

Коммерсантъ

СЕКРЕТ ФОРМЫ

н о м е р 1 - 2
(327)
февраль
2 0 1 3

**ОШИБКА
«РОСНАНО»**
Почему громкая
сделка обернулась
скандалом

— 66

**ИНФОРМАЦИОННАЯ
МАФИЯ**
Член клана Facebook
о тотальной слежке

— 36

**ОФИСНЫЕ
КАРАТЕЛИ**
Мат, тюрьма
и другие наказания
сотрудников

— 22

**ТОП-100 САМЫХ
ДИНАМИЧНЫХ
КОМПАНИЙ**
Лидеры.
Драйверы. Кризис

— 44

OZON. ВЗРЫВООПАСНО

Как Маэль Гавэ управляет
крупнейшим ритейлером
Рунета

— 46

ФИНАНСОВАЯ АНОМАЛИЯ КАК ГРУППА «ЛАЙФ» ПОДРЫВАЕТ УСТОЙ БАНКОВСКОГО БИЗНЕСА — 60



вашему бизнесу нужен огонёк

**Четыре рекламных объявления
единого формата в течение рабочей недели
в четырех ведущих деловых изданиях:**

газете «Коммерсантъ»
еженедельнике «Коммерсантъ Власть»
еженедельнике «Коммерсантъ Деньги»
и впервые — в журнале «Огонёк»!
Читатели четырех изданий ИД «Коммерсантъ»,
которые гарантированно увидят вашу рекламу, —
самая большая совокупная бизнес-аудитория
на рынке деловой прессы России.

Пакет «Коммерсантъ Business+» —
это максимальный охват вашей целевой
аудитории за минимальные деньги.

Пакет «Коммерсантъ Business+»
включен в программу Galileo компании
Gallup Media как отдельный
рекламоноситель.

Рекламные кампании для актуальных
целевых групп в «Коммерсантъ
Business+» планируются так же,
как для отдельного издания

1 800 000 человек увидят то, что вам нужно!



**Коммерсантъ
Business+**

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

СЕКРЕТ ФИРМЫ

Выпуск 327
Номер 1-2
Февраль 2013



Обложка

Француженка Маэль Гавз любит русскую литературу и спит не более шести часов в сутки. Под ее руководством интернет-магазин Ozon.ru стал победителем рейтинга быстрорастущих компаний

Фото: Евгений Дудин



ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ

16

16 СТРАТЕГИЯ И ТАКТИКА

Позиционирование

Две предпринимательницы из Санкт-Петербурга построили фитнес-империю для лентяев, которые желают заниматься спортом, ничего не делая



ОПЫТ

78

30 ПЕРСПЕКТИВЫ

Зеленая зона

Стол, бумага, ручка и 40 минут времени — все, что нужно, если вы хотите превратить скучное совещание в игру и разбудить в себе творческие силы



44 ГЛАВНОЕ

100 самых динамичных потребительских компаний

Шесть компаний из разных отраслей, которыеросли быстрее всех в 2012 году



60 БОЛЬШОЙ БИЗНЕС

Своя игра

Сергей Леонтьев решил превратить Пробизнесбанк в интернет-компанию, и его бизнес начал расти втрое быстрее российского банковского сектора



78 СТАРТАПЫ

Опыт

Аркадий Акулов создает бизнес-проекты из своих хобби и сразу же находит для них инвесторов

ИД Коммерсантъ готовит тематические страницы к журналу Секрет фирмы:

IONE /
информационные
технологии

3 февраля

**86****МОНЕТИЗАЦИЯ**

Игорь Мацанюк

Репортаж
из теплицы
начинающих
миллионеров

**104****коучинг**

Елена Кузьмичева

Как работать
наемному топ-
менеджеру, когда
собственники
объявили друг
другу войну

6**Обратная связь****6****БАНК РЕШЕНИЙ**

Как продвигать нестандартный продукт на конкурентном рынке

10**Информационное поле****10****ТРЕНД**

Китайские онлайн-ритейлеры наступают

12**РЕГУЛИРОВАНИЕ**

Российские чиновники изменяют правила задним числом

16**Стратегия и тактика****22****МОТИВАЦИЯ**

Зачем работодатели «пытаются» собственных сотрудников

26**БЕНЧМАРКИНГ**

Тайное оружие конкурентной борьбы — методика «Дом качества»

30**Перспективы****36****ПЕРЕЗАГРУЗКА**

Интернет-предприниматель Дэйв Голдберг о пользе «Большого брата»

38**ПРИНЦИП ДЕЙСТВИЙ**

В Рунете появился фильтр врунов

44**Главное****44****БЫСТРОРАСТУЩИЕ КОМПАНИИ**

Как пережили 2012 год самые динамичные российские компании

58**ЭКС-ЧЕМПИОНЫ**

Что помешало прошлогодним лидерам рейтинга повторить успех

72**Стартапы****72****СТАТЬ КОММЕРСАНТОМ**

Новые участники реалити-шоу представляют свои проекты

84**НИШИ**

Какие проекты ждут инвесторов в 2013 году

90**МИРОВАЯ ПРЕМЬЕРА**

История создания одной из самых успешных игровых компаний в мире

98**Инвестиции****98****ТОЧКИ РОСТА**

Большие доходы от микрозаймов

109**Тематические страницы****109****САМЫЙ СОВРЕМЕННЫЙ ГОРОД РОССИИ****115****БИЗНЕС-ОБРАЗОВАНИЕ****120****УРОКИ**

6



22



36



90

Один печатает. Другой пачкает.

Исправно работают только оригинальные картриджи HP. Поддельные картриджи могут по виду не отличаться от оригинальных, но внутри у них все по-другому. Из них может высыпаться тонер и пачкать документы, вредить принтерам и репутации вашей компании. Убедитесь, что покупаете оригинальный картридж HP — на нем должны быть:



- +Защитная голограммическая наклейка HP и проверочный QR-код — для проверки подлинности достаточно отсканировать код смартфоном

Это важно для вашего бизнеса. Выбирайте HP.
Подробнее на hp.com/go/anticounterfeit



Редакция журнала

Первый заместитель
главного редактора
Владислав
Коваленко

Заместитель
главного редактора
Дмитрий
Крюков

Выпускающий
редактор
Альвина
Ширинская

Редактор
Константин
Бочарский

Редактор
Николай
Гришин

Редактор
Юлия
Фуколова

Главный редактор
Марина
Иванщенко

Корреспондент
Светлана
Горбачева

Корреспондент
Алексей
Гостев

Корреспондент
Динара
Мамедова

Корреспондент
Ксения
Шамакина

Обозреватель
Юлиана
Петрова

Обозреватель
Полина
Русеева

Редакционные службы

Главный художник
Данила
Жестарев

Верстка
Елена
Артемьева

Дизайнер,
инфографик
Дмитрий
Маконнен

Дизайнер
Алена
Липатова

Бильд-редактор
Ирина
Майорова

Литературный
редактор
Екатерина
Перфильева

Корректор
Вера
Гликина

Корректор
Анна
Кузьменкова

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
№РС77-27323 от 26.02.2007
Объединенная Рекламная Служба
Любимова Валерия
Руководитель проекта
Ирина Пшеничникова
e-mail: ip@kommersant.ru
тел. (495)943-9110, 943-9