банки во время кризиса сокращали объем операций, мы в последние 3-4 года использовали другую концепцию, наращивая свое присутствие на рынке. Мы продолжали открывать новые отделения в разных странах», – подчеркивает CEO Saxo Bank Ларс Кристенсен. Неудивительно, что с таким подходом компания процветает, расширяя мировую экспансию. Клиентами Saxo Bank являются состоятельные люди. Минимальный депозит для открытия инвестиционного счета в банке составляет 10 тысяч долларов США или эквивалент этой суммы в другой валюте. Но инвестор имеет возможность убедиться в качестве предлагаемых банком услуг заранее, скачав демо-счет. Оценив предлагаемый широкий выбор финансовых инструментов и функциональные возможности торговой платформы, можно будет завести реальный счет. Сохранность средств клиентов обеспечивается датским Гарантийным фондом для вкладчиков и инвесторов (Guarantee Fund for Depositors and Investors), учрежденным Министерством экономики и бизнеса Дании.

СУММАСШЕДШЕМ
ВОВРЕМЯ
ДЕДОМЕ
ЛЮДИ

НА РОССИЙСКУЮ ЭКОНОМИКУ, А ЗНАЧИТ, И НА ВСЕХ НАС —
ИНВЕСТОРОВ И ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ, МЕНЕДЖЕРОВ, РЯДОВЫХ
СОТРУДНИКОВ И ПОТРЕБИТЕЛЕЙ, — БУДУТ ВЛИЯТЬ В 2012 ГОДУ
ТРИ ФАКТОРА: БОРЬБА ЕВРОПЫ С УГРОЗОЙ ДЕФОЛТА СЛАБЫХ
ЗВЕНЬЕВ-ГОСУДАРСТВ, ПРИСОЕДИНЕНИЕ РОССИИ К ВТО
И ЧЕРЕДА ВЫБОРОВ.

ТА

В какой-то мере европейцы сами виноваты в своих проблемах: затягивание поясов в 2008–2009 годах произведено было плохо. Заметание проблем «под коврик» и слишком долгое отвыкание от прежней жизни в кредит (долг Греции, главной виновницы нынешней суеты, составляет около 140% ее ВВП, Италии — примерно 120%), «заливание» проблем с ликвидностью дешевыми кредитами Европейского центробанка, как и предсказывали многие эксперты, превратилось в отрубание хвоста по кусочкам. Лучшее, на что Европа может рассчитывать в следующем году, — пройти по краю, не свалившись в рецессию, с ростом ВВП чуть больше 1%.

Состояние западного соседа обязательно скажется на российской экономике. Для страны вроде нашей, поставщика сырья и продукции низких переделов,

только хороший рост в мировых экономических центрах — США, Японии, Европе, Китае — сулит благоденствие. Нам весело, когда всем хорошо. И наоборот, когда Европа чихает, Россию уже лихорадит.

Главный экономист АФК «Система» Евгений Надоршин уверен, что разрешение долгового кризиса в Европе — одно из определяющих событий для России: «Мы всецело зависим от того, что финансовые рынки станут думать о вероятности роста мировой экономики в следующем году. Будут надежды — будут высокие цены на сырье, при которых Россия комфортно. Если все пойдет плохо — нам достаточно и \$60–70 за баррель, чтобы получить спад». Самое прискорбное, по словам Евгения Надоршина, что мы обречены просто ждать результата, будучи не в состоянии на него повлиять.

РЕЗЮМЕ:

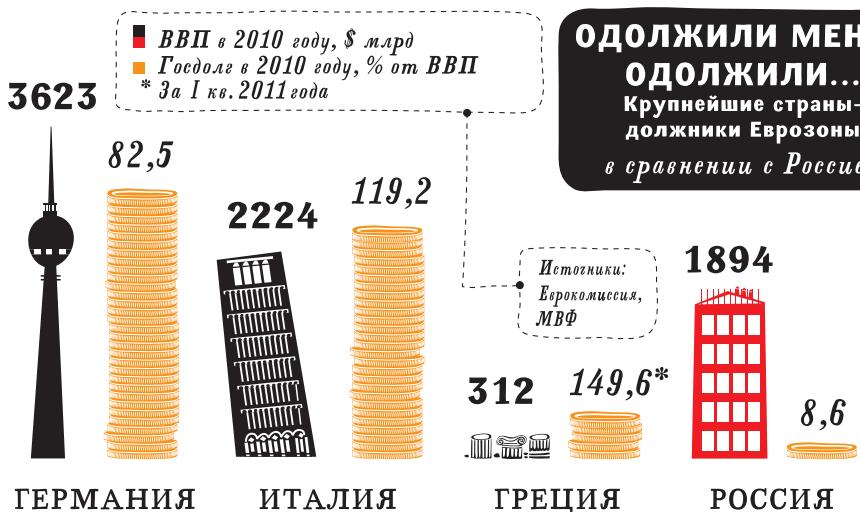
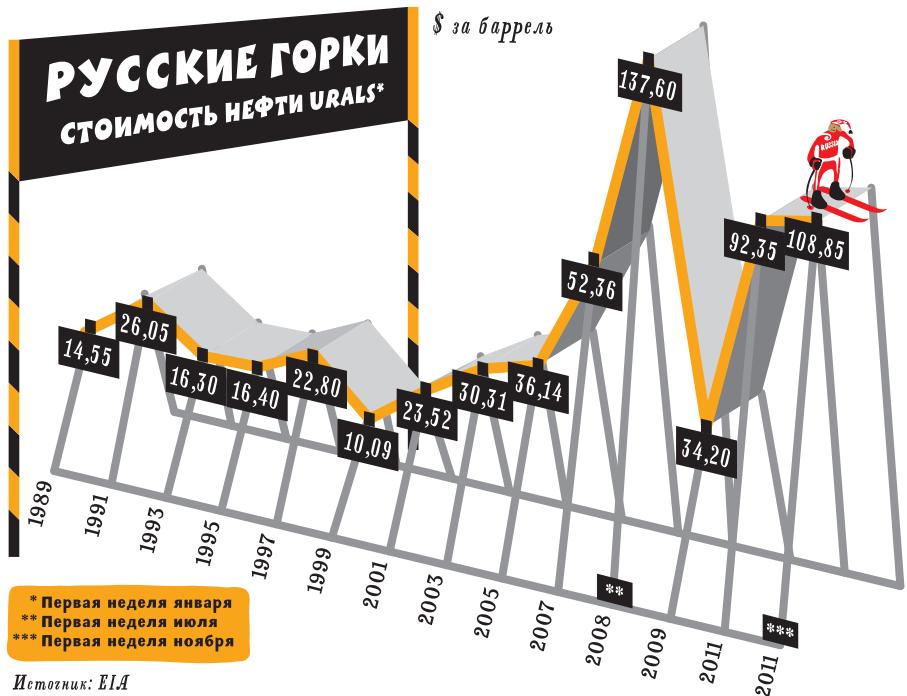
ОТРАСЛЯМ-ЭКСПОРТЕРАМ, КОРМИЛЬЦАМ РОССИЙСКОЙ ЭКОНОМИКИ, ПРИДЕТСЯ НЕСЛАДКО. ВОЗМОЖНО, СНИЗИТСЯ ИМПОРТ — ВМЕСТЕ С ПАДЕНИЕМ ЦЕН НА ИМПОРТИРУЕМЫЕ ТОВАРЫ. ОБЩИЙ ИТОГ — СКОРЕЕ МИНУС, ЧЕМ ПЛЮС.

ПРО ВТО

О присоединении России к ВТО так долго дискутировали, столько вокруг него было сломано копий, что в тот момент, когда она оказалась на пороге этой организации, никаких сильных эмоций в публичном пространстве уже нет. За почти два десятка лет наши переговорщики хорошо поработали — хвала Максиму Медведкову, главе российской делегации на переговорах по присоединению к ВТО, — и отбили большинство угроз. Например, России разрешено тратить на поддержку сельхозпроизводителей 9 млрд руб. в год с постепенным снижением этой суммы в 2017-м до 4 млрд руб. в год, при том что реальная нынешняя поддержка не превышает 4,5 млрд руб. По многим товарам предусмотрен длительный переходный период по снижению пошлин. Так, еще семь лет будут действовать старые правила для легковых автомобилей, вертолетов и гражданских самолетов. Восемь дополнительных лет получили производители птицы.

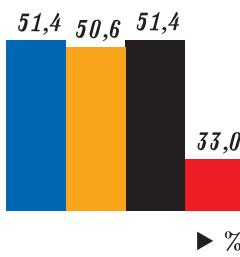
Ярослав Лисоволик, руководитель аналитического департамента Deutsche Bank и известный эксперт по вопросам конкурентоспособности российской экономики, резюмирует, что «относительно большинства российских обязательств есть достаточно длительные переходные периоды и это серьезно смягчит негативные последствия» вступления. На горизонте до трех лет Лисоволик ожидает «приток капитала, который станет ориентироваться на большую инвестиционную привлекательность России». И они могут быть значительными — опыт Китая тому свидетельство. Усиление же конкуренции, по словам Лисоволика, будет растянуто во времени и произойдет за пять–десять лет. Даже текстильщики признали: риски снижены до приемлемого уровня.

Так что слышать сейчас вздохи о смерти российской промышленности по меньшей мере странно — за 18 лет, что ей были даны на подготовку, даже младенцы успели превратиться во взрослых мужчин и женщин. И если за это время — почти вечность с экономической точки зрения — кто-то не сделал свой бизнес конкурентоспособным, значит не очень и хотел. А ведь то, что было истиной в 1993 году, остается таковой и сейчас. Практически все российские отрасли неконкурентоспособны. От строителей до обувщиков, от автомобилестроителей до пасечников — на сегодняшний день в честном поединке (ради которого, собственно, и создавалась ВТО) с зарубежными противниками не выстоит почти никто. На большинстве «полян» бьют, конечно, китайцы, и это вроде не так обидно — ведь они всех бьют. Но



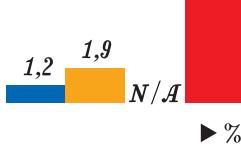
ВОТ ВТО

Необлагаемый пошлинами объем импорта несельскохозяйственных продуктов

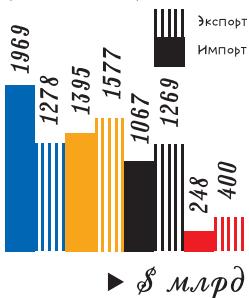


Внешнеэкономическая деятельность крупнейших экономик ВТО и России

Средний уровень импортных пошлин

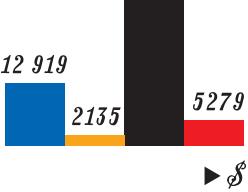


Объем внешней торговли (кроме услуг)



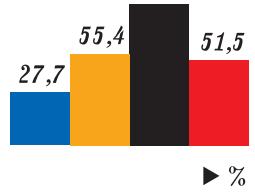
США КИТАЙ ГЕРМАНИЯ РОССИЯ

Объем торговли на душу населения



Источник: ВТО

Отношение объема внешней торговли к ВВП



Инфографика: Юрий Гордон

наших они бьют как-то очень сильно и унизительно.

Взять тех же обувщиков. Несмотря на 15-процентные ввозные пошлины и рубль, ослабевший во время кризиса 2008–2009 годов почти на треть, отечественные обувщики ничего не могут противопоставить фабрикам Гуанчжоу с их отпускной ценой \$10–20 за пару (при розничной цене в России \$100–200). Единственное, что смог придумать в этой ситуации Российский союз кожевников, — лоббировать дальнейшее повышение пошлин.

А мед? СССР был лидером в экспорте меда в 1970-х. никаких высоких технологий в этой отрасли нет. Но и мед китайцы умудряются продавать, например, в Германию по 20 руб. за 1 кг (в пересчете с евро) — в пять раз дешевле, чем российские пчеловоды на внутреннем рынке. Кто-то возразит, что китайцы работают практически задаром — хорошо, возьмем тогда канадцев. Пчеловоды провинции Альберта — вряд ли их потребности меньше, чем у наших, — продают свой мед оптом на внутреннем рынке по цене, эквивалентной 50 руб. за 1 кг (данные 2009 года). Можно смело утверждать, что такая цена разорит российских пчеловодов, большинство из которых и 100 руб. считают грабительским уровнем.

Это только два примера, но точно такие же истории можно встретить практически в любой другой отрасли. У наших производителей был лишь один эффективный способ

Третье обстоятельство, которое повлияет на экономический расклад, — предвыборные обещания. Газета «Ведомости» обратила внимание, что по поправкам к бюджету правительство получило возможность потратить дополнительно 200 млрд руб. на социальные нужды в 2012 году. И это,

подготовиться к встрече конкурентов — играть на их поле. Например, металлурги, по данным исследования McKinsey 2009 года, добились одного из самых значительных приростов производительности труда, сейчас это уровень 33% производительности на американском рынке, ведь им приходилось конкурировать на внешних рынках. Как раз этим игрокам присоединение к ВТО на руку: оно позволит, по словам Лисоволика, оспорить ограничения, которыми обставлена деятельность российских металлургов и химиков на зарубежных рынках. А таких ограничений около 100.

Но других отраслей, которые могут сказать, что однозначно выигрывают от присоединения к ВТО, нет. Корреспонденты **СФ** потратили немало времени, чтобы найти успешных российских экспортёров за пределами сырьевых отраслей (см. рейтинг лучших экспортёров в **СФ №10** за этот год). Большинство предпринимателей, кажется, и вовсе не верили, что переговоры по ВТО вообще когда-либо завершатся. Благо бог послал им таможню, языковой барьер и большой собственный рынок. Теперь таможня уже не так всесильна, а «собственный» рынок усилиями Медведкова фактически стал общественным, то есть открытым.

РЕЗЮМЕ:

РОССИЙСКИЕ ПРОИЗВОДИТЕЛИ ПОКА ЗАЩИЩЕНЫ ОТ ШОКОВЫХ ПОСЛЕДСТВИЙ ВСТРЕЧИ С ЗАПАДНЫМИ КОНКУРЕНТАМИ. НО ГРОМ ГРЯНУЛ, УЖЕ ПОРА КРЕСТИТЬСЯ.

ЯРМАРКА ОБЕЩАНИЙ

конечно, далеко не самые значительные траты. Принятые за последние годы меры существенно увеличивают социальные расходы бюджета: на это уже идет каждый третий рубль.

Впрочем, для ритейла рост доходов через социальные вливания окажется положительным моментом. Например, повышение денежного довольствия военнослужащих — это дополнительные 380 млрд руб. из бюджета. Можно не сомневаться, что практически все они окажутся на рынке — в России сберегать не принято. Более того, рост, скорее всего, будет еще более существенным, ведь кредитные лимиты на служивых у банков тоже вырастут.

А в целом, как говорит Евгений Надоршин, предвыборные подарки — лишь скромная часть того, что уже заложено в федеральный бюджет. Социальные расходы и оборонка все последние годы бурно прибавляли — вместе с ростом экономики и даже опережая его. Так что значительно ухудшить состояние бюджета предвыборные обещания не смогут. С формальных экономических позиций российские фискальные показатели — «мечта государств еврозоны», по выражению Евгения Надоршина, — умеренный экономический рост, низкий долг и в 2013 году дефицит бюджета до 3% (в 2012-м, по разным оценкам, от 1% до 1,8%).

Другое дело, что умеренный рост и стабильность, о которых мечтает Европа, российскими предпринимателями и инвесторами легко воспринимаются как застой. «В начале года то же, что и в конце, — где это видано? И так еще пять лет? Есть от чего впасть в депрессию», — шутит Евгений Надоршин.

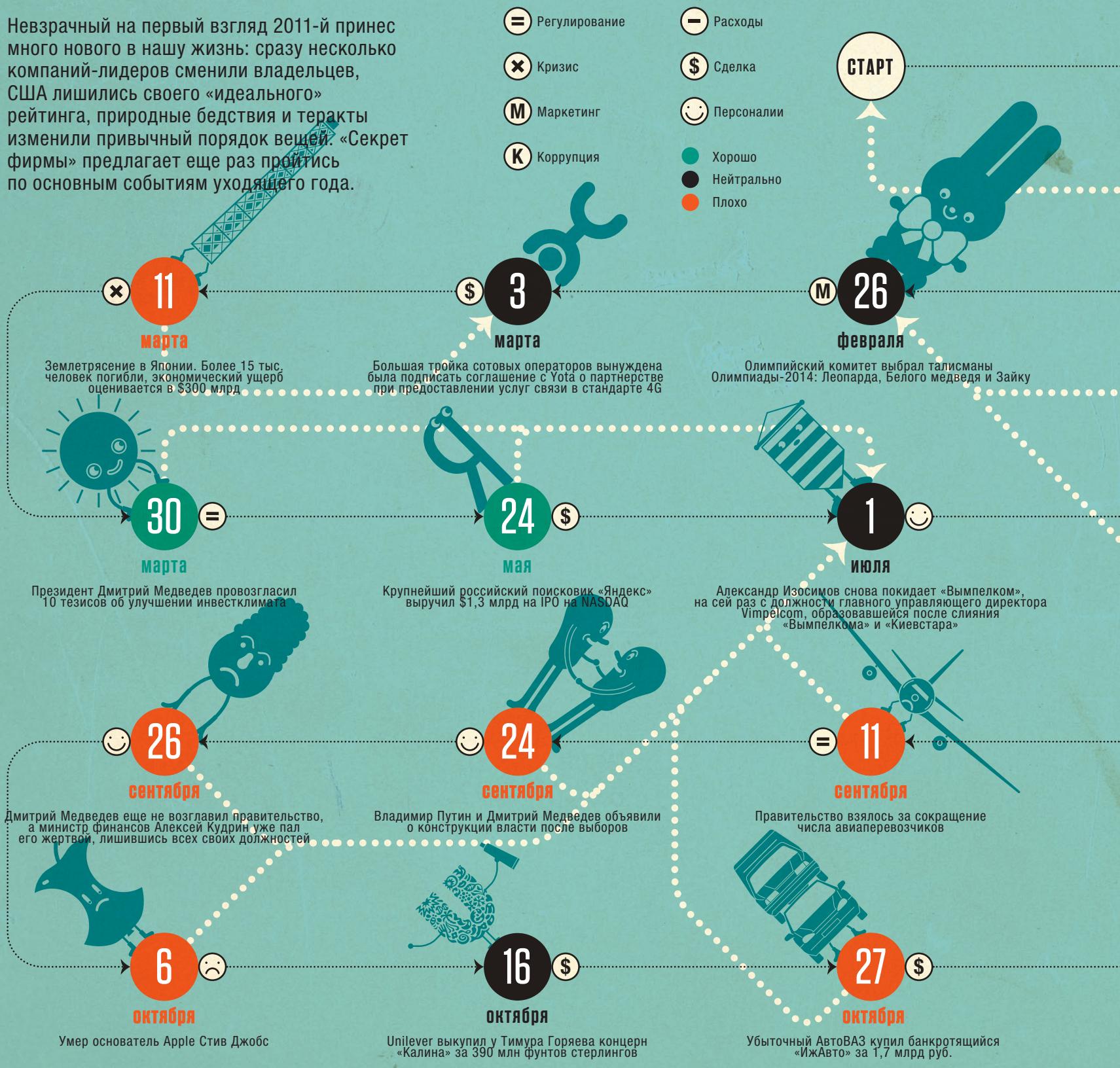
РЕЗЮМЕ:

ОТ РОСТА СОЦИАЛЬНЫХ РАСХОДОВ, БЕЗУСЛОВНО, ВЫИГРАЕТ РОЗНИЦА. БЮДЖЕТ В ЦЕЛОМ ОТ НИХ НЕ ПОСТРАДАЕТ.



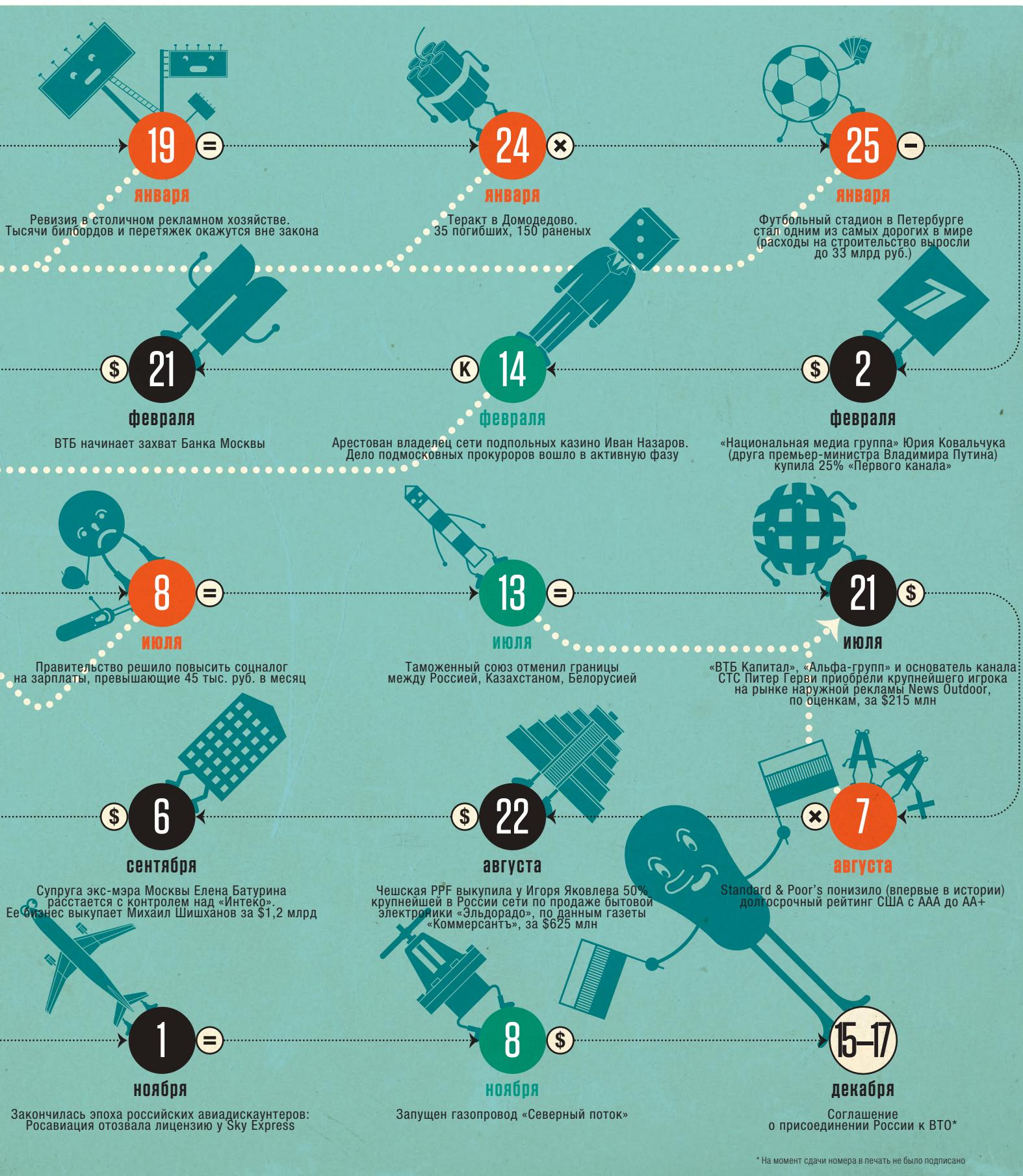
ГОДОВОЙ ОБОРОТ

Невзрачный на первый взгляд 2011-й принес много нового в нашу жизнь: сразу несколько компаний-лидеров сменили владельцев, США лишились своего «идеального» рейтинга, природные бедствия и теракты изменили привычный порядок вещей. «Секрет фирмы» предлагает еще раз пройтись по основным событиям уходящего года.



12-2011

СЕКРЕТ ФИРМЫ



«СЕКРЕТ ФИРМЫ» СОСТАВИЛ СПИСОК НАИБОЛЕЕ ЗНАКОВЫХ СОБЫТИЙ, АНОНСИРОВАННЫХ НА СЛЕДУЮЩИЙ ГОД. И ПРОВЕРИЛ, ИСПОЛНЕНО ЛИ ТО, ЧТО БЫЛО ОБЕЩАНО НА ГОД УХОДЯЩИЙ.

ПУЛ ОБЕЩАНИЙ

Российская алмазная монополия «Алроса» проведет IPO.



ОБЕЩАЛ: ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ И ФИНАНСОВЫЙ ДИРЕКТОР КОМПАНИИ ИГОРЬ КУЛИЧИК

«Алроса» хоть и монополия, но «голубой фишкой» вряд ли станет. JP Morgan оценил компанию максимум в \$10 млрд. Если планы исполняются и алмазодобытчик реализует до 25% акций, его free float составит лишь 75 млрд руб. (по нынешнему курсу рубля к доллару). Например, по состоянию на 21 ноября free float «Полюс золота», акции которого входят в котировальный список A1 на ММВБ, стоил 204 млрд руб. Но аналитики «Атона» и «Метрополя» предрекают бумаге светлое будущее, прогнозируя рост котировок до 70%.

Будет разработана концепция пенсионной реформы.



ОБЕЩАЛА: МИНИСТР МИНИСТРА ЗДРАВООХРАНЕНИЯ И СОЦИАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ РФ ТАТЬЯНА ГОЛИКОВА

Хотя Allianz Global Investors и поставила Россию на 18-е место из 40 по устойчивости пенсионной системы (сразу после США), «дыры» в 1 трлн руб. в бюджете ПФР в 2012 году никто не отменил. Очевидный ход — повышение пенсионного возраста. Судя по тому, что Минздрав не торопится заявлять рецепты оздоровления системы в предвыборный год, именно это лекарство и будет пущено в ход в следующем году — после выборов.

Фото: Стас Владимиров, Дмитрий Азаров, Юрий Мартынин

Россия, Белоруссия и Казахстан объединятся в Единое экономическое пространство (ЕЭП).



ОБЕЩАЛ: ПРЕЗИДЕНТ РФ ДМИТРИЙ МЕДВЕДЕВ

ЕЭП — следующий шаг на пути формирования Евразийского союза в 2015 году. Первое нововведение — отмена таможенных ограничений на импортно-экспортные операции между участниками ЕЭП — уже произошло в середине 2010 года. Теперь странам предстоит унифицировать тарифы, снять ограничения на перемещение рабочей силы и капитала.

РЕВИЗИЯ ОБЕЩАНИЙ
2010

ЗАММИНИСТРА ЗДРАВООХРАНЕНИЯ И СОЦИАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ РФ ЮРИЙ ВОРОНИН ОБЕЩАЛ РАЗРАБОТАТЬ КОНЦЕПЦИЮ ПЕНСИОННОЙ СИСТЕМЫ ДО 2050 ГОДА.

⊗
По всей видимости, Минздравсоцразвития приготовило настоящую бомбу, взрывать которую за несколько месяцев до выборов опасно.

ПРЕДСЕДАТЕЛЬ ЦБ РФ СЕРГЕЙ ИГНАТЬЕВ ОБЕЩАЛ УЖЕСТОЧИТЬ ТРЕБОВАНИЯ К БАНКОВСКОЙ ОТЧЕТНОСТИ РОССИЙСКИХ ФИНАНСОВЫХ ИНСТИТУТОВ И ПРИБЛИЗИТЬ ЕЕ К МСФО.

⊗
Указания о составлении годовых отчетов ЦБ выпустил, но радикальных изменений банковской отчетности в сторону прозрачности, по словам ведущего эксперта Института развития ГУ-ВШЭ Дмитрия Мирошниченко, не наблюдается. А совмещение принципов российской и международной отчетности, по мнению эксперта, вообще невозможно.

АвтоВАЗ выпустит первую серию электро- мобилей.



ОБЕЩАЛ: ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ АВТОВАЗа ПО ТЕХНИЧЕСКОМУ РАЗВИТИЮ ЕВГЕНИЙ ШМЕЛЕВ

Стоимость автомобиля менеджеры завода оценивают в 1 млн руб.— это более чем в два раза выше нынешней стоимости Lada Kalina. Даже если АвтоВАЗу удастся реализовать заявленные 100 машин, он не сможет покрыть чистый убыток 500 млн руб. (в первом полугодии 2011-го), который сейчас маскируется дисконтированием беспроцентного займа «Ростехнологий». Тем не менее попытка знаковая, учитывая открывающийся завод «Лиотех» по производству литий-ионных аккумуляторов (совместный проект «Роснано» и китайской Thunder Sky, инвестиции — 13,6 млрд руб.). Конечно, пользоваться электромобилями невозможно без инфраструктуры (зарядка, смена аккумуляторов), но ведь и инфраструктуру бессмысленно создавать без пользователей.

«Золотые парашюты» обложат 13-процентным налогом.



ОБЕЩАЛ: ЭКС-МИНИСТР ФИНАНСОВ АЛЕКСЕЙ КУДРИН

Оценить годовой объем компенсаций, выплачиваемыхувольняемым топ-менеджерам, пока никто не взялся. Известны лишь наиболее яркие случаи, как то: \$25,9 млн, заплаченных СТС экс-гендиректору Александру Роднянскому в 2009 году, или 402 млн руб., полученных уволенными топ-менеджерами «Уралкалия» в 2010-м. Эксперты сходятся во мнении, что существенных бонусов бюджет от «парашютных» налогов не получит — слишком мал их объем. А вот предвыборный эффект от такого решения в стране, где доходы 10% самых богатых и 10% самых бедных различаются, по данным Росстата, в 14,8 раза, может быть куда сильнее.

Фото: Дмитрий Лебедев, Дмитрий Духанин

ПРЕЗИДЕНТ РОССИИ
ДМИТРИЙ МЕДВЕДЕВ
ОБЕЩАЛ УВЕЛИЧИТЬ
ОБЪЕМЫ ЭЛЕКТРОН-
НЫХ ГОСЗАКУПОК.



По данным проекта zakupkiid.gov.ru, за 10 месяцев 2011 года госучреждения закупили продукции на 2 трлн руб. Это, конечно, не 3 трлн руб., о которых говорил глава ФАС Игорь Артемьев, но все же в два раза больше, чем в прошлом году.

ПРЕМЬЕР-МИНИСТР
РОССИИ ВЛАДИМИР
ПУТИН ОБЕЩАЛ ЗА-
ПРЕТИТЬ ИМПОРТ
«НОЖЕК БУША».



Как и ожидалось, запрет на импорт курины из США был все-го лишь разменной картой на переговорах о присоединении России к ВТО.

ГЛАВА WIKILEAKS
ДЖУЛИАН АССАНЖ
ОБЕЩАЛ ОПУБЛИКО-
ВАТЬ МНОГИХ ИНТЕРЕС-
НЫХ СЕКРЕТНЫХ МА-
ТЕРИАЛОВ О НАШИХ
ЛИДЕРАХ.



Ассанж действительно выложил на сайте кое-какие материалы российских ведомств, но главным образом дипломатического характера.

ЗАМЕСТИТЕЛЬ МИНИ-
СТРА СВЯЗИ И МАС-
СОВЫХ КОММУНИКА-
ЦИЙ РФ ИЛЬЯ МАССУХ
ОБЕЩАЛ РОССИИ СОБ-
СТВЕННУЮ WINDOWS.



Разработку операционной системы возглавил принадлежащий «Ростехнологиям» концерн «Сириус». В апреле 2011 года правительство благословило создание ОС, обещав выделить на нее около 500 млн руб. в течение ближайших двух лет. Однако первой версии системы пользователи пока так и не увидели.

МИНИСТР ФИНАНСОВ
РОССИИ АЛЕКСЕЙ
КУДРИН ОБЕЩАЛ
ПРОДОЛЖИТЬ
ПРИВАТИЗАЦИЮ.



Государство собирается расстаться с частью акций в «Гранснефти», РЖД, Сбербанке, ВТБ, ФСК, «Роснефти», «Русгидро», однако так и не решилось на этот шаг.

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИ-
РЕКТОР «РОСНАНО»
АНАТОЛИЙ ЧУБАЙС
ОБЕЩАЛ ПОСТРОИТЬ
ПЕРВЫЙ В РОССИИ
ЗАВОД ПО ПРОИЗВОД-
СТВУ ДВИГАТЕЛЕЙ ДЛЯ
ЭЛЕКТРОМОБИЛЕЙ.



Открытие завода состоялось в ноябре 2011 года.

ГЛАВА РОССТАТА
АЛЕКСАНДР СУРИНОВ
ОБЕЩАЛ ОБНАРОДО-
ВАТЬ ПРЕДВАРИТЕЛЬ-
НЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ПЕ-
РЕПИСИИ НАСЕЛЕНИЯ



В 2010 году в России проживало 142,9 млн человек — на 2% меньше, чем в 2002 году.

ДИРЕКТОР ДЕПАР-
ТАМЕНТА ТОРГОВЫХ
ПЕРЕГОВОРОВ МИН-
ЭКОНОМРАЗВИТИЯ РФ
МАКСИМ МЕДВЕДКОВ
ОБЕЩАЛ ПРИСОЕДИ-
НЕНИЕ К ВТО.



Точка в 18-летней истории присоединения России к ВТО будет поставлена на Восьмой министерской конференции ВТО 15–17 декабря 2011 года.



НА ВСЕХ ПАРАХ

Олимпиада в Сочи состоится только в 2014 году, но активная подготовка к ней шла уже в 2011-м. «Секрет фирмы» проанализировал, как в политических и экономических элитах обстоит дело с парными видами спорта.



ПУТИН С МЕДВЕДЕВЫМ

Бадминтон, как известно, «развивает глазомер» и вообще «позволяет решать самые разные задачи». Российский президент Дмитрий Медведев и премьер-министр Владимир Путин продемонстрировали хорошую слаженность в этой игре пару месяцев назад перед объективами телекамер. И пообещали показать еще раз, в марте 2012-го. Только перебрасывать друг другу они будут не воланчик, а должности — президентскую и премьерскую.



ПРОХОРОВ ПРОТИВ СУРКОВА

Глава группы ОНЭКСИМ Михаил Прохоров решил попробовать силы в нетрадиционной для себя области — политике. В июне 2011-го он стал лидером «Правого дела», пообещав сделать ее «второй партией власти». Однако политическая борьба оказалась Прохорову не по плечу. Уже в сентябре он был вынужден покинуть партию из-за раскола, в котором Прохоров обвинил «кремлевского кукловода» — первого заместителя руководителя администрации президента Владислава Суркова.



ПОЛОНСКИЙ ПРОТИВ ЛЕБЕДЕВА

Поединок на звание чемпиона по боксу среди миллиардеров состоялся 15 сентября 2011 года. На ринге телестудии НТВ встретились глава Nazvanie.net Сергей Полонский и президент НРК Александр Лебедев, который и завершил бой нокдауном. Причиной легкой победы Лебедева стала не слишком хорошая физическая форма его соперника, измотанного миллиардными долгами.



КУДРИН ПРОТИВ МЕДВЕДЕВА

Президент Дмитрий Медведев еще не стал премьером, а первый камень в его огород уже полетел. Министр финансов с 11-летним стажем Алексей Кудрин обвинил будущего на тот момент босса в неправильной бюджетной политике и тут же был уволен. Впрочем, Медведев все равно обещал смену правительства, так что Кудрин выиграл страйк — ушел с хорошим заделом для политической карьеры.

12-2011

СЕКРЕТ ФИРМЫ

**БЕРЕЗОВСКИЙ ПРОТИВ АБРАМОВИЧА**

Состязание с призовым фондом \$5,5 млрд началось 3 октября 2011 года в Высоком суде Лондона. Зачинщик поединка, авторитетный в прошлом российский предприниматель **Борис Березовский**, требует эту сумму с бывшего владельца «Сибнефти» **Романа Абрамовича**, обвиняя того в шантаже и вымогательстве. Похоже, что защиту Абрамовича Березовскому пробить будет нелегко — большинство договоренностей, по словам опального олигарха, скреплялось рукопожатием, а не подписями на бумаге.

**ХАСИС ПРОТИВ ФРИДМАНА**

Бывший президент X5 Retail Group **Лев Хасис** в октябре 2011-го сделал ход в Walmart: стал старшим вице-президентом по международным операциям сети с оборотом \$408 млрд. Теперь бенефициару X5 **Михаилу Фридману**, лишившемуся одной из ключевых фигур в розничном бизнесе, предстоит играть с Хасисом в непростую игру. Одной из задач его бывшего подчиненного станет интеграция в Walmart зарубежных активов, среди них наверняка будет кто-нибудь из лидеров так и не покоренного американцами российского рынка.

**СОБЯНИН ПРОТИВ ГРОМОВА**

Губернатор Московской области **Борис Громов** и столичные власти давно перетягивают друг у друга территории и финансовые потоки. Но такого унижения Громову не приходилось испытывать за все 18 лет, что прорвал в кресле московского мэра предшественник **Сергея Собянина Юрий Лужков**. Столица отъедает от области 160 тыс. га и 250 тыс. жителей. Громов уже подсчитал, что областной бюджет потеряет 30 млрд руб. налоговых выплат — это почти треть чистых доходов области, запланированных на 2012 год.

**КОСТИН ПРОТИВ БОРОДИНА**

Пока экс-президент Банка Москвы **Андрей Бородин** находится в бегах (он объявлен в международный розыск), **Андрей Костин**, председатель правления ВТБ, разбирается в приобретенном активе. Глава госбанка уже насчитал в Банке Москвы плохих кредитов на 300 млрд руб., половину из которых Бородин, по словам Костина, выдал самому себе. Недавно на допрос по делу о мошенничестве с кредитами столичного банка вызывался бывший мэр Москвы Юрий Лужков.

ЧАТ НА МИЛЛИАРД ДОЛЛАРОВ



ДАВИД ЯН

ПРЕДСЕДАТЕЛЬ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

ABYY LINGVO



СЕРГЕЙ КОЗЛОВСКИЙ

ПРЕЗИДЕНТ КОРПОРАЦИИ

«ИНКОМ-Недвижимость»



ДАВИД ЯКОБАШВИЛИ

ПРЕДСЕДАТЕЛЬ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

КОМПАНИИ «БИОЭНЕРГИЯ»



МАКСИМ НОГОТКОВ

ПРЕДСЕДАТЕЛЬ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ КОМПАНИИ

«СВЯЗНОЙ»



АНДРЕЙ КОРКУНОВ

ПРЕДСЕДАТЕЛЬ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

АНКОР БАНКА

ВТОРАЯ ВОЛНА КРИЗИСА УЖЕ НА ПОДХОДЕ? ВРЕМЯ ИНВЕСТИРОВАТЬ ИЛИ ПРЯТАТЬСЯ? ЧТО БУДЕТ С ДОЛЛАРОМ, НЕФТЬЮ? «СЕКРЕТ ФИРМЫ» УЗНАЛ, ЧТО ЖДУТ ОТ 2012 ГОДА ПРЕДПРИНИМАТЕЛИ, ПОСТРОИВШИЕ БИЗНЕСЫ С МНОГОМИЛЛИАРДНЫМИ ОБОРОТАМИ.

12-2011

СЕКРЕТ ФИРМЫ

НА СКОЛЬКО МОГУТ ВЫРАСТИ ЦЕНЫ НА ТОВАРЫ / УСЛУГИ ВАШЕЙ КОМПАНИИ В 2012 ГОДУ?



ДАВИД ЯКОБАШВИЛИ

Не вижу ни одной объективной причины для роста.



ДАВИД ЯН

В последнее время я не занимаюсь операционными вопросами компании. Поэтому этот вопрос лучше адресовать менеджменту ABBYY.



МАКСИМ НОГОТКОВ

Не будем поднимать, наоборот, станем снижать. Это общерыночная тенденция — вся электроника дешевеет. Особенно — от года к году — дешевеют телефоны. То есть через год за те же деньги вы сможете купить телефон с большим набором функций. Ну, и плюс мы планируем снизить операционные расходы процентов на десять.



АНДРЕЙ КОРКУНОВ

Пока мы не планируем повышать цены ни на шоколадки, ни на аренду контейнеров, ни ставки по кредитам. Это если курс доллара останется в рамках 29–31 руб. Кардинальное решение мы будем принимать по итогам первого квартала будущего года: он покажет, в какую сторону двинет рынок.



СЕРГЕЙ КОЗЛОВСКИЙ

На 15–20%. Это обусловлено тем, что цены в наших поселках растут по мере завершения строительства.

ДАВИД ЯКОБАШВИЛИ

Член совета директоров «Вимм-Бильярд», председатель совета директоров «Биоэнергии», член совета директоров АФК «Система»

Активы: «Промуглесбыт», «Биоэнергия»

В феврале этого года закрыл сделку по продаже принадлежащих ему 10,1% «Вимм-Бильярд», компании PepsiCo за \$582 млн. Примерно \$200 млн планирует вложить в производство торфяного топлива на базе своей компании «Биоэнергия». Достраивает музей самоизгающих инструментов

8-9%

составит инфляция в 2011 году в России, по подсчетам Всемирного банка. Центробанк оказался куда более оптимистичным и рассчитывает, что рост цен немногим превысит 7% в 2011-м и 6% в 2012 году

ВЫРАСТУТ ЛИ ВЗЯТКИ ЧИНОВНИКАМ?



ДАВИД ЯН

Сложно сказать. Несмотря на борьбу с коррупцией, складывается ощущение, что размер взяток растет. Я это мнение слышал от многих людей вокруг, которые в российский бизнес погружены больше меня. Они считают это следствием борьбы с коррупцией: люди боятся и из-за этого поднимают ставки. Но я очень хочу верить, что ровно из-за того же — из-за осознания риска — снижается и количество взяточников. Хотя повторюсь, что доподлинно не знаю, потому как у меня такого опыта не было.



ДАВИД ЯКОБАШВИЛИ

Только если рынок будет к этому готов. Если бизнес после дачи взяток не сможет выйти на прибыльный уровень, то не вырастут. Прибыльность зависит от уровня потребления, а уровень потребления зависит от цен на нефть. Будут они расти — будут расти и взятки чиновникам.



МАКСИМ НОГОТКОВ

Мы как бизнес практически с этим не связаны.

ДАВИД ЯН

Председатель совета директоров ABBYY Lingvo

Активы: ABBYY Lingvo, iiko, рестораны FAQ, ArteFAQ, Squat Cafe, DeFAQto

Готовит к запуску ИТ-систему для ресторанных бизнесов по управлению лояльностью клиентов iiko.net. Инвестиции в проект обеспечили венчурные фонды «Тройки Диалог»



АНДРЕЙ КОРШУНОВ

Куда же им еще расти!



СЕРГЕЙ КОЗЛОВСКИЙ

Да. Это тенденция. Пока она продолжается.

В КАКИЕ АКТИВЫ ВЫ БУДЕТЕ ВКЛАДЫВАТЬ СВОИ ЛИЧНЫЕ СРЕДСТВА?



МАКСИМ НОГОТКОВ

Я все вкладываю в свои компании. В том числе недавно созданные — Enter.ru (интернет-магазин. — **Ф**) и в Связной банк, конечно.

ДАВИД ЯКОБАШВИЛИ

Я вкладываю в свой музей, который строю уже несколько лет, и в коллекцию для него. Цена на антиквариат повышается на протяжении всех трех кризисов — в 1998-м, 2008-м, сегодня. Вот сейчас и на восточных, и на западных рынках такое количество аукционов антиквариата и ювелирки, как будто и кризисных настроений нет.



ДАВИД ЯН

Если есть свободные деньги, в момент кризиса очень удобно начинать технологический стартап-проект. Кризис длится два-четыре года. Столько же времени нужно для того, чтобы первоначальная идея оформилась в коммерческий продукт. В период экономического бума все сильные специалисты уже при деле. Мало того, что они стоят баснословных денег, но их просто не найти. В кризис же возникает возможность по привлечению в команду сильных сотрудников — как инженеров, так и менеджеров. Может, и я проинвестирую в новые проекты.



АНДРЕЙ КОРШУНОВ

В то, что у меня есть сегодня. Никаких новых инвестпрограмм я не планирую.



СЕРГЕЙ КОЗЛОВСКИЙ

В недвижимость. Я предпочитаю вкладываться в то, что контролирую. Можно было бы вкладываться в золото, но там свои акулы.

МАКСИМ НОГОТКОВ

Председатель совета директоров компании «Связной»

Активы: «Связной», Связной банк, сеть ювелирных магазинов Pandora

Начал активную подготовку к IPO холдинговой структуры Svyaznoy NV (намеревается вывести на биржу до 40% акций)

90 МЛРД

может составить отток капитала из России в 2011 году, считает Альфа-банк. Аналитики компании повысили прогноз после того, как за октябрь из страны утекло \$13 млрд вместо прогнозируемых \$7 млрд

ЧУВСТВУЕТЕ ЛИ ВЫ ПРИБЛИЖЕНИЕ НОВОЙ ВОЛНЫ КРИЗИСА?



АНДРЕЙ КОРШУНОВ

Пока я больше вижу страшилки из телевизора и в печати. Такое ощущение, что мы говорились все и кричим: «Хей, будет рецессия!» Предлагаю замолчать — может, тогда и не накликаем беду.

**ДАВИД ЯКОБАШВИЛИ**

Я не чувствую приближение кризиса, только панические настроения. Хотя у нас нет причины для беспокойства, потому как цена на нефть растет. Так что в головах больше, чем где-то еще.

**ДАВИД ЯН**

Скорее всего, она неизбежна. Вопрос только в ее характере. Вот тут, в США, в Кремниевой долине такой тревоги, как в Европе, не наблюдается. Нет такого, что люди сидят на чемоданах. Летом, из-за «непоняток» с госдолгом, такое настроение здесь было, да, а сейчас нет. Но из-за возможности дефолта отдельных европейских стран пороховая бочка может все-таки взорваться. Так что надо готовиться к худшему. И поэтому, во-первых, создавать собственную корпоративную подушку безопасности. Во-вторых, по возможности хранить свободные деньги в той валюте, в которой они будут потрачены в ближайшие два-три месяца. В-третьих, нужно надеяться на то, что Китай всех спасет.

**МАКСИМ НОГОТКОВ**

В целом я оптимист и не ожидаю ухудшения ситуации. Акции уже упали, рубль вырос, ликвидности стало меньше. Так что ситуация должна быть куда менее болезненной, чем три года назад. С одной стороны, люди закалены и понимают риски. Благодаря опыту у нас у всех выработался иммунитет к таким ситуациям. С другой — банковский сектор и экономика куда меньше зависят от западных вливаний. Хотя мы вот в качестве превентивных мер скорректировали инвестпрограммы в сторону уменьшения.

**СЕРГЕЙ КОЗЛОВСКИЙ**

Существуют два горизонта предвидения событий. Первый — это действия ваших клиентов. Они начинают волноваться, совершать резкие движения. Как правило, в этот момент действовать уже поздно. Но есть второй более глубокий план, он и позволяет отслеживать тенденции задолго до того, как их увидит большинство. Ну, если не тенденции, то как минимум конфигурации. Вот сейчас идет перераспределение сил влияния между долларом и евро, между глобальными корпорациями. Думаю, доллар эту войну выиграет. И европейские страны станут менее самостоятельными.

АНДРЕЙ КОРКУНОВ

Председатель совета директоров Анкор банка, председатель совета директоров Одинцовской кондитерской фабрики

Активы: Анкор банк и компания по аренде мобильных складов «Мобиус»

Собирается распространить брэнд «А.Коркунов» на новые товарные категории. В марте этого года получил разрешение на продажу под этой маркой рыбы, мяса, птицы, кофе

14 СТРАНИЦ

Такова толщина агитационной брошюры «Единой России», в которой партия уверяет, что вторая волна кризиса неизбежна и что спасти от этой волны страну смогут только партийные лидеры

КАК ЦЕНЫ НА НЕФТЬ ПОВЛИЯЮТ НА ВАШ БИЗНЕС В БУДУЩЕМ ГОДУ?**СЕРГЕЙ КОЗЛОВСКИЙ**

Напрямую. На нефть завязана вся наша экономика. А нефть, по всей видимости, должна подорожать. Либо из-за девальвации доллара к товарным валютам, либо в результате волнений и войн на Ближнем Востоке. Сейчас даже спекуляции на тему войны достаточно, чтобы цена поднялась.

**ДАВИД ЯКОБАШВИЛИ**

Они могут ощутимо повлиять. Если будет высокая цена на нефть, то наш дешевый торф (Якобашвили владеет компанией «Биоэнергия», которая производит топливо из торфа.— **СФ**) станет очень актуальным. Если резко

СЕРГЕЙ КОЗЛОВСКИЙ

Президент корпорации «Инком-недвижимость»

Активы: «Инком-недвижимость»

Восстанавливал девелоперское подразделение корпорации, которое несколько просело за время кризиса. Сейчас стройка идет полным ходом: сданы 15 коттеджных поселков, на очереди еще пять

упадут цены на нефть, то будет плохо и торфу, и углю, и потребителю. В общем, меня вполне устраивает сегодняшняя ситуация.



ДАВИД ЯН

Мы напрямую не зависим от цен на нефть, так как львиную долю выручки компания ABBYY получает за пределами России.



МАКСИМ НОГОТКОВ

Ну, на нас же они не влияют. Вернее, влияют не напрямую, через объем денег, который выплачивается населению. Так что все скачки цен мы почувствуем с некоторым опозданием. Пока оснований для беспокойства нет, ситуация развивается, изменения не чувствуются, банки выдают все больше кредитов. Сплошной позитив.



АНДРЕЙ КОРКУНОВ

Ну, понятно, что чем выше будут цены на нефть, тем больше будет мой бизнес. Впрочем, эти слова не прогноз — это мое острое желание.

\$100
ЗА БАРРЕЛЬ

нефти марки Urals — исходя из такой цифры принимался бюджет России на 2012 год. В 2013-м по тому же документу стоимость барреля составит \$97, а в 2014 году — \$101

В КАКОЙ ВАЛЮТЕ ВЫ БУДЕТЕ БРАТЬ КРЕДИТЫ В 2012 ГОДУ?



ДАВИД ЯКОБАШВИЛИ

Для российских проектов только в рублях. Как показал прошлый кризис, те, кто так поступили, — выиграли. По моему мнению, доллар может в будущие годы подняться, евро — упасть. Но этот риск для российских проектов лучше исключать.



ДАВИД ЯН

Я бы вообще никому не рекомендовал брать в долг в преддверии кризиса. Инвестиции (если есть понятный план, на что именно они берутся) — это пожалуйста. Накануне кризиса инвестиции могут предоставить интересные конкурентные преимущества. В какой валюте брать инвестиции — вопрос уже десятый.



МАКСИМ НОГОТКОВ

Сегодня у нас 100% заемных средств в рублях. То есть нулевые ставки по валютным позициям. Сейчас это важно, и должно быть, я уверен, так.



АНДРЕЙ КОРКУНОВ

В рублях. Потому что у нас вся выручка в рублях. А это золотое правило: в какой валюте выручка — в такой и надо кредиты брать. Тогда валютных рисков может быть меньше.



СЕРГЕЙ КОЗЛОВСКИЙ

В рублях. Рубль привязан к бивалютной корзине, и валютный баланс очень здорово контролирует Центробанк.

0,5

ПРОЦЕНТНЫХ ПУНКТА

На столько выросли ставки по кредитам «овернайт» и «валютный своп» в 2011 году — такие данные приводятся в докладе Центробанка

КОМУ БЫ ВЫ ПРИСУДИЛИ ПРЕМИЮ «ЧЕЛОВЕК 2011 ГОДА»?

Стиву Джобсу



ДАВИД ЯН

Я сейчас нахожусь в Кремниевой долине, и меня поражает та степень влияния, которую Apple оказала на весь технологический и бизнес-контекст не только в США, но и во всем мире. Понимаете, феномен iPhone и iPad распространяется на все: от вопросов психологии взаимодействия человека и компьютера, эргономики, дизайна и до вопросов построения глобальной бизнес-модели. Ведь Apple из компании, выпускающей «железо», превратилась в компанию, производящую сервис и жизненный стиль. Об этом мечтали Motorola, Ericsson, HP, а Джобс мечту воплотил. Я не из числа религиозных фанатиков Apple: я использую iPhone, но не использую iMac. У меня немного противоречивое отношение к самому Стиву Джобсу. Но в этом году, который для Стива оказался последним, я однозначно присудил бы премию года именно ему. Безусловно, он гениален и изменил этот мир к лучшему.



МАКСИМ НОГОТКОВ

Даже если не будет новых изобретений, Apple сможет продержаться на уже существующих продуктах и сервисах ближайшие года три.



АНДРЕЙ КОРКИНОВ

За бизнес-идею, которая у всех в руках и на столе. Я трачу на телефонные переговоры по iPhone полтора часа, пока еду на работу, и полтора часа, которые еду обратно, плюс переговоры на самой работе, плюс iPad и Mac на рабочем столе. Получается шесть часов в день как минимум, а то и больше. Так что спасибо Джобсу за целую эпоху. Когда, если не сейчас?

Владимиру Путину



ДАВИД ЯКОБАШВИЛИ

Владимиру Владимировичу Путину.

Муаммару Каддафи



СЕРГЕЙ КОЗЛОВСКИЙ

За то, что повел себя как воин, как мужчина. Его бросили и Россия, и Китай, про него говорили, что он сбежал. А он остался в своей стране до последнего. Я не приверженец его режима, но такие люди — сильные, с независимыми взглядами и принципами — в наш век больших корпораций становятся редкостью.





Руководитель компании Джонатан Спарроу

КОМПАНИЯ TELEPERFORMANCE, ПРЕДОСТАВЛЯЮЩАЯ УСЛУГИ АУТСОРСИНГОВЫХ КОНТАКТНЫХ ЦЕНТРОВ, НА СЕГОДНЯШНИЙ ДЕНЬ УСПЕШНО РАБОТАЕТ БОЛЕЕ ЧЕМ В 50 СТРАНАХ МИРА. ВОТ УЖЕ 12 ЛЕТ ОНА ПРИСУТСТВУЕТ И НА РОССИЙСКОМ РЫНКЕ. О ТОМ, НАСКОЛЬКО УСПЕШНО СКЛАДЫВАЕТСЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ЭТОГО МИРОВОГО ЛИДЕРА В НАШЕЙ СТРАНЕ, РАССКАЗАЛ РУКОВОДИТЕЛЬ КОМПАНИИ ДЖОНАТАН СПАРРОУ.

ДЖОНАТАН СПАРРОУ:

«АУТСОРСИНГОВЫЕ КОНТАКТНЫЕ ЦЕНТРЫ ДАВНО ПЕРЕРОСЛИ УРОВЕНЬ «ДЕВУШЕК НА ТЕЛЕФОНЕ»

– Г-н Спарроу, как Вы оцениваете перспективы развития аутсорсинговых контакт-центров в России?

– У российского рынка, несомненно, огромный потенциал: с 2001 года объем рынка российских аутсорсинговых контактных центров вырос почти в 80 раз. При этом в контактных центрах РФ занято 0,6% от всего трудоспособного населения. Для сравнения: в Германии этот же показатель составляет 1,4%, в Норвегии – 1,5%, а в США с наиболее зрелым рынком до 4%. Так, американские аутсорсинговые контактные центры обрабатывают до 90% всех звонков делового характера.

Если сравнивать уровень проникновения, то в России он тоже довольно низкий – около 10% по сравнению со среднемировым показателем 23%. Очевидно, рынок в целом и нашей компании в частности есть куда расти. В какой-то степени это стало причиной того, что я принял предложение возглавить Teleperformance Russia.

Мы смотрим на Россию с точки зрения перспективы. Сейчас на российском рынке аутсорсинговых контактных центров цена является основным фактором выбора провайдера, хотя большинство компаний декларируют качество как наиболее важный показатель. Но мы уверены, что с повышением зрелости рынка контактные центры перестанут

восприниматься как «центры затрат» и станут центрами «генерации прибыли» для клиентов из всех сфер бизнеса.

Teleperformance Russia уже сейчас «номер один» в России по количеству операторских мест среди аутсорсинговых контактных центров. Мы построили качественный бизнес, и, конечно, наша задача – не просто сохранить лидирующие позиции, а максимально использовать возможности для роста, которые предоставляет рынок.

– Сколько сейчас у нас аутсорсинговых контакт-центров?

– Большинство экспертов предпочитают оценивать рынок в общем количестве рабочих мест. В настоящий момент число рабочих мест составляет около 8-8,5 тысяч. При этом доля трех крупнейших аутсорсинговых контактных центров, включая Teleperformance Russia, – 40%.

– Расскажите, в чем их преимущество?

– Можно выделить несколько положительных аспектов передачи обслуживания потребителей на аутсорсинг. Стандартное решение этого вопроса – отказ от самостоятельного ведения непрофильной для компании деятельности

позволит ей акцентироваться непосредственно на основных процессах. Но для большинства фирм клиенты являются одним из самых ценных активов. Так как же мы можем сказать, что внимание к ним не является основным бизнесом? Компаниям представляется возможность повысить качество обслуживания и удовлетворенности потребителей, работая в партнерстве с мировым лидером по работе с клиентами Teleperformance. Отметчю, что наша компания имеет 30-летний опыт в создании, управлении, контроле и масштабировании подобных проектов, обладает ноу-хау в области процессов, инструментов и методов управления. Уверенность в том, что работу по поддержке ее потребителей осуществляют лучшие специалисты, позволит компании посвятить все свое внимание другим стратегически важным вопросам, касающимся ее развития, многие из которых могут быть реализованы при поддержке контактного центра, управляемого Teleperformance. Другим важным преимуществом я бы назвал отсутствие необходимости существенных инвестиций в создание и поддержку собственного контактного центра. Зачастую аутсорсинг может обойтись дешевле. Кроме того, это, как правило, гораздо более прозрачная структура расходов, что в конечном итоге позволяет компании более

адекватно оценить экономический эффект. Однако далеко не все аутсорсинговые контактные центры в состоянии обеспечить такой высокий уровень работы.

– Насколько сейчас готов российский бизнес передать собственные контактные центры на аутсорсинг?

– Последние 10 лет мы были свидетелями волны передачи части работ, услуг или процессов на исполнение внешним организациям. Речь идет о расчетно-бухгалтерских услугах, аутсорсинге IT, ЧОП, рекламе и PR. На моем предыдущем месте работы мы потратили около 3 лет на развитие рынка полного аутсорсинга управления сетями телекоммуникационных операторов. Подобная волна аутсорсинга контактных центров еще не дошла до России, но рынок неуклонно развивается. Для международных компаний в России аутсорсинг является стандартной практикой. Мы также наблюдаем это как в российских компаниях с иностранными акционерами, так и в абсолютно российских компаниях, чьи акционеры хотят увидеть увеличение рентабельности и требуют от менеджмента поиска способов оптимизации стоимости без ухудшения качества, а возможно даже с его улучшением.

– С какими трудностями вашей компании приходится сталкиваться на российском рынке?

– Одна общая проблема при рассмотрении аутсорсинга любого процесса в том, что зачастую метод определения общей стоимости управления процессом клиента не является точным, многие расходы (например, капитальные и эксплуатационные затраты) фиксируются в различных бюджетах. Таким образом, истинное сравнение «яблок с яблоками» часто бывает затруднительным. Вторая проблема – недобросовестные игроки рынка аутсорсинговых услуг. Общеизвестно, что фонд оплаты труда операторов является основной статьей затрат аутсорсингового контактного центра. Teleperformance является публичной международной компанией, действующей в полном соответствии с налоговым законодательством страны и выполняющей все социальные обязательства перед сотрудниками. Некоторые из игроков рынка используют «серые» схемы оплаты труда, предлагая более низкие цены, что на первый взгляд делает наше предложение менее конкурентным. Но наши клиенты получают гарантированно более высокий уровень качества и сервиса.

– Опасаются ли российские компании за безопасность собственных данных, качество подготовки операторов?

– Совершенно верно, обеспечение безопасности данных является как одной из ключевых задач наших клиентов, так и одним из наиболее сильных их опасений. Наши системы и процессы защиты данных и безопасности являются наилучшим примером в отрасли. На самом деле, это одна из главных причин, по которой клиенты с высокими требованиями к безопасности данных выбрали именно Teleperformance Russia.

Что касается качества подготовки операторов, конечно, существуют провайдеры, которые нанимают в штат всех желающих, не уделяют должного внимания обучению персонала, а затем выпускают неподготовленных операторов на линию. В результате общая репутация компаний-заказчика может пострадать. Это еще один ключевой актив, формирование которого занимает годы, но он может довольно быстро разрушиться.

Очевидно, что Teleperformance со своими уникальными технологиями, различными инструментами и эксклюзивными методологиями повышения качества и эффективности стоит особняком. Например, некоторые из наших клиентов, параллельно имеющие внутренний контактный центр, отправляют своих представителей на тренинги в Teleperformance для их обучения.

– Сейчас ваша компания представлена в трех российских регионах. В каком направлении планируете расширять свое присутствие в стране? Есть ли планы по развитию бизнеса в сопредельных странах?

– При создании новых площадок всегда учитывается целый комплекс факторов. Это, в первую очередь, ситуация на рынке труда в том или ином регионе (уровень безработицы, наличие кандидатов, соответствующих специфики проекта, ценовой аспект – уровень заработной платы в данном регионе). Поскольку спрос на услуги аутсорсинга контактных центров растет, мы регулярно оцениваем возможность расширения существующих площадок, и всегда рассматривается вопрос о создании новых сайтов в новых городах.

С 2008 года Teleperformance присутствует на Украине. Это весьма положительный опыт для нас, и в настоящее время мы всегда рассматриваем эту республику как площадку и для размещения российских проектов.

– Какой набор услуг предлагает ваша компания?

– Сейчас наибольшим спросом пользуются информационно-справочные услуги, подразумевающие передачу на аутсорсинг процессов, связанных с обслуживанием существующих и потенциальных клиентов и предоставлением им общей информации о компании, продуктах или услугах. Однако стоит отметить, что в стране уже имеется опыт построения и более сложных схем обслуживания, которые могут включать в себя также бронирование, прием и оформление заказов, консультирование по сложным характеристикам товара, контроль логистики, обработку жалоб и т.д. Это говорит о том, что аутсорсинговые контактные центры давно перешли на другой, отличный от общепринятого уровня «девушек на телефоне», способных лишь отвечать на несложные вопросы, требующие ответа «да» или «нет». Профессиональные аутсорсинговые контактные центры способны организовывать работу не хуже, а во многих случаях даже более эффективно, чем внутренние.

Второй по спросу является услуга телемаркетинга или продажи по телефону. В основном она востребована банками – с целью продаж карт, кредитов, вкладов и т.д.; телекоммуникационными компаниями и интернет-провайдерами – продажа услуг связи и интернета.

Интересной особенностью российского рынка, в отличие от других стран, является достаточно консервативный подход компаний к использованию услуг аутсорсинга с целью продажи. В большинстве случаев это вызвано боязнью потерять клиентов, утечки персональных данных и т.д. Однако все больше фирм понимают, что при правильной организации работы и правильном подходе к выбору аутсорсингового партнера данные риски отсутствуют и это не может быть препятствием для совместной работы.

Еще одним перспективным направлением является услуга аутсорсинга технической поддержки (или «help desk»), которая также недостаточно развита на российском рынке. Но ввиду роста всеобщей информатизации и увеличения количества используемых технологических средств она становится все более востребованной. Так, у Teleperformance в России уже есть ряд реализованных успешных проектов, где поддержку осуществляют специально отобранные и обученные технические специалисты.

Также в Teleperformance есть услуга TP Platinum – для компаний, которые понимают, ценят своих клиентов и хотят выстраивать с ними отношения на совершенно другом, более профессиональном уровне, по схеме «персональный менеджер – клиент» с самыми высокими показателями сервиса и качества. Данная услуга может быть использована для высокодоходных клиентов VIP-категории. В мире данное направление достаточно востребовано, и Teleperformance давно предлагает данный сервис. Однако в России компании пока опасаются передавать на обслуживание своих самых ценных клиентов внешнему подрядчику.

– Кто заинтересован в услугах вашего контакт-центра? Можете назвать своих основных клиентов?

– В сущности, любая компания, которая имеет большую базу клиентов или работает на рынках, где обслуживание клиентов является ключевым фактором успеха и конкурентного преимущества, – это банки, страховые компании, авиакомпании, телекоммуникационные операторы, ритейлеры и т.д. В числе наших клиентов в России – «Аэрофлот», OZON.ru, Toyota, Yves Rocher.

– Что нового вы готовы предложить своим клиентам в 2012 году?

– В настоящее время мы столкнулись не только с традиционным сезонным спросом от имеющихся клиентов, также наблюдаем увеличение интереса со стороны потенциальных клиентов. Поэтому расширили свои возможности на площадках во Владимире и Черкассах (Украина). И уже сегодня готовы взяться за проект любого объема и сложности.

– Как вы формируете штат сотрудников? Как проходит процесс обучения? Используются ли для стажировки или повышения квалификации российских операторов зарубежные площадки Teleperformance Russia?

– Ключевым отличием компании Teleperformance является уникальная стратегия управления персоналом, в центре которой – человек. Профиль сотрудника для найма основывается на нашем уникальном методе, а многоступенчатый отбор позволяет найти лучших людей для проекта. Также нами активно используется политика сохранения и развития талантов. Например, программа JUMP для операторов, направленная на развитие и обучение талантливых сотрудников, желающих построить карьеру в Teleperformance. Выпускники JUMP зачисляются в «золотой резерв» компании, а это значит, что в случае появления подходящей вакансии их кандидатуры рассматриваются в первую очередь.

Базовое обучение операторов проходит в несколько этапов, такой подход гарантирует стабильность в команде, оценку уровня знаний после прохождения каждого модуля тренинга и моделирование рабочей атмосферы.

Что касается стажировок и повышения квалификации, то у менеджеров компании есть возможность пройти программы TP University и TP My e-Institute. В рамках TP University реализуется длительный процесс обучения и развития наших менеджеров лучшими специалистами группы Teleperformance со всего мира для последующей возможности применять и внедрять полученный опыт на местах.

– Расскажите о технической и программной поддержке вашей компании.

– За 12 лет работы в России компании удалось собрать стабильную и опытную команду профессионалов, которая применяет лучшие мировые практики в организации процессов и использования инфраструктуры. О многом говорит средний стаж сотрудников отдела IT, который составляет 4 года.

Конечно, немаловажную роль играет опыт Teleperformance Group. Глобальное партнерство обеспечивает доступ к новым инструментам из первых рук и полную поддержку со стороны основных поставщиков IT-услуг. А постоянный процесс обмена идеями и решениями позволяет сочетать лучшие практики всех проектов по всему миру.

Информационная безопасность является ключевым направлением работы для службы поддержки. Мы обладаем надежной и безопасной инфраструктурой с лучшими в своем классе системами и технологической экспертизой. Как я уже говорил, большинство существующих клиентов при выборе Teleperformance в качестве провайдера аутсорсинговых услуг контактных центров руководствовались в первую очередь предложенными стандартами по информационной безопасности.

ИДЕЙНЫ

КАСТОМИЗАЦИЯ И ОБЩЕНИЕ – ПОЖАЛУЙ, САМЫЕ МОДНЫЕ СТАРТАПЕРСКИЕ ТРЕНДЫ 2011 ГОДА. «СЕКРЕТ ФИРМЫ» ПРЕДСТАВЛЯЕТ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ, КОТОРЫЕ СТРОЯТ НА ЭТОМ НОВЫЕ БИЗНЕСЫ – И УЖЕ ЗАРАБАТЫВАЮТ.



АЛЕКСЕЙ АЙЛАРОВ



ВЛАДИМИР ГОРБУНОВ

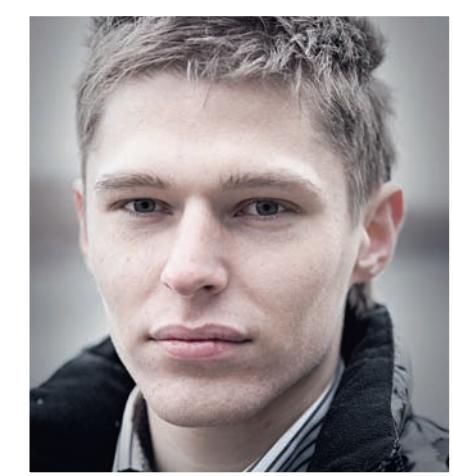


СЕРГЕЙ ШАЛАЕВ

12-2011

СЕКРЕТ ФИРМЫ

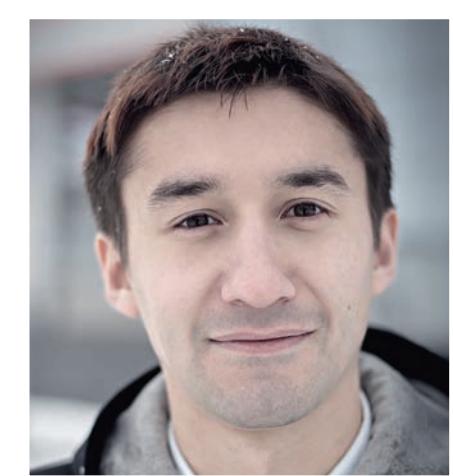
І Й СБОР



ОЛЕГ ГУСЬКОВ



ДМИТРИЙ ФИЛАТОВ



МАРАТ ГАЛЛЯМОВ



НАТАЛИЯ ПОТАПОВА

ОСНОВАТЕЛИ ПРОЕКТА ZINGAYA РАЗРАБОТАЛИ ИНТЕРНЕТ-АНАЛОГ БЕСПЛАТНЫХ «ВОСЬМИСОТЫХ» НОМЕРОВ, ИЛИ SKYPE, НЕ ТРЕБУЮЩИЙ УСТАНОВКИ НА КОМПЬЮТЕР. ТЕПЕРЬ ОНИ ПЛАНИРУЮТ ЗАВОЕВАТЬ РЫНОК НЕ ТОЛЬКО РОССИИ, НО И США.



ИНТЕРНЕТ НА ПРОВОДЕ

Алексей Айларов собирается заработать на создании в интернете «горячих линий»

Zingaya

Владельцы

Алексей Айларов, Сергей Порошин, Андрей Коваленко, Эстер Дайсон, венчурная компания The Untitled

Инвестиции

\$1,75 млн

Аналоги

Evafon

\$1
млрд

Во столько оценивается мировой рынок бесплатных звонков через интернет. В России он пока не превышает \$5 млн, однако, по расчетам Алексея Айларова, в будущем составит \$100 млн в год

ЗАПУЩЕННЫЙ ЗВОНОК

Zingaya — слово, которого нет: сооснователю проекта Алексею Айларову просто понравилось сочетание звуков. Вместе с однокурсниками по МГТУ им. Баумана он с 2000 года работал над сервисами в IP-телефонии. Но друзья вынуждены были признать: обычному пользователю сложно ставить дополнительное оборудование на свой компьютер. Тогда они решили разработать программу наподобие Skype, которую на компьютер устанавливать не нужно. На ее основе и был запущен проект Zingaya — интернет-аналог «восьмисотых» номеров, которые оплачивают компании, используя их для связи с клиентами. Для звонка достаточно наушников и микрофона, сам звонок осуществляется нажатием кнопки на сайте компании — клиента Zingaya. Сейчас у стартапа 15 крупных клиентов, включая Qiwi, банк «Ренессанс кредит», S7 и др. Услуга им обходится в \$500–600 в месяц. Плюс около 100 небольших компаний, которые отдают за сервис \$10–70 в месяц. Работает сервис только на прием звонков от пользователей и приносит около \$10 тыс. в месяц. В октябре Zingaya привлекла инвестиции от частных инвесторов и фонда The Untitled, вложивших в нее \$1,15 млн. Эти деньги Айларов хочет потратить на доработку функционала, интеграцию с платформами для электронной коммерции, раскрутку проекта и выход на рынок США.

12-2011

СЕКРЕТ ФИРМЫ

Mixville

Владелец

Олег Гуськов

Инвестиции

287 тыс. руб.

Аналоги

Barbarum.ru



ОЛЕГ ГУСЬКОВ
 СУМЕЛ
 ПРЕВРАТИТЬ
 ПОКУПКУ
 ШОКОЛАДА ИЛИ
 ПОРЦИИ МЮСЛИ
 В КОНСТРУКТОР
 И ВОВЛЕЧЬ
 ПОКУПАТЕЛЕЙ
 В АКТИВНОЕ
 ДЕЙСТВИЕ ПО ЕГО
 СБОРКЕ. ОСТАЛОСЬ
 ДОГОВОРИТЬСЯ
 С ТОЧКАМИ
 ПРОДАЖ.

РУЧНАЯ РАБОТА

Олег Гуськов накормит покупателей шоколадом и мюсли по индивидуальным рецептам

СБОРНЫЙ ШОКОЛАД

«Ты приходишь в Subway и собираешь из разных ингредиентов свой бутерброд. Но ведь этот принцип можно распространить и на другие продукты», — посчитал третекурсник Высшей школы экономики Олег Гуськов. В марте 2011 года он создал компанию Mixville, которая занимается кастомизированными продуктами, то есть созданными по заказу покупателя из предложенных «запчастей». Начать он решил с шоколада и мюсли. Через сайт можно выбрать вид шоколада и основу для мюсли и подобрать к ним одну из 300 начинок. Среди ингредиентов встречаются необычные: гуава, черника, брусника, красная смородина. Цена заказа — 200–250 руб. за шоколадку или порцию мюсли при себестоимости 130–140 руб., доставка по Москве бесплатная. «Нам повезло: мы договорились на отсрочку платы за аренду помещения и оборудования и замотивировали людей (в компании, в частности, два повара) так, что первые два месяца они работали бесплатно», — говорит Гуськов. В общей сложности он потратил на проект около 300 тыс. руб. При этом только за октябрь он заработал 240 тыс. руб.: продажи между шоколадом и мюсли распределились почти поровну. Сейчас Гуськов ведет переговоры о продажах с фитнес-клубами, заведениями HoReCa, цветочными магазинами и корпоративными клиентами.

DrinCash

Владельцы

Дмитрий Филатов;
частный инвестор

Инвестиции

1,9 млн руб

Аналоги

Pingapint.com



ЧТОБЫ УГОСТИТЬ
ПОНРАВИВШУЮСЯ
ДЕВУШКУ
БОКАЛОМ
ШАМПАНСКОГО,
СОВСЕМ
НЕ ОБЯЗАТЕЛЬНО
КАРАУЛИТЬ
ЕЕ ЗА СОСЕДНИМ
СТОЛИКОМ
В БАРЕ. ОКАЗАТЬ
ЗНАК ВНИМАНИЯ
МОЖНО ЧЕРЕЗ
ИНТЕРНЕТ
С ПОМОЩЬЮ
СЕРВИСА
DRINCASH.

КОКТЕЙЛЬ НА РАССТОЯНИИ
Дмитрий Филатов считает, что выпивка — лучший подарок

ВЫПИВКА ПО ПОЧТЕ

29-летний разработчик программного обеспечения **Дмитрий Филатов** планировал создать сервис виртуальных подарков, но остановился на реальных. Он разработал систему DrinCash: с ее помощью можно в онлайн-режиме дарить напитки (пиво, вино, коктейли или кофе). Пользователь оплачивает в системе DrinCash подарочный сертификат (200 руб.) и вводит e-mail получателя. На него приходит числовой код, назвав который, тот может выбрать напиток в одном из баров, участвующих в программе. DrinCash зарабатывает 10–20% с каждого заказа, остальные деньги получает бар, отоваривший сертификат. С Филатовым согласились работать 30 заведений в Санкт-Петербурге. Сейчас он ведет переговоры и в Москве, а к концу года планирует расширить сеть до 100 точек. Продвигать услугу бизнесмен собирается через сайты знакомств или, например, системы бронирования билетов, которые будут предлагать напитки своим пользователям в качестве бонуса. Филатов вложил в проект 400 тыс. руб., еще 1,5 млн руб. дал частный инвестор (его имя не раскрывается) за 4% акций DrinCash. Проект стартовал в октябре: выручка за первый месяц составила 20 тыс. руб., число посетителей сайта достигло 40 тыс. человек. Через два года бизнесмен собирается обслуживать несколько тысяч заведений как в России, так и за ее пределами.

**СЕРВИС WORKLE
ОБУЧАЕТ АРМИЮ
ВИРТУАЛЬНЫХ
АГЕНТОВ
ПО ПРОДАЖАМ.
ЕСЛИ ИДЕЯ
СРАБОТАЕТ,
ПРОЕКТ
РАДИКАЛЬНЫМ
ОБРАЗОМ
ИЗМЕНИТ
ПРИВЫЧНЫЕ
ПРЕДСТАВЛЕНИЯ
О ТРУДО-
УСТРОЙСТВЕ.**



БИРЖА ТРУДОВ

Владимир Горбунов создал виртуальный офис для армии агентов-фрилансеров

Workle

Владельцы

Владимир Горбунов,
частные лица

Инвестиции

103 млн руб.

Аналоги

нет

200
тыс.руб.

может составить ежемесячный доход пользователя Workle, который консультирует клиентов по вопросам приобретения недвижимости, обещают создатели сервиса

НЕВИДИМЫЙ РАБОТНИК

Специалист по финансовым инвестициям **Владимир Горбунов** запустил сервис Workle, представляющий собой портал для дистанционной онлайн-работы. Пользователь работает на сайте по гражданско-правовому договору с Workle в качестве риэлтора или менеджера по продажам страховых, банковских или туристических продуктов одной из 40 компаний – клиентов Workle. «Мы проанализировали, с какими инструментами работают представители разных профессий, и воссоздали это в виртуальном пространстве», – говорит Горбунов. Так, в персональном онлайн-офисе турагента Workle есть система поиска туров, бронирования, ведения клиентской базы и т. д. Горбунов планирует подключать к сайту и сервисы для профессий, не связанных с продажами, – бухгалтеров, юристов и др. Сервисы бесплатны для пользователей-агентов. Доход с каждой продажи начисляется на их личные банковские счета. Комиссия Workle индивидуальна, но в среднем составляет 5–10% от объема продаж агентов и удерживается с работодателя-клиента Workle. Сайт работает в тестовом режиме, на нем зарегистрированы около 4,5 тыс. человек. В проект вложено более 100 млн руб., над ним работают 50 сотрудников. Выйти на точку безубыточности Workle планирует к концу 2012 года.

СОЗДАТЕЛИ ПРОЕКТА SURFINGBIRD РАЗРАБОТАЛИ РЕКОМЕНДАТЕЛЬНУЮ СИСТЕМУ САЙТОВ. ОНА, УЧТЯ ИНТЕРЕСЫ ПОЛЬЗОВАТЕЛЯ, ПОДСКАЖЕТ, КУДА ПОДАТЬСЯ В ИНТЕРНЕТЕ, ЧТОБЫ ВЫРВАТЬСЯ ИЗ КРУГА ПРИВЫЧНЫХ ЗАКЛАДОК В БРАУЗЕРЕ.



ПТИЧИЙ СОВЕТНИК

Сергей Шалаев подскажет, какие сайты нужно посещать в интернете

Surfingbird

Владельцы

Сергей Шалаев,
Дмитрий Шалаев,
частные инвесторы

Инвестиции

\$2,9 млн

Аналоги

Delicious.com, Hudu.com,
Imhonet.ru

15
СТРАНИЦ

просматривает средний пользователь сервиса Surfingbird. Однако, уверяет Сергей Шалаев, потенциал сервиса выше: уже к лету 2012 года он планирует увеличить этот показатель вдвое

ИЩУ НЕ ЗНАЮ ЧТО

Вместе с партнером Дмитрием Шалаевым Сергей Шалаев, сооснователь сервиса Surfingbird, занимался блогами в Mail.ru и вел проект Woman Journal. Однажды команьоны поняли: большинство пользователей ходят на одни и те же сайты, а на новые попадают изредка по ссылкам из френдленты в соцсетях. Тогда партнеры разработали рекомендательную систему, которая с учетом указываемых в анкете интересов пользователя подбирает страницы, которые нравятся людям с аналогичными характеристиками. Проект запущен в начале 2011 года. Система самообучаемая: с помощью кнопок «нравится» и «не нравится» пользователь голосует за каждый предложенный ему сайт. «Система подстраивается под него, как ортопедическое кресло», — говорит Шалаев. Зарабатывать сервис планирует на показе платных страниц: похоже на контекстную рекламу, только страница рекламодателя отображается целиком. Стоимость рекламы сопоставима с ценой, которую предлагают соцсети за переход на сайт: 10–15 руб. за показ. Сейчас Surfingbird посещают 5–6 тыс. пользователей в день, они совершают около 60 тыс. кликов. К лету 2012-го Шалаев планирует увеличить ежедневную аудиторию до 150 тыс. человек, для чего к уже вложенным в проект \$400 тыс. привлек \$2,5 млн от российских частных инвесторов.

**ПРОЕКТ
«СПОРТФОРТ»
ПРЕТЕНДУЕТ
НА ТО, ЧТОБЫ
ОБЛЕГЧИТЬ
ЖИЗНЬ
И ОРГАНИЗОВАТЬ
БЫТ ЛЮБИ-
ТЕЛЬСКИМ
СПОРТИВНЫМ
КОМАНДАМ, СТАВ
ПЛОЩАДКОЙ
ДЛЯ ОБЩЕНИЯ
ИГРОКОВ
И ИХ ТРЕНЕРОВ.**



«Спортфорт»

Основатели

Марат Галлямов,
Марат Хафизов

Инвестиции

103 млн руб.

Аналоги

TeamPages.com, WePlay.com

СПОРТ ВСЕМУ ГОЛОВА

Марат Галлямов надеется заработать на любви спортивных команд к аккуратности

СПОРТИВНАЯ ФОРМУЛА

Сооснователь проекта «СпортФорт» **Марат Галлямов** два года играл в хоккей, а потом решил совместить увлечение с профессиональной деятельностью интернет-разработчика. Он создал сервис «СпортФорт» — онлайн-площадку для спортсменов-любителей, которые могут создавать на ней свои сайты. С помощью сервиса команды находят игроков и тренеров, ведут статистику посещаемости тренировок, рассылают SMS-сообщения всей команде, подыскивают места для будущих игр. На сайте уже зарегистрировались около 200 команд, включая одну профессиональную — МХК «Спартак», которой «СпортФорт» предоставляет услуги по поддержке сайта. В октябре именно ей проект был обязан своей выручкой — около 20 тыс. руб. Пока базовая подписка на использование площадки предоставляется бесплатно, однако с начала 2012 года Галлямов планирует начать активные продажи сервиса. Для любительских команд обслуживание составит 4 тыс. руб. в год, для лиг — 3–10 тыс. руб. в месяц, для профессиональных команд — 5–10 тыс. руб. в месяц. Через год, полагает Галлямов, на сервис будут подписаны 900 любительских и 50 профессиональных команд, а также 50 лиг. Ежемесячная выручка может составить около 1 млн руб.

В МОСКВЕ
ОТЧАЯННО
НЕ ХВАТАЕТ
ЗАВЕДЕНИЙ, ГДЕ
ВЗРОСЛЫМ БЫЛО
БЫ ИНТЕРЕСНО
ПРОВОДИТЬ
ВРЕМЯ СО СВОИМИ
ДЕТЬМИ,
РЕШИЛИ
СОЗДАТЕЛИ
МУЗЕЯ
«ЭКСПЕРИМЕН-
ТАНИУМ»
И СОЗДАЛИ
МЕСТО, ГДЕ
ТРОГАТЬ
МОЖНО ВСЕ.



Музей занимательных наук
«Экспериментаниум»

Владельцы

Наталья Потапова,
Ярослав Алексеев,
Филипп Самарец,
Константин Сулоев

Инвестиции

несколько десятков
миллионов рублей

Аналоги

Exploratorium,
Copernik,
Eureka

ЧУДЕСА НАУКИ И ТЕХНИКИ

Наталья Потапова открыла музей, который доступно рассказывает, как устроен окружающий мир

РУКАМИ ТРОГАТЬ

Ностальгируя по дворцам пионеров и книгам по занимательной физике, **Наталья Потапова** с тремя топ-менеджерами крупной финансовой группы в марте 2011 года открыла музей «Экспериментаниум». В нем с помощью интерактивных экспонатов наглядно объясняется, откуда берется электричество; тут же можно поставить опыт и сыграть в игру, демонстрирующую устройство окружающего мира. Большую часть из 250 экспонатов партнеры собирают на собственном производстве. Некоторые экспонаты (стоимостью до нескольких десятков тысяч долларов) закупаются в Европе и США — например, увеличенные анатомические макеты или действующая модель торнадо. За несколько месяцев работы уже пришлось сменить два-три поколения экспонатов, это плата за главное преимущество музея — возможность все потрогать своими руками. Детский билет стоит 250–350 руб., взрослый — 350–450 руб. Даже в будние дни музей посещают около 300 человек — в основном школьные экскурсии. Однако зарабатывает «Экспериментаниум» и на корпоративах, предлагая, в частности, программу по тимбилдингу. У частного музея уже открылся филиал в Саратове. Окупить вложения «Экспериментаниум» планирует за три года. По расчетам СФ, выручка проекта может составить около 50 млн руб. в год.



ИД «Коммерсантъ» и издательство «Эксмо» представляют

библиотека **Коммерсантъ**

ЭТО встаёт на Востоке

Понимать, чтобы противостоять



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

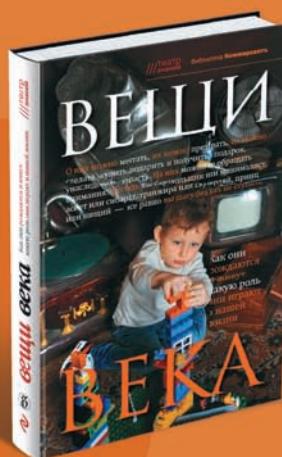
реклама

ИД «Коммерсантъ» и издательство «Эксмо» представляют

библиотека **Коммерсантъ**

ВОТ ЭТО вещь!

О лишнем, любимом и необходимом



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, biblion.ru, bolero.ru

реклама

**В 2011 ГОДУ
В РОССИИ
ПОЯВИЛИСЬ
ВЕНЧУРНЫЕ
ФОНДЫ НОВОГО
ТИПА, КОТОРЫЕ
ВМЕСТЕ
С ДЕНЬГАМИ
НЕСУТ В МАССЫ
СТАРТАПЕРОВ
ПРОСВЕЩЕНИЕ.
ВОПРОС
НЕХВАТКИ
СРЕДСТВ ВСЕ
ЧАЩЕ УХОДИТ
НА ВТОРОЙ ПЛАН,
УСТУПАЯ МЕСТО
ПРОБЛЕМЕ
НЕХВАТКИ ИДЕЙ.**

«Удобный офис недалеко от центра Москвы, красивые серебристые „макбуки“ и блестящие „айпады“, \$150 тыс. на реализацию прототипа. Но наш главный козырь — Farm-академики, ведущие ИТ-предприниматели и инвесторы» — так венчурный фонд Farminers зазывает авторов идей в свою академию стартапов. Farminers основан Игорем Мацанюком, одним из ветеранов российского игрового рынка и прежде крупным акционером Mail.ru Group, и Аленией Владимироской, директором рекрутингового агентства Pruffi. Фонд предлагает кандидатам бесплатные помещения, оргтехнику и \$150 тыс. на оборудование и зарплату.

Взамен предприниматели должны нести в Farminers интересные проекты, а именно онлайн-сервисы для массового рынка (интернет-магазины и игры), которые можно довести до ума за три-шесть месяцев. В ноябре 2011 года из 1,5 тыс. заявок компания отобрала первые 15 проектов, которые предполагает запустить через полгода. Всего за год, по словам генерального директора Farminers Максима Матвейко, академия сможет переварить 35–36 проектов. Счастливчики

ДЕНЕГ ТЬМА

будут разрабатывать свои продукты под ежедневным руководством менеджеров проектов и академиков Farminers. За свои услуги фонд получит 40-процентную долю в каждой выращенной компании. Цель — через полгода продать все портфельные проекты другим инвесторам.

До сих пор инвестиции в компании на венчурных стадиях развития (посевной, начальной и ранней) были мизерны. По данным Российской ассоциации венчурных инвестиций, они составили \$151 млн в 2010 году (6% от общего объема прямых инвестиций). Из них на посевную и начальную стадии пришлись лишь крохи, \$19,5 млн (29 сделок). Но со второй половины 2010 года в стране стали дружно возникать небольшие венчурные фонды, подобные Farminers, имеющие себя бизнес-инкубаторами, акселераторами или фабриками проектов. Примеры — Fast Lane Ventures, «Главстарт», Bricolage, «Техдрайв», «Яндекс.Фабрика» и другие. Все они ищут перспективные стартапы, чтобы затем научить их бизнесу и дорастить до стадии инвестиционной зрелости. Но просвещением инновационных компаний, у которых, кроме идей, ничего нет, фонды занялись не от хорошей жизни. «В стране почти нет пригодных для инвестирования компаний на более поздних стадиях развития, приходится растить то, что есть», — говорит генеральный директор Центра инновационных технологий Digital October Дмитрий Репин. Охота пуще неволи — даже сырость идей никого не смущает. «Идеи, с которыми авторы пришли к нам вначале, и то, над чем они в итоге стали работать, — абсолютно разные вещи. Ставку надо делать на команду, она либо справится, либо нет», — говорит Аркадий Морейнис, основатель

фонда «Главстарт», у которого сейчас в портфеле 13 компаний. Каждая из них получила от «Главстарта» по \$100 тыс. в обмен на 40%.

Фонды-просветители различаются лишь деталями. В частности, Fast Lane Ventures сама придумывает проекты и привлекает к ним стартаперов (наиболее успешным считается интернет-магазин обуви Sapato.ru). TexDrive с этой зимы начнет проводить два раза в год трехмесячные программы ускоренного развития, во время которых около 70 российских и 30 зарубежных менторов будут наставлять молодых инноваторов в маркетинге, менеджменте и экономике. «За это время компании успеют сделать то, на что у них ушло бы 9–12 месяцев», — говорит партнер TexDrive Андрей Кессель. В ноябре 2011 года фонд-акселератор отобрал из нескольких сотен заявок 10 стартапов, каждый из этих десяти участников программы акселерации получит от TexDrive \$25 тыс. сразу и \$125 тыс. на финише в обмен на 10% в компании. После TexDrive обещает ученикам инвестиции \$1 млн от американских бизнес-ангелов.

При таком симбиозе инвестор-ментора и стартапа предприниматели должны быть готовы к тому, что им придется поделиться интеллектуальной собственностью, говорят в фондах. В Farminers, например, интеллектуальная собственность будет зарегистрирована на некую компанию, которой будут владеть и фонд (40%), и стартап-автор (60%).

ИНКУБАТОР ТУСОВКИ

Однако новые бизнес-инкубаторы — офисные центры, где бы стартапам предоставлялись помещения (бесплатно или за символическую

арендуемую плату), а также столь необходимые им бухгалтерские, маркетинговые, юридические и прочие услуги, не появляются. Их вообще немного: по оценкам **Ольги Хотяшевой**, председателя оргкомитета Российского форума бизнес-инкубаторов, в стране около 350 активных бизнес-инкубаторов и технопарков, из них половина университетских, остальные открыты (рассчитанные на всех). Из 150–200 открытых лишь 20–30 государственных инкубаторов и технопарков предоставляют необходимые услуги для поддержки стартапов (остальные только именуются инкубаторами, фактически представляя собой обычные бизнес-центры). Самые продвинутые, по мнению экспертов,— технопарк «Строгино» в Москве (28 резидентов), бизнес-инкубатор республики Карелия, а также ИТ-парк в Казани (20 резидентов). Коммерческие структуры бизнес-инкубаторами заниматься не хотят, потому что инкубатор, который не зарабатывает на аренде или не берет себе доли в проектах, априори убыточен.

Но в России, как выяснилось, неплохо могут заработать операторы площадок для встреч стартаперов и венчурных капиталистов. У них перед глазами пример крупнейшего американского инкубатора стартапов Plug and Play Tech Center, через который в свое время прошли Google и PayPal. Арендная плата в Plug and Play самая высокая в округе — место очень популярное. В конце 2010 года в Москве появилась похожая площадка — центр инновационных технологий Digital October, основанный структурами **Михаила Абызова**: группой Ru-Com и венчурным фондом Bright Capital. Он находится в здании кондитерской фабрики «Красный Октябрь». Он устраивает конференции (TechCrunch и другие), организует лекции отечественных и зарубежных венчурных экспертов и сдает в аренду помещения Центру инноваций PwC, а также некоторым

известным венчурным фондам: Kite Ventures, AddVenture и Foresight Ventures. Недавно при Digital October появился свой посевной фонд — Bricolage, который сейчас отбирает 10-12 компаний, чтобы их подрастить, а потом продать кому-либо из соседей. В учителях недостатка нет. «Digital October — прикольное место. К нам приходит столько интересных людей, что мы решили на этом заработать»,— говорит Дмитрий Репин. Заработать — значит при выходе вернуть инвестиции в трехкратном объеме, поясняет Репин. То есть в портфеле должны быть «звезды» — компании с 10–50-кратной окупаемостью.

НА ОБОЧИНЕ МОДЫ

Почти все частные венчурные фонды зациклены на узком круге модных отраслей: интернете, программном обеспечении, мобильных сервисах, облачных вычислениях. Здесь проще с экспертизой, к тому же результат можно получить быстро.

Получается, что у инновационных компаний из медицинской, биологической и прочих «немодных» отраслей остается один источник — государственные деньги. Их стартаперам выдают, прежде всего, четыре структуры: Посевной фонд РВК, Фонд содействия развитию малых форм предприятий в научно-технической сфере (Фонд Бортника), Фонд содействия развитию венчурных инвестиций в малые предприятия в НТС города Москвы и, наконец, Фонд Сколково.

Инвестиционная активность последнего стала настоящим сюрпризом 2011 года. Фонд уже выделил 70 инновационным компаниям грантов на 5,8 млрд руб. Это рекордная сумма от одного фонда за всю историю венчурных инвестиций в России. Правда, чтобы получить вожделенные гранты, компании предстоит сначала пробиться в резиденты Сколково. Это непросто: нужно подготовить кипу

документов, включить в команду зарубежного специалиста или инвестора, а также научного работника или преподавателя вуза.

Павел Никонов, старший менеджер фонда ABRT, говорит, что у стартапов больше всего шансов попасть в ежегодную инвестиционную программу «Старт» Фонда Бортника. Плюсы программы: безвозмездные субсидии — 6 млн руб. в течение трех лет, а также высокий процент одобрения проектов (20%, тогда как венчурные фонды отбирают лишь 1% заявок от интернет-стартапов). Так, в 2010 году из 515 проектов деньги получили 107.

В Москве путь к бесплатным деньгам пройти еще легче. Как рассказал **СФ** исполнительный директор Фонда содействия развитию венчурных инвестиций **Алексей Костров**, в 2011 году его структура выдала 270 млн руб. субсидий более чем 50 инновационным компаниям. Процент одобрения заявок очень высок, более 90%. Кроме того, фонд бесплатно отправил 100 человек на стажировку в Кембридж.

Ограничения есть: физическим лицам денег не выдают — только юрлицам со справкой из налоговой инспекции, под подробное ТЭО и план по созданию новых рабочих мест и уплате налогов в будущем. К тому же соискатель должен на 1 руб. субсидий вложить 1 руб. собственных средств. Контроль за подшефными изобретателями, уверяет Костров, довольно мягкий. Фонд лишь требует, чтобы получатель выполнял обещанный план по количеству новых рабочих мест и по росту выручки. «В 2010 году мы поддержали 30 проектов, никто не разорился, лишь шесть компаний не дотянули до обещанных показателей, а 24 показали рост выручки более чем 50%»,— доволен Костров.

Словом, сейчас найдется кому приютить стартапера, дать ему немного денег и научить уму-разуму. Таких мест пока не так уж много, но с каждым годом становится все больше.

КТО ПОДДЕРЖИВАЕТ СТАРТАПЫ В РОССИИ

Самые активные посевные фонды и бизнес-инкубаторы в 2011 году

Название	Профиль и условия	Проекты
БИЗНЕС-ИНКУБАТОРЫ		
Бизнес-инкубатор АНХ (InCube)	Инвестиции от партнера — фонда Runa Capital	7–10 резидентов ежегодно (ИТ, медиа, связь)
Бизнес-инкубатор ГУ-ВШЭ	Не инвестирует	4–6 резидентов в год (в основном интернет)
Бизнес-инкубатор «Зеленоград»	Инфраструктурные услуги	27 резидентов (ПО, ИТ, промышленные технологии, интернет)
Бизнес-инкубатор «Ингрия»	Не инвестирует, помогает с поиском инвесторов	40 резидентов (ПО, промышленные технологии)
Бизнес-инкубатор МГУ	Привлекает деньги Фонда Бортника	5 проектов в год (ИТ, приборостроение)
Бизнес-инкубатор Республики Карелия	Инфраструктурные услуги	29 резидентов
Бизнес-инкубатор РЭУ им. Плеханова	Не инвестирует, помогает с поиском инвесторов, сотрудничает с технопарком «Система-Саров»	Выпущено 6 стартапов
Технопарк «Строгино»	Инфраструктурные услуги	28 резидентов (ИТ, телеком, медиа, сфера услуг)
ЧАСТНЫЕ ПОСЕВНЫЕ ФОНДЫ		
Главстарт	Акселератор, вкладывает в интернет, мобильные сервисы	10 проектов
Рамблер-Фонд	Акселератор, 3 млн руб., вкладывает в интернет, медиа	Ведется отбор
«Синергия инновации»	До \$1 млн, ранние стадии	9 проектов (интернет, ИТ, обучающие программы, развлечения)
«Яндекс.Фабрика»	Акселератор, вкладывает в интернет-стартапы по \$50–150 тыс.	Ведется отбор
AddVenture III	До \$1 млн	7 интернет-проектов
Bricollage (посевной фонд при Bright Capital)	\$20–100 тыс. в компанию, объем фонда — \$5 млн	План — 10–12 проектов
Farminers	Фонд-инкубатор, вкладывает \$150 тыс. в каждую компанию	15 проектов (игры, массовые онлайн-игры и мобильные сервисы)
Fast Lane Ventures	Фонд-инкубатор, инвестирует в интернет-сервисы	Sapato, KupiBonus, Teamo, RelevantMedia — 12 проектов
Kite Ventures	До \$1 млн, все стадии	Интернет
Microsoft Russia Seed Fund	Гранты интернет-компаниям и разработчикам мобильных сервисов на \$30–500 тыс.	\$360 тыс. в пяти проектах
Runa Capital	До \$5 млн, объем фонда — \$50 млн	7 портфельных компаний (облачные вычисления, интернет, мобильные сервисы)
Softline Venture Partners	Ранние стадии, вкладывает \$100 тыс. — \$1 млн	8 проектов (интернет, мобильные сервисы, облачные вычисления)
TexDrive	Акселератор, \$25 тыс. на старте, \$100 тыс. лучшим по итогам программы (с последующим вложением от \$1 млн бизнес-ангелами)	10 проектов (ИТ, интернет, промышленность, энергетика)
ГОСУДАРСТВЕННЫЕ ПОСЕВНЫЕ ФОНДЫ		
Фонд Бортника	1 млн руб. в первый год, 2 млн руб. во второй, 3 млн руб. в третий	107 проектов в 2010 году
Фонд посевных инвестиций РВК	Не более 25 млн руб. в первом раунде, работает через 95 венчурных партнеров, 75% финансирования	36 проектов (медицина, новые материалы, телеком, приборостроение)
Фонд развития инновационного центра Сколково	Микргранты — 1,5 млн руб., гранты — до 300 млн руб.	5,8 млрд руб. грантов 70 резидентам (при вложении частным инвестором 600 млн руб.)
Фонд содействия развитию венчурных инвестиций в малые предприятия в НТС города Москвы	Субсидии стартапам до 5 млн руб. (стартап вкладывает равную сумму)	50 получателей субсидий из разных отраслей в 2011 году



ПРОДАЕМ



Сортовой прокат

8-800-200-77-02

www.rosmetaloprokat.ru

ОБРАЗОВАНИЕ



14 декабря

начнется одна из самых популярных программ подготовки руководителей в России

Директорский курс

Программа для директоров и собственников, которые хотят учиться в группе равных себе

(495) 660-01-05

Бизнес-школа «Самолов и Самолова»

УСЛУГИ

Регистрация,
ликвидация,
реорганизация фирм,
внесение изменений,
ФСФР

Быстро, надежно,
возможен выезд.

Тел. 8 (909) 994 0813

ОКАЗАНИЕ УСЛУГ
ПО ПОДБОРУ
КВАЛИФИЦИРОВАН-
НОГО ПЕРСОНАЛА

Качественно в сроки.
8-10%.

Тел. 8 (495) 772 3074

Мебельные туры в Китай

(Индивидуально)

Обставляете квартиру, коттедж, бар, ресторан
или гостиницу?

Прилетайте в Китай!

Посетите крупнейший в мире мебельный центр в Гуанчжоу!
Мебель, свет, текстиль, аксессуары...

50 000 фабрик в одном месте!

Покупая мебель в Китае, Вы экономите огромные деньги!

+7 (495) 795-61-31

www.domgranat.ru

Мебельный дом "Гранат"

ЗДОРОВЬЕ

THAI-SPA салоны
“7 КРАСОК”

ПОДАРКИ ДЛЯ ТЕХ,
КОГО ЛЮБИШЬ ТЫ

цены
от 990 руб.

БОГАТАЯ КОЛЛЕКЦИЯ ПРИЯТНЫХ ЭМОЦИЙ
СТИЛЬНЫЕ, ПОЛЕЗНЫЕ, РЕСПЕКТАБЕЛЬНЫЕ...

ПОДАРОЧНЫЕ КАРТЫ И СЕРТИФИКАТЫ

ТАЙский и БАЛИйский МАССАЖ

(495) 925-51-77

www.7KRASOK.ru

Гранда-Мастер Сатинавати

Скидки до 50% предоставляются в период с 17.11.11 по 10.01.12. Подробности у администрации.

О возможных противопоказаниях проконсультируйтесь с врачом

реклама

В газете «Коммерсантъ» вы можете разместить мелкоформатное
рекламное объявление в следующих тематических блоках:

- Рестораны • Работа и образование
- Недвижимость • Деловые предложения • Бизнес-маркет
- Business guide (недвижимость, деловые предложения, финанссы, юр. услуги)

По вопросам размещения рекламы звоните
Марии Битуевой или Алине Колосовой
по телефонам: 8 (499) 943 91 08 / 10 / 25;
kommersant.ru

Коммерсантъ



Иллюстрация: Роман Манихин

СЕМЬ ЖИЗНЕЙ СТАРТАПЕРА, ИЛИ КАК Я ПРОВЕЛ ЭТИМ ГОДОМ

В ФЕВРАЛЕ
2012 ГОДА
СТАРТУЕТ ВТОРОЙ
СЕЗОН ПРОЕКТА
«СТАТЬ КОММЕРСАНТОМ».

НОВАЯ КОМАНДА МОЛОДЫХ
ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ НА ВАШИХ
ГЛАЗАХ И ПРИ ВАШЕМ УЧАСТИИ
БУДЕТ ЗАРАБАТЫВАТЬ СВОЙ
ПЕРВЫЙ МИЛЛИОН.

ПОДОШЕЛ К КОНЦУ
ПЕРВЫЙ СЕЗОН «СТАТЬ
КОММЕРСАНТОМ» —
СОВМЕСТНОГО
ПРОЕКТА ЖУРНАЛА
«СЕКРЕТ ФИРМЫ», БАНКА
«ТРАСТ» И ПОРТАЛА
MAIL.RU.
НА ПРОТЯЖЕНИИ
ГОДА ЧИТАТЕЛИ
СЛЕДИЛИ ЗА ЖИЗНЬЮ
СЕМИ БИЗНЕС-ПРОЕКТОВ.
ОДНИМ УДАЛОСЬ
ПРЫГНУТЬ ВЫШЕ
ГОЛОВЫ, У ДРУГИХ
НЕ ПОЛУЧИЛОСЬ
ДОБИТЬСЯ
ПОСТАВЛЕННОЙ
НА КОНЕЦ ГОДА ЦЕЛИ.
ОДНАКО САМОЕ
ЦЕННОЕ ПРИОБРЕТЕНИЕ —
ОПЫТ — СДЕЛАЛ
КАЖДЫЙ УЧАСТНИК.

Они написали 150 постов, преодолели первые разногласия с партнерами, заработали первый миллион, разочаровались в бизнес-идее и снова начали с нуля. Каждый из семи наших участников за этот год, кажется, прожил не одну жизнь.

В октябре 2010-го выручка лишь одного проекта превышала 100 тыс. руб. Спустя год эту планку перешагнули почти все. Дмитрию Чудакову с его проектом KYBOE удалось даже преодолеть рубеж 1 млн руб. При этом поставленных в конце прошлого года целей по выручке достигли три компании: «Северная мануфактура», Lui.et.Moi и Toyzez. Проект «BookЛавка» оказался самым непредсказуемым и одновременно самым упорным участником «Стать коммерсантом»: его основателям удалось начать операционную деятельность лишь во второй половине ноября

текущего года. Самым эффективным предпринимателем с точки зрения краткосрочного планирования стал основатель GaGaDo Михаил Бурчик: ему семь раз из десяти удалось достичь операционных целей, которые каждый участник проектаставил перед собой на предстоящий месяц (показатели всех остальных участников — четыре из десяти). На пороге 2012 года одни предприниматели задумались о коренных изменениях своих бизнес-проектов, другие, наоборот, убедились в правильности изначально выбранного курса. Но что радует: на вопрос «Если бы перед вами сейчас стоял выбор, запускать свой бизнес или не запускать, и при этом было знание, что все будет именно так, как было в текущем году, что бы вы решили?» все семеро участников отвечают одинаково: «В прошлом году наше решение было правильным».

«СЕВЕРНАЯ МАНУФАКТУРА»

«Северная мануфактура» оказалась, пожалуй, самым динамичным участником нашего проекта. «Дела в компании идут блестяще» — так одна из основательниц компании **Надежда Пономарева** (на фото справа) подводит итоги работы за год. Еще год назад девушки даже представить себе не могли, что будут ваять партии сувенирных валенок больше 5 тыс. единиц, а сейчас вспоминают об этих объемах с улыбкой. Выручка компании за год выросла более чем в два раза, штат увеличился в пять раз, а ассортимент пополнился несколькими новыми наименованиями (например, в декабре выходит коллекция больших валенок). Продукцию «Северной мануфактуры» можно найти почти во всех регионах России. Однако большие деньги — большие проблемы. В середине ноября существование «Северной мануфактуры» было поставлено под вопрос из-за разногласий между подругами-соучредительницами. Впрочем, какой стартап не проходит через это? Подруги занимаются с психологами и коуч-специалистами: взгляд со стороны помогает по-новому посмотреть на работу и личные взаимоотношения, многое переосмыслить. «Мы уверены, что скоро преодолеем наш кризис и дальше будет только лучше», — высказывает общее мнение Надежда.



ПРИШЛО ВРЕМЯ НАКАПЛИВАТЬ И СИСТЕМАТИЗИРОВАТЬ ЗНАНИЯ: КОМПАНИЯ ВЫХОДИТ НА СЕРЬЕЗНЫЙ УРОВЕНЬ, И НАМ НАДО НЕ ТОЛЬКО ПОНИМАТЬ, КУДА ДВИГАТЬСЯ, НО И ВЛАДЕТЬ СООТВЕТСТВУЮЩИМИ ИНСТРУМЕНТАМИ. ЗАНИМАЕМСЯ С БИЗНЕС-КОНСУЛЬТАНТАМИ, ПОВЫШАЕМ УРОВЕНЬ ФИНАНСОВОЙ ГРАМОТНОСТИ

Надежда
Пономарева

Выполнено Не выполнено

ФИНАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ



ЦЕЛИ НА 2011 ГОД

ФЕВРАЛЬ

Удержать объемы сбыта сувенирных валенок на уровне ноября за счет увеличения количества точек сбыта на 10



МАРТ

Найти московского партнера — торговую сеть с числом розничных точек не менее 10



АПРЕЛЬ

Найти дополнительных заказчиков, чтобы увеличить выручку с 350 тыс. до 500 тыс. руб.



МАЙ

Получить кредит для расширения ассортиментной линейки продукции



ИЮНЬ

Вывести на рынок новую категорию товаров — чехлы для мобильных телефонов



ИЮЛЬ

Найти партнера в Ярославле



АВГУСТ

Доработать проект «Дом валенка»



СЕНТЯБРЬ

Обучить новых сотрудников и включить их в производственный процесс



ОКТЯБРЬ

Увеличить штат сотрудников минимум на 15–20 человек



НОЯБРЬ

Декорировать партии больших валенок, начать продажи обуви в магазинах Архангельска

РАЗВИТИЕ

ОБЩИЙ ОБЪЕМ РЕАЛИЗАЦИИ

БЫЛО (НОЯБРЬ 2010)
Около 10 тыс. единиц в месяц

СТАЛО (НОЯБРЬ 2011)
Более 15 тыс. единиц в месяц

ПОРТФЕЛЬ ПРОДУКЦИИ

БЫЛО
Две продуктовые линейки — сувенирные валенки и аксессуары из шерсти

СТАЛО
Четыре основные ассортиментные категории — сувенирные валенки (магниты, чехлы для мобильных телефонов, брелоки, подвески в автомобили и т. д.), большие валенки, новогодние украшения из войлока и аксессуары для детской одежды

КАНАЛЫ СЫТА

БЫЛО
Подписаны договоры с 20 розничными точками в Архангельске, Москве, Санкт-Петербурге и Петрозаводске

СТАЛО
Продукцию компании можно найти в более чем 130 торговых точках в 40 городах России

ИНФРАСТРУКТУРА

БЫЛО
Нет сайта. Офис совмещен с производством

СТАЛО
Портал Nordfactory.com с каталогом продукции. Арендованы помещения для производства, офиса и творческой студии по разработке новых продуктов

LUI.ET.MOI

**СОВСЕМ СКОРО
ОТКРОЕТСЯ КОРНЕР
LUI.ET.MOI В МОСКВЕ.
В НАЧАЛЕ ДЕКАБРЯ
Я ПРОВЕДУ РЕБРЭНДИНГ
КОМПАНИИ. ПЛАНОВ
ГРОМАДЬЕ, А ГЛАВНОЕ –
УЖЕ ХОЧЕТСЯ НАЧАТЬ
ИГРАТЬ ПО-КРУПНОМУ
И ПО-КРУПНОМУ
ЗАРАБАТЫВАТЬ**

КАРИНА
БЕЛОВА



ФИНАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ



Вспоминая себя и свой проект Lui.et.Moi годичной давности, **Карина Белова** испытывает смешанные чувства. С одной стороны, на путь, который она проделала за минувший год, у нынешней Карины ушло бы гораздо меньше времени. С другой – сегодня она способна решать задачи быстрее именно благодаря этому году, со всеми его ошибками, удачами и находками. Осенью 2010-го у Lui.et.Moi не было ни внятной брэндинговой политики, ни упаковки для продукции, ни серьезных онлайновых каналов сбыта. Теперь у проекта есть логотип и несколько вариантов упаковки, скоро появятся печатные каталоги с украшениями. Карина начала сотрудничать с розничными точками более высокого уровня: например, в портфолио Lui.et.Moi есть два концептуальных магазина-партнера в Сингапуре. Своим оптовым партнерам Карина оказывает поддержку в продвижении товара и создании страницы магазина в соцсетях, а также готовит образовательный курс из 12 видеоуроков. Однако после общения с **Алексеем Олешовым**, сооснователем Cara & Co. (см. СФ №11/2011) Карина решила пересмотреть стратегию: в Россию в ноябре этого года прибыла пробная коллекция серебряных и золотых украшений – на этот раз никакого винтажа. Кроме того, предпринимательница обнаружила свободную нишу – украшения для детей. В ноябре девушка провела несколько переговоров с владельцами специализированных детских магазинов – как онлайновых точек, так и интернет-площадок. И верит, что на этот раз с выбором ниши точно не прогадает.

ЦЕЛИ НА 2011 ГОД



ФЕВРАЛЬ

Закупить 20–30 более дорогих стаинных украшений, проводить регулярные встречи с московскими покупателями



МАРТ

Доделать сайт, автоматизировать продажи, начать торговлю через e-mail-рассылки



АПРЕЛЬ

Доделать сайт, определиться с упаковкой товара, сформировать «стартовые пакеты»



МАЙ

Запустить сайт, наполнить его контентом и заняться раскруткой



ИЮНЬ

Напечатать каталоги с продукцией



ИЮЛЬ

Обзавестись новыми партнерами в Москве для расширения канала сбыта



АВГУСТ

Добавить к мужскому ассортименту хотя бы 5–10 новых наименований



СЕНТЯБРЬ

Добавить к мужскому ассортименту хотя бы 5–10 новых наименований



ОКТЯБРЬ

Добавить к мужскому ассортименту хотя бы 5–10 новых наименований



НОЯБРЬ

Начать пробные продажи невинтажной продукции

РАЗВИТИЕ

АССОРТИМЕНТ

БЫЛО (НОЯБРЬ 2010)

Винтажная бижутерия среднебюджетного сегмента для женщин



СТАЛО (НОЯБРЬ 2011)

Винтажные украшения в среднебюджетном и премиум-сегменте (из драгоценных металлов) для женщин и мужчин. Невинтажные украшения из серебра для женщин и детей. Винтажные женские платья

КАНАЛЫ СБЫТА

БЫЛО

15 партнеров в России, Азии и Европе, которые регулярно делали закупки крупных партий товара. Есть собственный онлайн-магазин в Сингапуре. Начались продажи через соцсеть «В контакте»



СТАЛО

10 торговых точек в России и Сингапуре. На оптовые продажи приходится около 20% общего заработка. Розничные продажи идут через соцсеть «В контакте» и собственный интернет-магазин

ОНЛАЙН

БЫЛО

Нет сайта, нет своего интернет-магазина



СТАЛО

Работают два сайта – на английском (Luietmoi.com) и русском (Luietmoi.ru) языках. На русскоязычном портале выложен полный ассортимент продукции. Есть сайт для оптовых покупателей (Jewelry-stock.com), где можно не только приобрести товар, но и заказать печать любой упаковки от 100 штук

TOYZEZ

МЫ РАССТАЛИСЬ С РОМАНТИЧЕСКИМ ВЗГЛЯДОМ НА БИЗНЕС И ПОСТАВИЛИ ВО ГЛАВУ УГЛА ТЕХНОЛОГИИ, НАЧАЛИ ОРИЕНТИРОВАТЬСЯ НЕ НА ИНТУИЦИЮ, А НА «ЛУЧШИЕ ПРАКТИКИ». БЕЗ ТЕХНОЛОГИЙ НЕЛЬЗЯ ВОПЛОТИТЬ НИ ОДНУ ИДЕЮ, КАКОЙ БЫ ВДОХНОВЛЯЮЩЕЙ ОНА НИ БЫЛА

ЕЛЕНА
ЛОКТИОНОВА



ФИНАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ



«Если каждый день что-то изобретать, некогда будет работать», — написала в одном из постов на сайте проекта «Стать коммерсантом» основательница интернет-магазина Toyzez.ru Елена Локтионова. Методично развивая свой бизнес, Елена получила неплохие результаты. За 2011 год Toyzez.ru стал интернет-магазином с более чем 1 тыс. наименований игрушек от примерно 20 поставщиков, с ежедневной посещаемостью сайта около 1 тыс. уникальных пользователей. К активности в соцсетях добавилось проведение на сайте магазина различных акций, направленных на повышение лояльности покупателей и привлечение новых пользователей. Если в конце прошлого года соцсети приводили на Toyzez.ru почти половину покупателей, то теперь доля «социальных» пользователей сократилась до нескольких процентов, а основным источником трафика стали поисковые сервисы (главным образом благодаря SEO).

Когда Елена только запускала интернет-магазин, она видела свое конкурентное преимущество в уникальности — будь то ассортимент, подача информации о товарах или способы ее распространения. На уникальные товары предпринимательница делает ставку и сейчас, но при этом пришло понимание, что на «бутиковости» далеко не уедешь, а драйвером роста будут все-таки товары массового спроса. Поэтому сейчас перед Еленой стоит задача в кратчайшие сроки расширить ассортимент именно за счет таких товаров. Ну и конечно, одновременно наращивать трафик.

ЦЕЛИ НА 2011 ГОД



ФЕВРАЛЬ

Добиться, чтобы количество повторных покупок в магазине составило 10%



МАРТ

Найти команду программистов, которые займутся технической доработкой сайта магазина



АПРЕЛЬ

Расширить ассортимент за счет сезонных, летних товаров



МАЙ

Завершить работы по сайту



ИЮНЬ

Создание магазина во «В контакте» и в Facebook



ИЮЛЬ

Вывести на профессиональный уровень маркетинговую деятельность через e-mail-рассылки



АВГУСТ

Увеличить ассортимент магазина с нынешних 1 тыс. до 2–3 тыс. позиций



СЕНТЯБРЬ

Увеличить ассортимент магазина с нынешних 1 тыс. до 2–3 тыс. позиций



ОКТЯБРЬ

Улучшить навигацию и поиск товаров на сайте интернет-магазина



НОЯБРЬ

Найти подрядчиков, которые возьмут на себя комплексную работу с сайтом магазина

РАЗВИТИЕ

ПРОДАЖИ

БЫЛО (НОЯБРЬ 2010)

В среднем в магазине совершили покупки 10–15 клиентов в неделю. 5–7% из них — постоянные клиенты



СТАЛО (НОЯБРЬ 2011)

Примерно 100–120 клиентов в неделю делают заказы в Toyzez. 30% покупателей совершают повторные покупки

АССОРТИМЕНТ

БЫЛО

Приблизительно 500 наименований продукции. 40% ассортимента — уникальные позиции. Хит — деревянные игрушки



СТАЛО

Более 1 тыс. наименований продукции. До конца года ассортимент увеличится до 3 тыс. наименований. Одновременно снизилась доля уникальных товаров. Хедлайнер — детская посуда

КОНТРАГЕНТЫ

БЫЛО

Елена все делала самостоительно, кроме доставки, которая отдана на аутсорсинг курьерской службе, а также некоторых работ по сайту — ими занимаются программисты-фрилансеры и контент-менеджер



СТАЛО

Появились компании-партнеры. Например, компания FutureBit делает рассылки direct mail по подписчикам. Совместными усилиями удалось вывести активность в сфере e-mail-маркетинга на профессиональный уровень

«BOOKЛАВКА»

На момент старта проекта «Стать коммерсантом» «BookЛавка» была единственным участником, который не имел выручки. Однако задумка **Николая Циомо, Дмитрия Капранова и Дмитрия Кузина** (покинул компанию в феврале 2011-го) показалась нам интересной: на книжном рынке идея дистрибуции книг малых издательств через специальные стойки с применением иной классификации литературы звучала революционно. Но инерция рынка оказалась сильнее энтузиазма первопроходцев. В итоге основатели переключились на интеграцию ERP-системы, тоже, впрочем, не нашедшую понимания. В результате на то, чтобы заработать свой первый рубль, у «BookЛавки» ушел год. Только в ноябре компания отгрузила в магазин «Глобус гурмэ» в Жуковке первую партию книг на несколько миллионов рублей.



НИКОЛАЙ
ЦИОМО



ЦЕЛИ НА 2011 ГОД

- ⊗ **ФЕВРАЛЬ**
Установить 12 стоек в магазинах
- ⊗ **МАРТ**
Протестировать новую модель реализации книг через собственные стойки в одном-двух розничных магазинах
- ⊗ **АПРЕЛЬ**
Протестировать свою модель реализации книг в одном-двух розничных магазинах
- ⊗ **МАЙ**
Начать работать с одним-двумя магазинами хотя бы в тестовом режиме
- ⊗ **ИЮНЬ**
Начать работать с одним магазином хотя бы в тестовом режиме
- ⊗ **ИЮЛЬ**
Начать работать с одним магазином хотя бы в тестовом режиме

Продается дополнительная площадь в Вашем офисе

Мебель прилагается

3D-БАНК

В самом начале проекта «Стать коммерсантом» предприниматели из 3D-банка рассказали о двух отчасти взаимосвязанных проблемах, тормозивших развитие их бизнеса — недостаточном уровне проникновения трехмерных изображений в интернете и нехватке денег на развитие. В течение года компания изо всех сил боролась за выживание, ее владельцы пытаясь убедить клиентов и инвесторов в пользу трехмерных моделей.

Лед тронул лишь летом 2011-го. По наблюдениям Дмитрия Трепакова, учредителя 3D-банка, спрос на трехмерные витрины начал расти. В компанию поступают запросы на создание трехмерных витрин, среди интересующихся есть такие крупные игроки, как Avon, Ralf Ringer, «Белый ветер — Цифровой» и «Связной» (трехмерную витрину для «Связного» 3D-банк сделал в начале осени). Но все же, по признанию Трепакова, предприниматели пока неохотно платят за 3D-услуги, потому что до сих пор трудно просчитать эффективность таких вложений. Основные клиенты 3D-банка — крупные интернет-магазины, которые могут себе позволить вложить деньги в такую трехмерную «роскошь». За 2011 год 3D-банк сделал полтора десятка витрин.

Как и год назад, дальнейшее развитие своего проекта Дмитрий Трепаков



**МЕДЛЕННО, НО ВЕРНО
3D-ИЗОБРАЖЕНИЯ ЗАВО-
ЕВЫВАЮТ СИМПАТИЮ.
НО ПО-НАСТОЯЩЕМУ
ВРЕМЯ НАШИХ ВИТРИН
НАСТУПИТ ЧЕРЕЗ
НЕСКОЛЬКО ЛЕТ. ПОКА
МЫ МОЖЕМ ЛИШЬ РЕА-
ГИРОВАТЬ НА ЗАПРОСЫ
РЫНКА И ВЫПОЛНЯТЬ
РАБОТУ ПО МЕРЕ
ЕЕ ПОСТУПЛЕНИЯ**

ДМИТРИЙ
ТРЕПАКОВ

видит «совместно с инвесторами, заинтересованными в активном росте рынка». Возможно, реализованные в этом году проекты помогут 3D-банку обзавестись наглядными доказательствами перспективности своей затеи.

ФИНАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ



ЦЕЛИ НА 2011 ГОД



ФЕВРАЛЬ

Выйти на самоокупаемость за счет дополнительных проектов веб-студии; успешно завершить переговоры об инвестициях



МАРТ

Запустить механизм рекламной монетизации через площадки пользователей системы



АПРЕЛЬ

Заняться PR-продвижением



МАЙ

Нормализовать рабочий график



ИЮНЬ

Нормализовать рабочий график, добиться конкретных решений от инвесторов



ИЮЛЬ

Добиться конкретных решений от инвесторов, с которыми давно ведутся переговоры



АВГУСТ

Доделать 3D-витрину для интернет-магазина ритейлера «Связной»



СЕНТЯБРЬ

Доделать 3D-витрину для интернет-магазина ритейлера «Связной»



ОКТЯБРЬ

Доделать 3D-витрину для интернет-магазина ритейлера «Связной»



НОЯБРЬ

Сделать 3D-витрины для магазинов Yulyashka.ru и Sushi-profi.ru

РАЗВИТИЕ

КЛИЕНТЫ

БЫЛО (НОЯБРЬ 2010)

Заключенных контрактов с клиентами у 3D-банка пять. По ним трехмерные интернет-витрины уже или заработали, или находились в стадии подключения.

Кроме того, у компании в проработке было около десятка запросов от потенциальных заказчиков



СТАЛО (НОЯБРЬ 2010)

За год через 3D-банк прошли несколько десятков клиентов — интернет-магазины, для которых предприниматели разрабатывали трехмерные бюджеты продукции или полноценные сайты с 3D-витринами.

3D-банк сделал рекламный трехмерный квест для корпорации Samsung в связи с выходом на рынок смартфона Galaxy S II, а также создал 3D-виджеты продукции для одного из крупнейших российских сотовых ритейлеров — «Связного».

Ведутся переговоры с сетью «Белый ветер — Цифровой»

ДЕНЬГИ

БЫЛО

Нехватка оборотных средств. Переговоры с потенциальными инвесторами



СТАЛО

Инвестора 3D-банк не нашел. Финансовая ситуация нормализовалась за счет непрофильных заказов (например, создание сайтов). Впрочем, подобную деятельность 3D-банк хочет свести к нулю, чтобы сконцентрироваться на основном направлении

GAGADO

**МЫ ПОГРУЖАЕМСЯ
В НОВОЕ ДЛЯ СЕБЯ НА-
ПРАВЛЕНИЕ ДЕЯТЕЛЬ-
НОСТИ – РАЗРАБОТКУ
ПРИЛОЖЕНИЙ ДЛЯ
МОБИЛЬНЫХ УСТРОЙСТВ.
ЭТО ПОЗВОЛИТ НАМ
ПОЛУЧАТЬ СТАБИЛЬНЫЙ
ДОХОД И БОЛЬШЕ НЕ ЗА-
ВИСЕТЬ ОТ СТОРОННИХ
ЗАКАЗЧИКОВ**

МИХАИЛ
БУРЧИК



ФИНАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ



Михаил Бурчик, основатель проекта GaGaDo, – самый вдумчивый и неспешный участник проекта «Стать коммерсантом». Несмотря на то что желаемого оборота 2 млн руб. в месяц по итогам года предприниматель не достиг, научился он многому. В начале лета 2011-го Михаил наконец реализовал цель, к которой стремился еще в конце прошлого года, – отказался от разработки приложений для сторонних заказчиков. Впрочем, плавного перехода на собственные разработки не получилось: с финансовой точки зрения конец лета – начало осени оказались провальными. Однако уже с октября GaGaDo удалось встать на ноги. Главным образом за счет размещения рекламы в своих приложениях и приложениях партнеров. Теперь Михаил может сказать, что работает только на себя. Чтобы не буксовать в развитии, коллектив GaGaDo сейчас осваивает новую рыночную нишу – разработку приложений для мобильных устройств. В ноябре компания уже выпустила несколько пробных приложений. До конца года предприниматель собирается запустить полноценную игру. С планами на будущий год Михаил пока не определился. С одной стороны, ему хочется сосредоточиться только на мобильных приложениях, поскольку это направление предпринимателю кажется более доходным и перспективным. С другой – накоплен огромный багаж знаний и опыта по приложениям для соцсетей. «Решение этого сложного вопроса является основной задачей конца 2011 года, и от него зависит дальнейшая судьба проекта GaGaDo», – резюмирует Бурчик.

ЦЕЛИ НА 2011 ГОД

⊗ ФЕВРАЛЬ

Завершить работы над графической частью приложений, подготовить альфа-версии двух приложений для тестирования

ⓧ МАРТ

Завершить работы над графической частью приложений, подготовить альфа-версии двух приложений для тестирования

ⓧ АПРЕЛЬ

Оценить перспективность работы через издателей

⊗ МАЙ

Систематизировать аудиторию своих и «дружеских» приложений

ⓧ ИЮНЬ

Запустить два небольших приложения в «Моем мире», которые генерируют хороший трафик

ⓧ ИЮЛЬ

Закончить работу над единой панелью управления приложениями

⊗ АВГУСТ

Довести разработку двух игр до этапа тестирования

ⓧ СЕНТЯБРЬ

Довести разработку двух игр до этапа тестирования

ⓧ ОКТЯБРЬ

Изучить рынок мобильных приложений

ⓧ НОЯБРЬ

Сделать пробную игру для мобильных устройств

РАЗВИТИЕ

КЛИЕНТЫ

БЫЛО (НОЯБРЬ 2010)

Два постоянных клиента на разработку приложений, периодически появлялись новые заказчики



СТАЛО (НОЯБРЬ 2011)

Михаил отказался от разработки приложений для сторонних заказчиков. Всего в течение 2011 года GaGaDo выпустил около 10 приложений для соцсетей. Компания осваивает новое направление деятельности – создание приложений для мобильных устройств

ПРИНЦИПЫ РАБОТЫ

БЫЛО

Идеи для игр Михаил придумывал самостоятельно. Предприниматель постигал механизмы управления коллективом, пытался выработать менеджерские навыки и научиться эффективно распределять свое время и время своих сотрудников



СТАЛО

Отработан механизм создания игр. Сначала Михаил анализирует тенденции в играх в соцсетях, генерирует идеи. Далее оценивает возможность технической реализации и размер потенциальной аудитории. Так появляется общая концепция, которую Михаил обсуждает с сотрудниками. Предприниматель понимает, что решение повседневных задач необходимо делегировать, но пока опасается – хочет постоянно держать руку на пульсе. Михаил участвует в разработке и принятии технических решений

Изучение рынка мобильных приложений

KYBOE! RUSSIA

ЗА ГОД РАБОТЫ С ЧАСАМИ KYBOE! Я ВНИК В МЕХАНИЗМЫ И ПРИНЦИПЫ РАБОТЫ В РИТЕЙЛЕ. ТЕПЕРЬ Я ПОНИМАЮ, ПО КАКИМ КАНОНАМ ЖИВЕТ ЭТОТ РЫНОК И ЧТО Я МОГУ ЕМУ ПРЕДЛОЖИТЬ. ТАК ЧТО ДАЛЬШЕ, УЖЕ С НОВОЙ МАРКОЙ ЧАСОВ, МНЕ БУДЕТ ЛЕГЧЕ РАЗВИВАТЬСЯ

ДМИТРИЙ
ЧУДАКОВ



ФИНАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ



Дмитрий Чудаков, основатель компании KYBOE! Russia, удивил многих. За год предприниматель построил бизнес с оборотом более 1 млн руб. в месяц, а в октябре текущего года отказался от него. В ноябре Чудаков распродал последнюю партию голландских часов KYBOE!

Почему предприниматель решил сменить партнера? KYBOE! представлены в ценовом сегменте «средний плюс», а Дмитрий хочет продавать массовый товар. К тому же голландская компания проводит, по определению предпринимателя, «негибкую политику в отношении партнеров». Кроме того, по словам Чудакова, он «выжал из KYBOE! все, что мог» органическим путем — для дальнейшего развития нужны большие инвестиции в проект, а их нет.

Уже несколько месяцев предприниматель общается с представителями заводов-производителей, продукцию которых он хочет поставлять в Россию. Камень преткновения всех переговоров — качество товара. Однако в середине ноября Дмитрий уже завез в Россию образцы новой марки наручных часов — хочет посмотреть, как пойдут пробные продажи, а также рассчитывает получить обратную связь от магазинов-продавцов и конечных потребителей. Новые часы, которые предприниматель собирается продавать, внешне весьма похожи на голландскую марку — тот же большой корпус, те же вызывающие броские цвета. При этом стоимость новой марки в рознице будет ниже KYBOE! Завершить переговоры с новым производителем предприниматель надеется до конца года.

ЦЕЛИ НА 2011 ГОД



ФЕВРАЛЬ

Договориться с четырьмя-пятью розничными точками о поставках, найти дилера, который помог бы вывести продукцию в fashion-магазины



МАРТ

Выйти на продажи 25 штук в месяц в 10 розничных точках, при достижении объема продаж 200 штук в месяц подключить еще 5–10 новых магазинов



АПРЕЛЬ

Повысить качество продаж за счет обучения продавцов в розничных точках



МАЙ

Привлечь инвестора



ИЮНЬ

Отладить бизнес-процессы



ИЮЛЬ

Завершить переговоры по дистрибуции новой марки часов



АВГУСТ

Достигнуть договоренностей с производителем часов марки



СЕНТЯБРЬ

Найти бранд-менеджера для новой марки часов



ОКТЯБРЬ

Приступить к дистрибуции новой марки часов



НОЯБРЬ

Достигнуть договоренностей с производителем марки часов

РАЗВИТИЕ

ПРОДУКЦИЯ

БЫЛО (НОЯБРЬ 2010)

Голландская марка наручных часов KYBOE!



СТАЛО (НОЯБРЬ 2011)

Предприниматель отказался от дистрибуции KYBOE! Дмитрий активно ведет переговоры с новым производителем часов

КАНАЛЫ СЫТЫА

БЫЛО

Продукцию KYBOE! можно было найти в двух магазинах «День и ночь», а также в онлайн-магазине Fashion-Project. Постоянно шли переговоры с новыми розничными точками продаж



СТАЛО

За год Дмитрий реализовал около 1 тыс. часов KYBOE! В начале ноября этого года часы продавались в 14 торговых точках в Москве, также были партнеры-дистрибуторы, которые поставляли их в несколько регионов России. Однако к концу ноября все запасы часов KYBOE! были распроданы

ЭКСПЕРТ



НАДИЯ ЧЕРКАСОВА,
ПРЕДСЕДАТЕЛЬ ПРАВЛЕНИЯ
БАНКА «ТРАСТ»

**КАК СКАЗАЛ ОДНАЖДЫ
ИЗВЕСТНЫЙ
ФРАНЦУЗСКИЙ
ПОЛИТИК,
«МЫ ВЕРИМ
ТОЛЬКО В ТЕХ, КТО
ВЕРИТ В СЕБЯ».
УЧАСТИКИ «СТАТЬ
КОММЕРСАНТОМ»
ЗА ГОД ПРОДЕМОН-
СТРИРОВАЛИ,
ЧТО ОНИ ВЕРЯТ
НЕ ТОЛЬКО В СЕБЯ,
НО И В СВОЙ
БИЗНЕС.**

Когда ты веришь в свой бизнес, ты постоянно совершаешь какие-то действия. Чтобы они были эффективными, я рекомендую предпринимателям соблюдать несколько правил. Правило первое: определите конечную цель. У корабля, который плывет без цели, нет пристани. Задайте себе простые вопросы: кем я себя вижу через два-три года и каким я вижу свой бизнес через два-три года? Имея цель, определите стратегию. При этом абсолютно естественно, что по ходу реализации стратегии будут возникать изменения. Кто-то способен определиться «на берегу», как, например, «Северная мануфактура» и Toyzez, а кому-то нужно попробовать разные варианты, прежде чем найти нужный, как это делают Lui.et.Moi, GaGaDo и KYBOE! Это нормально. Более того, важно регулярно останавливаться и смотреть: двигаешься в правильном направлении или нет. Главное — чтобы все дороги вели в Рим.

Второе правило я формулирую так: иди вперед нужно мелкими шажками. На скользкую горку можно подняться разбежавшись, а можно — спокойно, ступенька за ступенькой. Первый вариант — это ruletka, второй — более грамотный. Не нужно бросаться из огня в полымя, как решил сделать Дмитрий Чудаков. Придумав новую идею, сделайте «пилот», посмотрите. Двигайтесь параллельно, не ставьте все на кон. Тогда с большей вероятностью вы попадете в цель.

И последнее правило: научитесь сочетать в себе два компонента — быть безусловным фанатом своего дела и при этом уметь смотреть на все процессы со стороны, задавать себе неприятные вопросы. Нельзя, чтобы бизнес становился хобби. Самое правильное — это умеренно консервативные взгляды на свой бизнес. Да, без мечты нельзя двигаться вперед. Но с точки зрения прогнозирования финансов лучше быть прагматиком.



ТРАСТ^Ф | Банк

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ПАРТНЕР
БАНКОВСКОГО НАПРАВЛЕНИЯ
ОАО НБ «ТРАСТ»

ПОДВЕДЕНИЕ ИТОГОВ

Стать Коммерсантом

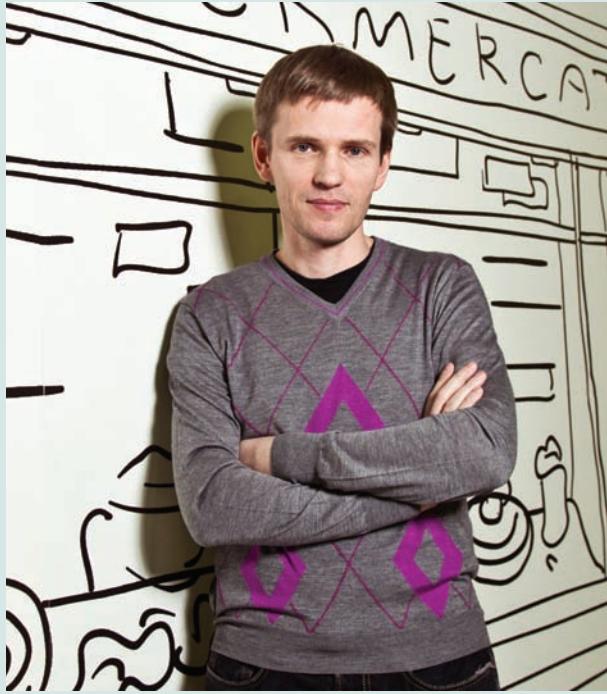
реалити-проект

ИТОГИ ГОДА
В ДЕКАБРЕ!

Смотрите,
как Это
Сделано

На ваших глазах
и с вашей помощью
семь компаний прошли путь
к поставленным бизнес-целям

В течение года вы следили за проектом
в журнале «Секрет фирмы»,
в эфире радио «КоммерсантъFM»
и на сайте kommersant.ru



Руководитель проекта «Модаполис Аутлет» Александр Федоров

ГОД НАЗАД В РОССИИ ОТКРЫЛСЯ ПЕРВЫЙ АУТЛЕТ-ЦЕНТР – МАГАЗИН, ГДЕ ПРЕДСТАВЛЕНА ВЫСОКОКАЧЕСТВЕННАЯ ОДЕЖДА ИЗВЕСТНЫХ МИРОВЫХ БРЕНДОВ С ОГРОМНЫМИ СКИДКАМИ. О ТОМ, НАСКОЛЬКО ПЕРСПЕКТИВЕН ЭТЫЙ БИЗНЕС И СУЩЕСТВУЕТ ЛИ СЕГОДНЯ НА РОССИЙСКОМ РЫНКЕ РЕАЛЬНЫЙ СПРОС НА ТОРГОВЫЕ ТОЧКИ ПОДОБНОГО ФОРМАТА, РАССКАЗАЛ РУКОВОДИТЕЛЬ ПРОЕКТА «МОДАПОЛИС АУТЛЕТ» АЛЕКСАНДР ФЕДОРОВ.

АЛЕКСАНДР ФЕДОРОВ: «КАЖДЫЙ ЧЕТВЕРТЫЙ ПОСЕТИТЕЛЬ АУТЛЕТА УХОДИТ С ПОКУПКОЙ»

– Александр Александрович, как у вас возникла идея открыть в России аутлет? Ведь подавляющее большинство жителей нашей страны даже не знают, что это такое...

– Действительно, с этим форматом торгового центра, предлагающего со значительными скидками брендовые товары – остатки коллекций известных марок, ознакомлен сравнительно небольшой процент россиян, в основном те, кто имеет возможность выезжать на шоппинг за пределы страны. За 40 лет своего существования этот вид магазина получил очень большую популярность в Европе и США. В нашей стране до прошлого года не было ни одного аутлет-центра, хотя спрос на одежду от известных домов моды постоянно растет.

Я много лет занимался оптовой торговлей стокового товара в российских регионах, поэтому с системой реализации стоков знаком очень хорошо. Также имею значительный опыт продажи элитной одежды в регулярных магазинах в Москве. Я работал на прямую с фабриками-производителями и одно время считал, что построил хороший бизнес. Но вскоре этот бизнес стал заложником владельцев московской недвижимости, которые постоянно поднимали арендную плату за торговые площади, несмотря на то что я являлся постоянным клиентом и на протяжении 10 лет снимал помещения за очень большие деньги. Когда мне в очередной раз

повысили стоимость аренды, я понял, что разорюсь и что на регулярном рынке бороться с компаниями, которые владеют недвижимостью, бесполезно – буду работать только на них.

Учитывая, что у меня есть большой опыт работы на рынке продажи брендовой одежды, я и решил открыть в России аутлет – во-первых, в Москве к этому моменту уже сформировался устойчивый спрос на одежду класса «люкс», во-вторых, я прекрасно разбираюсь, как этот бизнес устроен. В его основе лежит доступ к товару – если вы просто придете на фабрику Gucci и скажете: «У меня есть деньги и торговые площади, дайте мне товар», – вам ничего не продадут...

– Почему? Разве производителям не выгодно как можно быстрее избавиться от остатков коллекций прошлых сезонов?

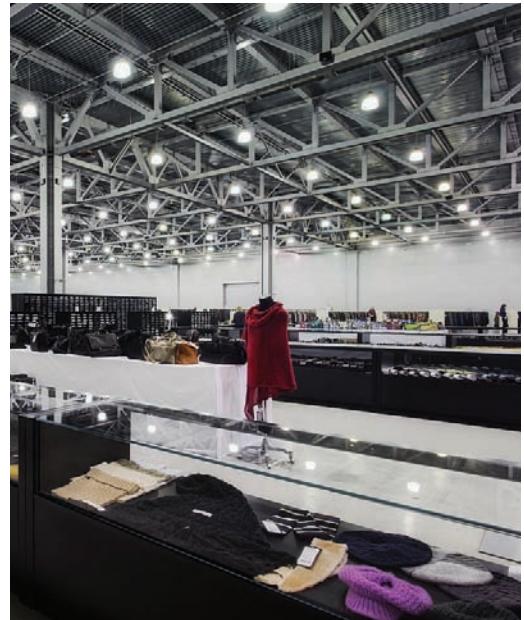
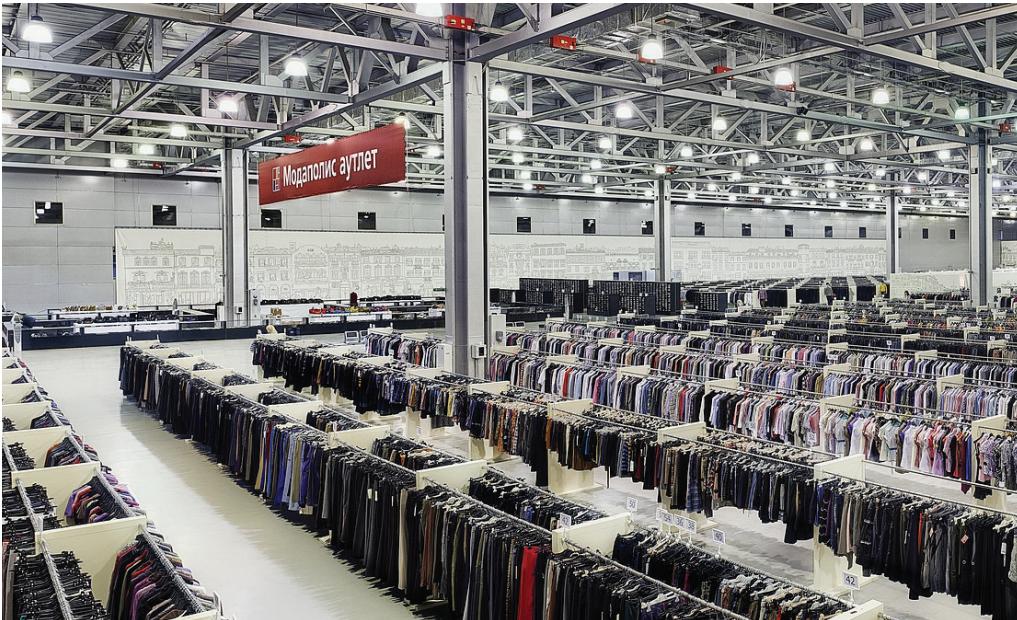
– Естественно, выгодно. Но дело в том, что существует очень высокая конкуренция за эти стоки между крупными игроками – владельцами сетей европейских аутлетов. Например, только в Италии на сегодняшний день насчитывается 27 аутлет-центров, которым нужно постоянно обновлять ассортимент. Так что попасть на этот рынок и получить товар крайне сложно. Выстраивание отношений с компаниями – производителями брендов

занимает годы. Но у меня есть выход на ведущих европейских производителей дорогой одежды еще по прошлым проектам, они хотят работать со мной и сегодня.

Таким образом, стартовая площадка для нового бизнеса у меня была хорошая. Но, открыв аутлет в России, я решил преломить ситуацию, сложившуюся на этом рынке в Европе. Дело в том, что в последние годы европейские аутлеты специализируются не только и не столько на продажах остатков коллекций предыдущих сезонов, но и одежды, произведенной специально для этих магазинов. Учитывая, что большинство европейцев предпочитают одеваться только в аутлет-центрах, а не в бутиках, производители брендов пошли на хитрость – стали шить для этого формата магазинов одежду более низкого качества и, соответственно, с более низкой себестоимостью, которую при этом продают по завышенным ценам. Как правило, у такого товара хорошие модели, но ткань и фурнитура гораздо дешевле, чем у оригинала. И европейские аутлеты неплохо зарабатывают на дополнительных линиях. Но я считаю, что это – обман клиентов.

– Какой смысл брать на реализацию вещи специального производства, если они и хуже качеством, и дороже?

– Совершенно верно. При этом я обману своих клиентов, и



они не будут приобретать мой товар. Это в Европе покупателям некуда деваться, потому что там в какой аутлет ни зайди – везде специальное производство. В последние годы в ряде магазинов европейских (преимущественно итальянских) городов появились вывески «Factory outlet», что означает «товары от производителя». Цены в таких магазинах не ниже, чем в других, и в данном случае понятие «аутлет» используется исключительно в рекламных целях. Это тоже способ обмана покупателя.

Хотя порой только специальное производство и спасает аутлет-бизнес. Так, мои друзья открыли аутлеты в Бельгии, где продается только такая одежда и нет товаров из оригинальных коллекций, которые я привожу в Россию. Это обусловлено довольно консервативным потребительским спросом бельгийцев – и мужчины, и женщины покупают костюмы одной модели и одного цвета, как правило, серого или черного. На другие расцветки одежды в стране спроса нет. Поэтому местным аутлетам гораздо выгоднее заказать на фабрике 10 тысяч одинаковых джемперов специального производства, которые быстро реализуются и принесут неплохую прибыль. У нас такой вариант не возможен – россияне не будут покупать одинаковые вещи, им нужен эксклюзив, то, чего больше нет ни у кого.

– Какой ассортимент товара представлен в вашем аутлете?

– Мы продаем только фабричные остатки (стоки), не реализованные производителем в течение сезона. На сегодняшний день в нашем магазине представлено около 350 брендов различного уровня: от среднего до класса «люкс». В их числе такие культовые, как Valentino, Armani, Dolce & Gabbana, Moschino Love, Ungaro, Ferre и др. Площадь аутлета – 12 000 квадратных метров, с единым торговым залом, все вещи распределены по размерам, а не по маркам, что является особенностью нашего магазина – это очень удобно и существенно экономит время покупателей. Уровень розничных цен соответствует уровню цен в фабричных аутлетах Италии. Например, джинсы Dolce & Gabbana можно купить за 250 евро, как и в итальянских магазинах данного формата. Пуловер Armani – за 200 евро, портмоне Ferre – за 60 евро и т.д.

В общей сложности, в торговом зале сейчас представлено 40 000 тысяч единиц одежды различных марок, поставкой которой в «Модаполис Аутлет» занимается целая сеть агентов по всей Европе. К сожалению, пока существует проблема с

аксессуарами – их очень трудно купить, потому что брендовых сумок, ремней, портмоне, шарфов в стоке остается очень мало. Также обстоят дела и с обувью, которая, кстати, никогда не делается на специальном производстве – в аутлетах продается только оригинальная.

– Как часто обновляете товарный ряд?

– Я езжу за товаром каждые две недели. И каждый раз привожу в Москву дизайнерскую одежду на 500 тысяч евро. Никогда не покупаю товар партиями, каждую вещь выбираю лично – я должен знать, что у меня представлено в торговом зале, чтобы сделать правильную закупку в следующий раз. Это тоже один из основных моментов аутлет-бизнеса. Поэтому у нас не бывает остатков одежды – покупаем всего по единице на модельный артикул и размер. При таком подходе вероятность продажи вещи достаточно высока. Конечно, иногда ошибаемся – приобретаем вещи неудачной модели или цвета. Но этот товар сразу уценяется — сначала делаем скидку 50%, если его не берут и за полцены, снижаем стоимость на 70% - 90%, и вещь покупают.

– Кто приходит к вам за покупками?

– Несмотря на наличие в магазине молодежных коллекций, студенты к нам не ходят, у них нет денег на дорогую брендовую одежду, даже если она продается с большими скидками. Наши основные клиенты – люди от 25 до 40 лет, которые активно интересуются модой, хотят привлекательно выглядеть и тратить на это разумные деньги. Есть покупатели и более старшего возраста, но их гораздо меньше — после сорока люди не так мотивированы покупать новую одежду, предпочитают приобретать ее только по мере необходимости.

Если судить о доходах наших клиентов, то в их числе и наш персонал с зарплатой 30 тысяч рублей, и люди с высоким достатком, которые, как известно, с удовольствием лишний раз склоняются. Для покупателей, у которых нет проблем с деньгами, у нас есть линия одежды класса «люкс» – костюмы Brioni, Zegna и т.д.

Однако, товар такого класса у нас составляет всего около 10% объема от продаж, в основном продаем вторые линии известных брендов. То есть не дешевую, но и не дорогую продукцию. Сейчас нужны деньги на развитие аутлета, поэтому на данном этапе выгодно вкладываться именно в такой товар. Тем не менее, для особо важных клиентов мы предлагаем VIP-услуги – отдельное помещение с большой примерочной кабиной и

диваном, персонального продавца, чай, кофе и т.д. Такой подход очень любят в том числе и знаменитости, не желающие раздавать автографы в торговом зале, и мы готовы предоставить им такой сервис.

– В России сейчас растет конкуренция на стоковую одежду – открываются новые аутлеты, появились интернет-магазины, предлагающие остатки коллекций одежды. Как на этом фоне вы оцениваете свои перспективы?

– Действительно, на российском рынке появились проекты, которые заявлены как аутлеты. Я встречался с владельцами этих магазинов, задал им только один вопрос: откуда берете товар? Получил ответ – московские бутики... Что тут скажешь? Столичные магазины очень слабы в вопросах стоков – все вещи отправляются в аутлет только в конце сезона, к тому же у них настолько ограниченный объем товара, что просто не хватает ресурсов для наполнения аутлетов. При этом люди хотят получать доход, но не знают, как на самом деле работают аутлеты. Такие стоки — душераздирающее зрелище. Хотя опытные шопперы, если покопаются, смогут и там найти хорошую вещь – владельцы периодически довешивают какой-то свежий товар, но очень мало. Еще раз отмечу – хорошую продукцию генерируют не магазины, а только фабрики. Именно поэтому на одежду, которая продается в «Модаполис Аутлете», хороший спрос.

На сегодняшний день посещаемость «Модаполис Аутлета» – 4 тысячи человек в неделю. Каждый четвертый клиент уходит с покупкой. Средняя сумма чека — 300 евро, и это неплохой показатель. Однако территория магазина, который находится в Крокус Экспо, позволяет увеличить пропускную способность до 12 тысяч человек в неделю. Но для этого, конечно, необходимо расширить ассортимент. В частности, мы планируем увеличить число марок и начать продажу дизайнерских товаров для дома – постельное белье от известных брендов, портфели, аксессуары и т. д. В связи с этим в проект необходимы дополнительные инвестиции, и этот вопрос сейчас решается.

Проект уже приблизился к уровню окупаемости, в ближайшее время удвоится товарооборот. Но для того чтобы этот бизнес стал действительно серьезным, он должен быть сетевым, поэтому в планах – создание сети аутлетов в регионах. Потенциал российского потребительского рынка огромен, и я пока рад, как идет этот бизнес.



— Главный наш успех в 2011 году — это слияние «Виктории» с сетью «Дикси». Стратегического партнера мы искали около трех лет. Когда сделка завершилась (в объединенной компании мне принадлежит миноритарный пакет), я испытал чувство легкой, хоть и запланированной грусти, ведь закончилось дело, в которое я вложил 15 лет своей жизни. Теперь я строю сеть небольших замковых отелей на 60–80 номеров, расположенных в исторических или уникальных природных местах. Уже есть две гостиницы в Калининграде. Это мой первый бизнес-опыт за рамками продуктового ритейла. Пока набиваю шишки, но это и интересно. В планах

была покупка бизнес-гостиницы в Москве на 100–150 мест, однако пришлось перенести вопрос на следующий год. Я посмотрел несколько отелей, но рынок купли-продажи таких активов неразвит, цены пока премиальные.

Кроме того, в этом году я занялся политикой: меня избрали в калининградскую областную думу, потом — в Совет Федерации. После всего я почти месяц отыхал во Франции, но понял, что больше двух недель купаться и загорать не стоит.

В этом году продолжил изучать английский язык и нашел хорошего преподавателя в Москве. Это было не просто: я кипризный ученик и не люблю делать домашние задания. Кроме того, стал учиться ораторскому искусству — стараюсь, чтобы было хотя бы одно занятие в неделю. Это мне нужно скорее для политической карьеры — приходится встречаться с разными людьми, важно уметь их заинтересовать.

К сожалению, только один раз мне удалось поплавать на моем 11-метровом английском катере по Москве-реке, и вот его уже нужно убирать на стоянку. Пожалуй, это одно из главных огорчений: сезон прошел мимо. В общем, 2011 год был сбалансированным. Мне всего хватало — и предпринимательства, и политики, и отдыха.

НИКОЛАЙ
ВЛАСЕНКО

ЭКС-СОВЛАДЕЛЕЦ
СЕТИ «ВИКТОРИЯ»

МОЙ ГОДОВОЙ БАЛАНС

12-2011

СЕКРЕТ ФИРМЫ



— В начале 2011 года мы запустили арт-проект — виртуальные экскурсии по 17 крупнейшим музеям мира, среди них и два российских — Эрмитаж и Третьяковка, что приятно. От меня это потребовало общения с людьми, о которых я до сих пор только слышал, например, с директором Эрмитажа **Михаилом Пиотровским**. Еще один проект — запуск на YouTube канала с шедеврами советского киноискусства студии «Мосфильм». Google одним из первых начал прямые трансляции на YouTube — например, открытие Большого театра после реставрации. Наконец, мы обжили новый офис, куда въехали в конце прошлого года. Я лично договорился, чтобы к нам в гости приехал писатель **Григорий Чарткишвили** (Борис Акунин), и он два часа общался с сотрудниками.

Но если ты считаешь, что совершил все, что мог, — ты неудачник. Нам нужно было сделать немного больше для запущенного несколько лет назад проекта Google BookSearch и улучшить поиск по книгам российских писателей. Ничего, продолжим работать над этим в следующем году, как и над программой по распознаванию образов. В этом году мне удалось побывать на концерте **Роджера Уотерса**, который приезжал в Москву с туром The Wall Live, — я думал, что никогда этого

не увижу. Сходил на концерт **Ринго Старра** и до конца года рассчитываю на приезд сэра **Пола Маккартни** — тогда получится, что я увидел ровно половину участников The Beatles. А еще я вживую услышал, как **Роберт Плант** из Led Zeppelin поет песню *Kashmir*, — это счастье.

Я очень лично переживал смерть **Стива Джобса**. Это тот случай, когда вместе с человеком уходит эпоха. Мне пока не удается приезжать домой раньше одиннадцати вечера. Моя жена об этом обычно говорит: «Когда совесть раздавали, ты, наверно, был на работе». Так что удалось ли мне в этом году соблюсти баланс между работой и личной жизнью, спросите лучше у нее.

**МНЕ ПОКА
НЕ УДАЕТСЯ
ПРИЕЗЖАТЬ
ДОМОЙ РАНЬШЕ
ОДИННАДЦАТИ
ВЕЧЕРА. МОЯ ЖЕНА
ОБ ЭТОМ ОБЫЧНО
ГОВОРИТ: «КОГДА
СОВЕСТЬ РАЗДАВАЛИ,
ТЫ, НАВЕРНОЕ, БЫЛ
НА РАБОТЕ»**

ВЛАДИМИР ДОЛГОВ

ГЛАВА РОССИЙСКОГО
ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ
GOOGLE



— Последние семь лет я занимался управлением активами, в конце прошлого года перешел в компанию А1. Сегодня А1 сконцентрировалась на рынке так называемых специальных ситуаций — инвестиций в активы, вокруг которых существует много различных рисков и чья стоимость имеет большой потенциал роста. Можно сказать, что управление активами — это плоскость, а «специальные ситуации» — сфера, в которую вовлекаются инвестиционные проекты, сделки M&A из разных отраслей экономики. Так что завершающийся 2011-й был для меня годом обретения объема.

В этом году стало очевидным, что дистанции между кризисами стали очень короткими, и, видимо, так будет еще очень долго. За период один-два года в бизнесе А1 нужно, как в гонках «Формула-1», успеть разогнаться, совершить маневр, выиграть и подготовиться к новому заезду.

Последний кризис начался в 2008-м, и с большой уверенностью можно сказать, что в 2012–2013 годах нас ждет новый виток. Понимая это, уже в 2011 году мы не стали покупать недостроенные башни в Москве и заводы в Сибири, приобретение которых было запланировано на этот год. Сейчас правильно покупать только тот бизнес, который генерит положительный денежный поток.

Еще я стал реже носить галстук. Не могу сказать, что воспринимал его как «петлю на шее», мне всегда нравился этот атрибут мужской жизни. Но утром у тебя есть план на день, и ты тянешь руку к большой вешалке с галстуками, примеряешь их и понимаешь, что сегодня галстук будет лишним. Хотя я, как и раньше, хожу в костюме и рубашке и пока не перешел на рваные джинсы и футболку. По-прежнему планирую отправиться в кругосветное путешествие. Его не случилось в этом году и точно не будет в 2012-м. Это то немногое

в моих планах, что можно оставить на потом.

Человек, увлеченный работой и интересными проектами, на мой взгляд, вряд ли точно ответит на вопрос, чему он уделяет больше времени — работе или личным делам. В этой жизни все взаимосвязано, и дело не в распределении времени, а в некоем интуитивно понимаемом балансе бытия, в котором всему находится место.



МИХАИЛ
ХАБАРОВ

ПРЕЗИДЕНТ А1

ПРИЗ ЧИТАТЕЛЬСКИХ СИМПАТИЙ: ЧТО СТОИТ ВЗЯТЬ НА КАРАНДАШ

ВЕСЬ ГОД РОССИЙСКИЕ ИЗДАТЕЛЬСТВА ИСПРАВНО ПОСТАВЛЯЛИ НАМ НОВИНКИ ДЕЛОВОЙ ЛИТЕРАТУРЫ. ИЗУЧИВ СПИСКИ БЕСТСЕЛЕРОВ МАГАЗИНОВ ТД «МОСКВА», OZON.RU, «БИБЛИО-ГЛОБУС», А ТАКЖЕ ДРУГИЕ ИСТОЧНИКИ, МЫ СОСТАВИЛИ СОБСТВЕННЫЙ РЕЙТИНГ ЛУЧШИХ БИЗНЕС-КНИГ, ВЫШЕДШИХ В 2011 ГОДУ.

Уильям Дрейпер
«СТАРТАПЫ. ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ ИГРЫ КРЕМНИЕВОЙ ДОЛИНЫ»

Эксмо, 2012

Соглашаясь финансировать стартапы, венчурный инвестор покупает кота в мешке. Но ведь и сам инвестор — тот еще черный ящик. С этим согласится каждый стартапер, которому хоть раз отказывали в инвестициях. Как и тот, кому в них хоть раз не отказали. Как смотрят на мир венчурные капиталисты, читайте рассказ от первого лица.



Максим Котин
«И БОТАНИКИ ДЕЛАЮТ БИЗНЕС»

Мани, Иванов и Фербер, 2011

Чтобы стать героем делового бестселлера, необходимо быть сверхуспешным предпринимателем? Как бы не так. Автор рассказал историю «маленького человека» — Федор Овчинников создал небольшую компанию в провинции, совершил ошибку и потерял свой бизнес. Тем не менее эта книга будет интересна всем, кто хоть раз в жизни думал о создании собственного дела.



Раймонд Фисман, Эдвард Мигель
«ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ГАНГСТЕРЫ»

Альпина бизнес бакс, 2011

Авторы скрупулезно разбирают экономику коррумпированных авторитарных режимов в Азии, Африке и делают весьма оптимистичный вывод: промышленность и доходы населения могут быстро расти, даже если власти погрязли в воровстве. А приход демократического правителя вовсе не означает автоматического роста экономики. Актуальная для России книга.



Дэниел Ергин
«ДОБЫЧА. ВСЕМИРНАЯ ИСТОРИЯ БОРЬБЫ ЗА НЕФТЬ, ДЕНЬГИ И ВЛАСТЬ»

Альпина паблишер, 2011

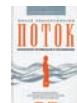
«Добыча» — это даже не книга, а проект, впервые опубликованный в США в 1991 году. Отлично написанная 1000-страничная история порабощения нефти (или порабощения нефтью, кому как нравится) в лицах. Труд переведен на 17 языков, а в нынешнем виде дополнен событиями 20 последних лет, которые прошли с первого выхода книги.



Михай Чиксентмихай
«ПОТОК. ПСИХОЛОГИЯ ОПТИМАЛЬНОГО ПЕРЕЖИВАНИЯ»

Альпина нон-фикшн, 2011

Американский профессор с труднопронизносимой венгерской фамилией рассказывает, как испытывать удовольствие от того, что делаешь. Его концепция «потока» — как раз о состоянии глубокой вовлеченности. Тема модная, причем давно. На фоне кризиса книга приобретает особую ценность.



Говард Шульц, при участии Джоанны Гордон

«ПОЛНЫЙ ВПЕРЕД! КАК ГОВАРД ШУЛЬЦ ВЕРНУЛ STARBUCKS ДУШУ»

Эксмо, 2011

О компании Starbucks написано уже несколько хороших книг. На этот раз ее основатель рассказывает о своем возвращении к оперативному управлению в 2008 году и о реорганизации бизнеса. Много живых подробностей, эмоций, логики принятия непростых решений.



Александр Остервальдер, Ив Пинье
«ПОСТРОЕНИЕ БИЗНЕС-МОДЕЛЕЙ»

Альпина паблишер, 2011

Помимо авторов на обложке также указано имя дизайнера — Аллан Смит. Книга представляет собой учебник в картинках и схемах, причем настолько стильный, что порой форма затмевает содержание. Но в этом-то и прелест. Авторы наглядно структурировали многотонный багаж знаний, который накопился по такой тривиальной теме, как построение бизнес-моделей.



Ник Лисон
«КАК Я ОБАНКРОТИЛ „БЭРИНГЗ“»

Кейс, 2011

История краха старейшего британского банка, рассказанная самим его виновником, читается то как острожюжный триллер, то как исповедальная проза. Где лежит грань между делегированием полномочий и халатностью? Руководители до последнего игнорировали махинации Лисона. К слову, история повторяется: в 2011 году из-за действий трейдера банк UBS AG потерял \$2 млрд.



Дэвид Коэн, Брэд Фелд
«СТАРТАП В СЕТИ. МАСТЕР-КЛАССЫ УСПЕШНЫХ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ»

Альпина паблишер, 2011

Тем, кто пытается открыть высокотехнологичную компанию, будет полезно почитать про опыт западных предпринимателей. Готовых рецептов авторы не предлагают, но советы участников и наставников американского бизнес-акселератора TechStars жизнеспособны. Кто знает, может, второй Цукерберг скоро появится где-нибудь в Сибири.



i ONE

12-2011



С И Т У А Ц И Я



ПРИРУЧЕНИЕ АВТОМАТИЗАЦИИ

Многие упаковочные операции в компании Co-Pack Center выполняются вручную, а вот для управления бизнес-процессами используется технологическая платформа



НОВЫЙ ПОРЯДОК

В процессе внедрения SAP Владимиру Янковскому пришлось бороться с оппортунизмом сотрудников

«МЫ ПОНЯЛИ, ЧТО ЗАНИМАЕМСЯ ТРЕМЯ ВИДАМИ БИЗНЕСА»

КОМПАНИЯ CO-PACKING CENTER ЗАНИМАЕТСЯ УПАКОВКОЙ ТОВАРОВ ДЛЯ ПРОМОАКЦИЙ. ЕЕ ДИРЕКТОР ПО РАЗВИТИЮ БИЗНЕСА ВЛАДИМИР ЯНКОВСКИЙ РАССКАЗАЛ, КАКУЮ РОЛЬ В ЭТОМ БИЗНЕСЕ ИГРАЮТ ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ.

Текст: Светлана Рагимова Фото: Григорий Собченко

Как начался этот бизнес?

Компания возникла в 2005 году. Ее основатели усовершенствовали способ на克莱ивания этикеток. Со своими идеями они пришли к производителю йогуртов, а тот предложил им участвовать в тендере на оформление упаковки. Конкурс выиграли. Так что вначале компания клеила стикеры на йогурты. Сегодня она занимается копакингом (от англ. complect — «соединять» и packing — «упаковка»). Это инновационное направление, мы развиваем его с самого начала и являемся фактически пионерами этого рынка. Мы работаем как с первичной упаковкой, так и со вторичной, например подарочными наборами. Допустим, Dirol выпускает жвачку, а ресторан хочет предложить каждому своему посетителю по две подушечки в брэндированной обертке.

Мы производим эту упаковку. Вторичная упаковка — это когда продукцию, например кофе в банке и чашку или бутылку вина с парой бокалов, складывают в подарочные наборы. В России этот рынок не сформирован, информацию можно черпать лишь за рубежом. Поэтому мы вошли в Северо-Американскую ассоциацию контрактной упаковки.

Какова в этом бизнесе роль информационных технологий?

Мы работаем по двум схемам: упаковка по долгосрочному контракту и для промоакций. В первом случае идет выпуск стандартной продукции, которая не меняется в течение года или даже двух лет. Это более простая схема цикличного производства. Товары для промоакций часто выпускаются в зависимости от сезона, они нередко работают на повышение среднего чека,

к примеру, когда предлагаются две пачки мыла плюс третья в подарок. В этом случае мы выпускаем уникальную упаковку в течение ограниченного времени, скажем, всего две недели. И в этом процессе активно задействуется наш R&D-департамент, который при разработке дизайна упаковки рассчитывает так называемую стандартную (то есть плановую) себестоимость. Если заказчик даже слегка меняет задание, то оно снова отправляется в R&D для расчета стандартной себестоимости. Когда контракт подписан, дизайн согласован, все компоненты привезены, — начинается производство. Здесь очень важно отследить фактические, а не теоретические затраты уже после первой смены работы по проекту. Расхождение между плановыми и фактическими тратами возникает постоянно. Когда оно существенно, то необходимо очень быстро принять меры. Если работать по старинке, вести учет в Excel, то, получив баланс в конце отчетного месяца, уже нельзя ничего сделать, только констатировать потери. Важно считать затраты каждый день, иначе непонятно, тонешь ты или плывешь. Мы поняли, что нам необходима современная информационная система уже в тот момент, когда у нас было всего три площадки.

Проектные контракты — существенная часть бизнеса?

На сегодняшний день примерно 300 типов продуктов мы производим каждый месяц, из них около сотни — стандартные, остальное — под промоакции. Это происходит на 11 площадках. Цеха внутри завода мы считаем отдельными площадками плюс те, что работают на производстве заказчика по схеме *in-house*. В последнем случае есть множество нюансов. На территорию клиента мы привозим свое оборудование. Надо обрабатывать продукцию очень быстро, мы должны встраиваться в существующее расписание. Мы привозим на производство на территории заказчика также и свой персонал. Это важный ресурс, который является нашим сильным конкурентным преимуществом. Целое подразделение занимается созданием базы временного персонала. Нам всегда нужно иметь возможность нанять достаточное количество людей с медицинскими книжками, имеющих опыт подобной работы. Их нужно развозить по площадкам, предоставлять жилье, организовывать досуг и т. д. Это очень кропотливое и затратное занятие. К примеру, Coca-Cola не может нанять 50 соответствующих людей под проект на две недели, ими сложно управлять. Поэтому она обращается к нам.

Почему вы выбрали решение SAP All-in-One?

Большинство крупных западных компаний работают на SAP. В сфере FMCG, из которой большинство наших клиентов, это стандарт. Те, кто еще работает не на SAP, собираются переходить на эти решения. Со многими информационными системами (ИС) наших заказчиков у нас есть интерфейсы, чтобы иметь возможность встроить копакинг в центральный процесс планирования и распределения затрат. Кроме того, нам было важно иметь возможность легко масштабировать ИС. И еще было очевидно, что нам нужно стандартное решение, которое бы помогло формализовать бизнес-процессы.

Вы использовали преднастроенное решение SAP?

Мы провели тендер на выбор консультантов внедрения. Каждый потенциальный подрядчик говорил нам: шесть месяцев уйдет на подготовку проекта, девять — на внедрение, еще спустя шесть месяцев начнется работа. Это значит, что мы получим то, чего хотим, через 18–20 месяцев. Это нас совершенно не устраивало. И только управляющий директор компании ALPE Consulting нам сказал: мы вам сейчас флешку воткнем в компьютер с уже преднастроенной системой, немного ее доделаем, и будете работать. На тот

момент, в 2008 году, такого подхода никто не предлагал. Они просто взяли систему и поставили нам. Вся настройка заняла три с половиной месяца. Спустя четыре месяца у нас было решение, которое нас устраивало. В этом и состояло коренное отличие подхода ALPE от всего остального на рынке — они нас слушали и слышали.

Что в проекте внедрения было наиболее сложным?

Консультанты важны, но еще важнее действия руководства компании, чтобы вся затея удалась. Я поехал в офис SAP CIS и встретился с менеджером, занимающимся крупными клиентами. Он сказал, что если я сам возглавлю внедрение, это займет два года, и предложил нанять руководителя, которому можно доверить проект, не устраивая согласований на каждом шагу. Мы пригласили такого специалиста, он работал у нас год и сдал все под ключ. Надо понимать: переход на такую ИС означает, что вы собираетесь сломать компанию и сложить заново. Стоит быть готовым жертвовать определенными вещами. Мы, например, до того росли на 50% в год, а во время внедрения рост сократился до 10%, потому что сотрудникам приходилось кроме своих прямых обязанностей заниматься еще и внедрением, обучением, привыкать к новому порядку. Зато потом компания смогла вырасти в несколько раз. Мне каждый отдел говорил: давайте мы посадим секретаршу, и она все наши данные вбьет в систему. Некоторые площадки устраивали «восстания», отказывались принимать ИС. Мы с этим сопротивлением активно работали, давали призы тем, кто первым внесет данные, завершит какой-то этап. И сейчас в KPI у сотрудников есть пункт, касающийся безошибочного ввода данных в систему. Я сразу сказал сотрудникам, что никакого оппортунизма не потерплю, мы решили, что будем работать с ИС, и все вместе стремимся к успеху в этом проекте. Многие компании с этим не справляются и не доводят до ума хорошую инициативу. Деньги тратятся впустую.

Какие неожиданные эффекты от внедрения SAP вы получили?

С началом внедрения мы перекроили всю организационную структуру. Появился четкий функционал для каждого сотрудника. Стало возможным написать не общие, а конкретные должностные инструкции. Ведь до того у нас границы обязанностей были расплывчатыми, руководитель и на телефонный звонок мог ответить, и продажами заняться. Но многофункциональность хороша на стадии стартапа, а дальше мешает масштабироваться.

Также, когда начали планировать внедрение, мы поняли, что на самом деле занимаемся тремя отдельными видами бизнеса. Направление по работе с открытым продуктом отделили от направления вторичной упаковки. Там разная тактовая частота процессов. Выстроили структуру для третьего вида деятельности — производства *in-house*. Там все почти то же самое, но структура «скелетная»: количество рабочих мест минимально, реализуются только самые необходимые процессы. Это понимание родилось уже на этапе написания концепции будущей ИС.

Вы лично в своей работе пользуетесь системой?

Я, конечно, умею пользоваться, но нет такой необходимости. У меня есть группа финансовых аналитиков, в том числе в Индии, на аутсорсинге. Каждый день в 8 часов утра и вечера у меня на мобильном телефоне появляется свежий скриншот с отчетом по каждой площадке. Я могу влезть в систему и посмотреть там что-нибудь, но с тех пор, как мы ее внедрили, через компанию прошло несколько десятков тысяч продуктов. Мне придется долго разбираться. В случае необходимости в системе можно настроить отчеты, которые будут формироваться автоматически.



БИЗНЕС-ДИАГНОСТИКА

Каждое утро Игорь Романов начинает с изучения финансовых показателей компании — с момента внедрения SAP в 2005 году они выросли на порядок



ПОЧЕМ ДОЗА

При участии в гостендерах фармдистрибутору крайне важно отследить минимальную цену, по которой поставщик готов продать лекарство

«МЫ ПОЛНОСТЬЮ ПЕРЕОСМЫСЛИЛИ, КАК ДОЛЖНЫ РАБОТАТЬ БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ»

БОЛЬШИНСТВО КЛИЕНТОВ КОМПАНИИ «РИФАРМ» — ПРЕДПРИЯТИЯ ГОССЕКТОРА. ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР «РИФАРМ» ИГОРЬ РОМАНОВ РАССКАЗАЛ, КАК ERP ПОМОГАЕТ ЕЙ ВЫИГРЫВАТЬ ТЕНДЕРЫ, СОБЛЮДАТЬ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА ПО ПОСТАВКАМ, ПЛАНИРОВАТЬ ЗАКУПКИ И ВЕСТИ УПРАВЛЕНЧЕСКУЮ ОТЧЕТНОСТЬ.

Текст: Светлана Рагимова Фото: Евгений Емельдинов, Сергей Быховец

Расскажите подробнее о бизнесе вашей компании.

Мы являемся дистрибутором лекарственных препаратов, медикаментов и медоборудования. Компания существует с 1994 года. Если говорить о месте на рынке, то, наверное, входим в тридцатку по стране. В компании работают около 700 сотрудников. Мы отгружаем продукцию покупателям по всей России через пять распределительных центров, расположенных в Москве, Уфе, Екатеринбурге, Перми, Оренбурге. Центральный офис в Челябинске.

Основная часть бизнеса — оптовые продажи, но есть и розничное подразделение. Процентов 70 от оборота — поставки по госконтрактам.

Конкуренция высокая?

Да, это высококонкурентный рынок. Кроме того, рыночная ситуация не самая стабильная: законодательство периодически меняется. К примеру, с прошлого года вступили в силу поправки в ФЗ №94 о госзакупках, ввели электронные аукционы.

Зачем вам понадобилась информационная система?

Мы работаем с широким ассортиментом продукции, автоматизация требуется для ценообразования, логистики и многое другое. Вместе с открытием филиалов у нас появились сложности с консолидацией отчетности. Через компанию проходит много контрактов, мы работаем с большим числом клиентов. Это означает, что мы осуществляем тысячи отгрузок в месяц. Один аукцион проводится на поставку фармацевтической продукции сотням грузополучателей. При этом отгрузки только по одному контракту могут исчисляться десятками каждый день. И по каждой нужно составлять акты сверки, подводить отчеты по контракту в целом и т. д. Вручную обработать такие масштабы данных просто немыслимо.

Кроме того, мы должны следить за ценами и стремиться делать прогноз по их динамике. Представьте такую картину: мы участвуем в тендере на поставки в течение года и стараемся предложить самую выгодную цену. Допустим, в конкурсе мы указали стоимость единицы товара 10 руб., а закупочная цена у кого-то из поставщиков — 5 руб. И мы этого поставщика не отследили. На этапе отгрузки, когда тендер уже выигран, такая разница нам выгодна, но на этапе проведения конкурса это значит, что мы рискуем потерять контракт, если конкуренты предложат цену ниже. В контракте может быть множество наименований товаров. Мы пытаемся заглянуть в будущее, сделать прогноз развития событий. Когда тендер уже выигран, у нас появляются обязательства перед контрагентами. Если мы понимаем, что продукция может исчезнуть или цена — существенно отклониться, то предпринимаем определенные действия. Например, фиксируем цену с поставщиком или закупаем товар впрок.

У нас есть специальные люди, которые занимаются исключительно ценообразованием. Отклонение от прогнозируемой цены на товар в пределах 10–20% уже критично для нашего бизнеса. Система помогает составлять правильное тендерное предложение с учетом прогнозной динамики цен. Затем в SAP отслеживается исполнение контракта, планируются закупки и пр. Теоретически можно делать это вручную, если нанять достаточно большое количество людей. Но в таком случае сроки поставок будут постоянно срываться, на складах станут накапливаться остатки, что совершенно не нужно, общая эффективность упадет очень сильно.

Наше розничное подразделение работает с этой же системой SAP. Вся информация о продажах передается в систему, где планируется логистика, создаются заказы, происходит управление распределением товаров на складах, ведется учет и т. д.

Вы занялись внедрением SAP, когда компания уже была достаточно крупной. Как до того велась работа?

До того начиная с 1996 года мы работали с 1С, и эта система перестала справляться с возлагаемыми на нее функциями. С появлением филиалов возникли проблемы консолидации отчетности. Поэтому мы приняли решение о переходе на ERP-систему. Выбор был между четырьмя продуктами: SAP, Oracle, Navision и Axapta. Мы выбрали SAP, потому что на тот момент, в 2004 году, этот разработчик вывел на рынок специальный пакет для компаний среднего размера — SAP All-in-One с приемлемой для нас ценой.

Как проходило внедрение?

Мы приобрели лицензии весной 2004 года, а в январе 2005-го уже запустили SAP All-in-One в эксплуатацию. Конечно же, нам помогал сертифицированный партнер SAP — уральский системный интегратор «АБ консалт».

Самые большие проблемы возникли из-за того, что мы слишком легкомысленно отнеслись к этапу тестирования. Решили, что запустим и в процессе уже разберемся. Это неправильный подход. Нам пришлось еще два месяца после старта работать фактически в двух программах, вести так всю отчетность. Ситуация была крайне тяжелой для всей компании. Нам следовало бы сначала протестировать работу системы в некоторых подразделениях еще до Нового года.

Сейчас мы более тщательно относимся к методологии внедрения. Недавно перешедли на новую версию SAP, а на самом деле перескочили через версию, что могло бы быть очень рискованно. Мы провели полноценное тестирование, в результате никто даже не ощутил этого перехода. В ходе тестирования мы сделали копию базы данных и проводили все операции параллельно в старой и новой системах, дублировали всю работу с базой. И сравнивали данные, отчеты, процедуры.

Как восприняли новый порядок работы сотрудники?

Сопротивления со стороны сотрудников не было. Мы провели подготовительную работу, объяснили, зачем нужна новая система. Конечно, всегда сложно переучиваться, к тому же внедрение само по себе — дополнительная работа для персонала. Но мы с этим достаточно успешно справились. Зато теперь больше ясности в работе, и все процессы налажены.

Изменилось ли понимание бизнес-процессов в результате использования западного опыта, заложенного в системе?

На первом этапе мы не стали внедрять слишком большой функционал, и были правы. Дело в том, что, еще когда разрабатывали концепцию, и мы, и подрядчики мыслили категориями 1С и бухгалтерского учета. После внедрения SAP мы поработали в системе какое-то время и полностью переосмыслили то, как должны функционировать бизнес-процессы. В результате мы во многом отказались от наших доработок и вернулись к стандартным процессам, заложенным в решении. Просто потому, что поняли: в SAP это организовано правильно. Система разработана так, чтобы управлять бизнес-процессами и контролировать их. У нас такого опыта и понимания не было и не могло возникнуть по итогам работы с 1С. Раньше мы пытались все сделать в одной транзакции и просто увеличивали их число, а потом поняли, как передавать работу по отделам, стали мыслить бизнес-процессами.

Как изменились масштабы бизнеса после внедрения?

Количество филиалов осталось прежним — их пять. Но обороты бизнеса выросли как минимум в десять раз.

Вы сказали, что расширили функционал своей системы...

В прошлом году мы приобрели лицензию на модуль SAP BusinessObjects BI для аналитики. Сначала этот модуль SAP не был особенно нужен, так как нечего было анализировать. Затем накопилось достаточно количество данных для анализа. Теперь я ежедневно могу контролировать целый набор важнейших параметров. Ведь недостаточно знать один показатель, например EBITDA. Если у вас нет температуры, а голова болит, все равно это говорит о сбое в работе. Поэтому я каждое утро смотрю на планируемые и фактические продажи, приход денег, уровень доходности, расходные составляющие и т. д. Получаю управленические отчеты, которые актуальны на 0 часов предыдущего дня, то есть очень оперативно. При необходимости могу вмешаться, изменить ситуацию. Есть также специальный сотрудник, который отвечает за работу с BI, он настраивает новые отчеты при необходимости. Это не сложнее, чем составить таблицу в Excel.



Гендиректор и совладелец компании Раиса Демина

МЯСОКОМБИНАТ «ВЕЛКОМ» СЕГОДНЯ ПО ПРАВУ СЧИТАЕТСЯ САМЫМ ИННОВАЦИОННЫМ ИЗ ОТЕЧЕСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ ИМЕННО ЭТА КОМПАНИЯ ПЕРВОЙ ЗАЯВИЛА, ЧТО НЕ ИСПОЛЬЗУЕТ И НИКОГДА НЕ БУДЕТ ИСПОЛЬЗОВАТЬ В ПРОИЗВОДСТВЕ СВОИХ ПРОДУКТОВ СОЮ, ГМО И ИНЫЕ ЗАМЕНители МЯСА. СЕГОДНЯ «ВЕЛКОМ» СТАЛ ПЕРВЫМ МЯСОПЕРЕРАБАТЫВАЮЩИМ ПРЕДПРИЯТИЕМ, ВНЕДРИвшим НА ПРОИЗВОДСТВЕ ИНФОРМАЦИОННУЮ СИСТЕМУ УПРАВЛЕНИЯ SAP ERP. О ТОМ, ЗАЧЕМ КОМПАНИИ ПО ПРОИЗВОДСТВУ МЯСОПРОДУКТОВ НУЖНА ЭТА СУПЕРСОВРЕМЕННАЯ СИСТЕМА, РАССКАЗАЛА ГЕНДИРЕКТОР И СОВЛАДЕЛЕЦ КОМПАНИИ РАИСА ДЕМИНА.

ПЕРЕМЕНЫ – УВЕРЕННОСТЬ В БУДУЩЕМ

ПЕРЕМЕНЫ НАЧИНАЮТСЯ ТОГДА,
КОГДА КТО-ТО ВИДИТ СЛЕДУЮЩИЙ ШАГ

У. Дрейтон

– Недавно компания «Велком» стала серебряным призером конкурса SAP QualityAwards 2011. Расскажите, за что вы получили эту престижную награду?

– Компания САП СНГ проводит этот конкурс всего раз в два года. Летом мы подали заявку, подготовили и защищили ряд презентаций о нашем проекте перед судейской коллегией конкурса. SAP QualityAwards (Награда Качества САП) отмечает наиболее значимые и успешные проекты внедрения ERP-систем на территории стран СНГ в течение последних двух лет. После всестороннего изучения нашего проекта мы были

награждены серебряной медалью в категории «Проект внедрения малого и среднего бизнеса».

– Зачем эта инновационная система управления нужна мясокомбинату?

– Внедряя систему SAP ERP в компании «Велком», мы ставили цель создать единое информационное поле для автоматизации управления предприятием. Перед группой разработчиков акционерами компании была поставлена следующая ключевая задача – обеспечение своевременной и достоверной отчетностью во всех управленческих сферах и производственных участках

с целью здорового развития бизнеса. Система SAP сводит к нулю возможное негативное влияние человеческого фактора, позволяет нам гарантировать стабильно высокое качество готовой продукции благодаря четко заданному и строго контролируемому алгоритму всей производственной цепочки.

– Расскажите подробнее о ходе проекта?

– Проект стартовал весной 2009 года. Проектная команда насчитывала 60 человек. Половина из них – сотрудники компании «Велком», вторая половина – консультанты компаний Deloitte&Touche Ltd. 1 июля 2010

года мы запустили в продуктивную эксплуатацию финансы и логистику, далее в течении 3 месяцев остальные блоки – производство, управление качеством, сбыт и др. Надо сказать, что это рекордные сроки внедрения проекта такого функционального объема! Переход в новую систему был тщательно спланирован – простой завода составил всего один день! Сейчас информационная система SAP ERP связывает воедино все управленические и производственные функции нашей компании, такие как: управление закупками, оперативным производством, качеством, складская и транспортная логистика; интегрированное планирование, бюджетирование, управление финансами; все виды учета и анализа и управленической отчетности. Это был очень масштабный проект, который длился полтора года. Вложения в него составили более 10 млн долларов.

– Внедряя новые технологии, ориентируется ли компания «Велком» на опыт зарубежных компаний?

– Новатором быть очень тяжело, поэтому мы, конечно, изучаем лучший мировой опыт и стараемся внедрить передовые технологии. «Велком» придерживается концепции менеджмента «Дао Toyota», основанной на неуклонном стремлении к минимизации всех видов потерь.

– Какую пользу принесло компании «Велком» внедрение системы ERP?

– Компания очень довольна результатами. Благодаря системе SAP ERP мы получили возможность детально просчитывать себестоимость производства, планировать бюджеты, управлять качеством и договорными условиями. Теперь мы легко можем анализировать эффективность работы предприятия. Все это помогло оптимизировать затраты «Велкома». После внедрения системы капитализация компании выросла на 30%. Кроме того, очень важным результатом внедрения проекта на предприятии «Велком» стало улучшение прозрачности бизнес-процессов и отчетности, а также интегрированное планирование производства и сбыта и создание безбумажной системы одобрений.

Система SAP, как беспристрастный железный менеджер, контролирует все этапы производства нашей продукции – от убоя до упаковки. Благодаря работе системы в нашей компании полностью исключается возможность манипулирования цифрами и рецептурами и таким образом обеспечивается стабильно высокий уровень безопасности и качества готовой продукции.

– Как сотрудники компании отнеслись к изменениям, связанным с появлением системы?

– Сейчас все бизнес-процессы работают в системе SAP ERP, что позволяет сотрудникам самостоятельно управлять своим рабочим процессом на

основе измерений и получать зарплату исходя из показателей, установленных специальной программой мотивации. Приобретая опыт работы с системой SAP ERP, люди также в разы повышают свою личную капитализацию.

Вообще работать в компании «Велком» очень интересно и перспективно. Каждый день преподносит все новые и новые задачи, предоставляет возможности испытать себя, бросает своего рода вызов. Принимая его, сотрудники растут и в профессиональном, и в личностном плане.

– Компания «Велком» – крупнейший налогоплательщик Истринского района Подмосковья. Социально ответственный бизнес, что это для Вас?

– Корпоративная социальная ответственность для компании «Велком» – не просто красивая фраза. Мы ежедневно доказываем свою ответственность перед гражданами России, обеспечивая людей высококачественными натуральными мясными продуктами. Выпуская на рынок наши колбасы и полуфабрикаты из охлажденного мяса, без вредных генетически-модифицированных добавок, сои, консервантов мы преследуем важную цель – поднять планку качества мяса и мясопродуктов на российском рынке.

Главный секрет успеха компании «Велком» – это, конечно, трудолюбивый, высокообразованный коллектив. «Велком» дорожит своими сотрудниками, поэтому предлагает расширенный социальный пакет, который включает бесплатное питание в столовой, со-действие в лечении по программе добровольного медицинского страхования (ДМС), значительные надбавки за выслугу лет, помощь в организации летнего отдыха для детей. Полное соблюдение требований трудового законодательства РФ и высокий уровень заработной платы позволяет компании быть привлекательным работодателем для тех, кто думает о своем будущем, кто рассматривает возможность получения кредитов.

Обеспечивая защиту экологии, сотрудничая с молодыми экологами Истринского района, мясокомбинат проявляет заботу о будущих поколениях. Также «Велком» регулярно поставляет мясо и мясопродукты в несколько детских домов Москвы и Подмосковья. А хоккейная команда «Велком», которой в этом году исполняется 20 лет, – наглядный пример ориентированности компании на активный и здоровый образ жизни.

– Несколько лет назад компания «Велком» произвела революцию в мясоперерабатывающей индустрии, начав первой маркировать свою продукцию этикеткой «Без сои», «Без ГМО». Можно ли ожидать в ближайшем будущем от компании подобные удачные маркетинговые ходы?

– Маркируя нашу продукцию, мы в первую очередь думаем не о том, насколько это успешный рекламный

ход – для нас гораздо важнее именно качество продукта, его безопасность и польза для здоровья покупателей. Я считаю, что потребитель имеет право знать, где хороший и полезный продукт, а где нет. Когда мы начали выпускать продукцию с пометкой «Без сои», нашей целью было рассказать людям, что в другой колбасе соя может присутствовать, что она небезопасна, может вызывать аллергию и пищевую непереносимость.

– В последнее время в России цены на мясо постоянно растут. Отражается ли эта тенденция на качестве или цене вашей продукции?

– Компания «Велком» не может себе позволить играть с качеством. У нас продукция класса «премиум», и если мы начнем это делать, просто рухнет наш бренд. В такой ситуации, чтобы сохранить рентабельность, мы занимаемся оптимизацией производства, сокращаем потери. Прежде всего, важно очень точно соблюдать рецептуру приготовления продукта. Нужно положить в продукт ровно такое количество ингредиента, которое требуется: не больше и не меньше. В этом нам очень помогает наша информационная система SAP ERP, которая сигнализирует о том, есть ли отклонения в пропорциях, нет ли потерь. За счет минимизации потерь, мы сокращаем себестоимость производства.

Отмечу, что даже в непростой экономической ситуации наш оборот остался на прежнем уровне. И мы очень довольны этими результатами. «Велком» ничего не потерял, даже когда мясопродукты на рынке дорожали, а спрос падал. С декабря 2009 по декабрь 2010 года цены на говядину поднялись на 35%, рост цен на свинину составил 10%. Поэтому за прошлый год некоторые производители трижды поднимали цену, примерно на 10%. Подорожание у нас составило всего 7% за весь период.

– В последнее время в СМИ много рассказывают о вреде колбасной продукции. Как вы относитесь к подобным материалам?

– Действительно, в последнее время на ТВ прошла серия обличительных передач о вреде колбасной продукции. Но, несмотря ни на что, люди продолжают покупать мясопродукты, потому что это питательно, вкусно и не требует времени на приготовление, и, на мой взгляд, в России всегда будут любить колбасу и сосиски. Покупатели стали обращать более пристальное внимание на состав продукции. Поэтому сегодня мясоперерабатывающим компаниям особенно важно выделяться на фоне других игроков рынка и гарантировать конечным потребителям качество и натуральность своей продукции. «Велком», в свою очередь, никогда не менял стратегию развития и с первого дня создания компании выпускает мясные продукты исключительного качества. Ни кризис, ни телевидение не могут это изменить!

В ПРЕДДВЕРИИ НОВОГО 2012 ГОДА МЫ ПОПРОСИЛИ ИЗВЕСТНЫХ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ СФОРМУЛИРОВАТЬ СВОИ ПОЖЕЛАНИЯ РОССИЙСКОМУ БИЗНЕСУ.

ЭЛЛА СТЮАРТ

ПРЕДСЕДАТЕЛЬ СОВЕТА
ДИРЕКТОРОВ, ГЛАВНЫЙ
УПРАВЛЯЮЩИЙ ДИРЕКТОР
BVDG GROUP



— Бизнесу нужна защита со стороны государства. Предпринимателей могло бы быть больше, если бы люди чувствовали, что им не придется тратить так много усилий, чтобы нормально заниматься бизнесом. Необходимо обеспечить соблюдение авторских прав, защиту от рейдерства и коррупции чиновников. Нужна предсказуемая налоговая система. В России не самые высокие налоги, и есть потенциал для их увеличения. Но в том, как это реализуется, есть проблемы. На подготовку к изменениям правил игры могут дать только год — это очень мало, чтобы выйти из ситуации без потерь. А еще не хватает адекватного информационного фона: отовсюду слышится негатив, хотя в стране происходит много и позитивных вещей. Нужно больше хороших честных новостей, чтобы изменить мнение западных инвесторов о России, а людям внутри страны поднять самооценку.

АЛЕКСАНДР МАЛИС

ПРЕЗИДЕНТ КОМПАНИИ
«ЕВРОСЕТЬ»



КСЕНИЯ РЯСОВА

ПРЕЗИДЕНТ КОМПАНИИ
FINN FLARE



— Хотелось бы видеть рост покупательной способности населения. У нас в стране высокие налоги на фонд оплаты труда, они сдерживают рост доходов людей. Что, в свою очередь, тормозит экономику. Снизив этот налог, мы стимулируем развитие. Кроме того, стоит изменить неадекватные правила в сфере налогообложения потерь, когда бизнесмен платит деньги за то, что его обокрали. Очень надеюсь, что в следующем году будет меньше катаклизмов — как природных, так и политических. Наверное, не стоит тратить столько денег на выборы, лучше выделить их на детей, дороги, здравоохранение. И пусть государство не мешает бизнесу, со своими проблемами мы сами разберемся. Наконец, хотелось бы пожелать, чтобы в 2012 году была снежная зима, ранняя весна и теплое лето. Это важно не только для одежного ритейла, но и для других предпринимателей.

— Мечтать за последние годы я разучился и не верю, что ситуация может измениться к лучшему. Поэтому надеюсь, что она хотя бы не ухудшится. Хотел бы видеть меньше коррупции. Коррупцияносит больше вреда, чем любой внешний враг. Нашей компании она не сильно мешает, но это фактор, который разрушает страну. Хочется пожелать, чтобы меньше стали держать в тюрьмах невинных людей, а научились сажать преступников и коррупционеров.

Нам важен равный подход государства к компаниям-налогоплательщикам. Размер налоговых выплат не является проблемой — пусть налоги взимают со всех по закону. Потому что сейчас с честных компаний дерут три шкуры, а нечестные, которых большинство, вообще не платят ничего из того, что положено.





Подписка через редакцию

Консультации персонального менеджера по вопросам обслуживания подписки, предоставление полного пакета бухгалтерской документации (для юридических лиц)

Выбор формы оплаты: пластиковыми картами платежных систем VISA, MASTERCARD, JCB, DINERS CLUB; с помощью платежных систем Яндекс.Деньги, WebMoney и QIWI; через любое отделение Сбербанка РФ; безналичный расчет

Чтобы оформить подписку

Оформите счет на оплату для юридических лиц или квитанцию для физических лиц по телефонам: 8 800 200 2556 (бесплатно для всех регионов РФ), (495) 721 2882 или на сайте kommersant.ru в разделе «Подписка»

НОВЫЙ ГОД – С ЛЮБОГО МЕСЯЦА годовая подписка 2012

Подписываемся
под каждым словом.
Подпишитесь и вы.

kommersant.ru

Стоимость подписки указана за 12 календарных месяцев с учетом доставки силами ФГУП «Почта России» до п/я на всей территории РФ и силами курьерских служб по городу Москве.

Коммерсантъ

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

(пн – пт) 4488 руб.
(пн – сб) 5808 руб.

ВЛАСТЬ

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

1452 руб.

Секрет фирмы

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

660 руб.

АВТОПИЛОТ

Ежемесячный автомобильный журнал «Коммерсантъ Автопилот». Первый российский журнал о хороших автомобилях

1056 руб.

ДЕНЬГИ

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

1716 руб.

ОГОНЁК

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

1188 руб.

Для вашего бизнеса нет удаленных мест

Спутниковые технологии обеспечивают мобильную и фиксированную связь там, где она раньше была недоступна. Для нашего клиента, крупной энергетической компании, мы подключили более 250 каналов связи в труднодоступных местах.

8 800 550 75 00

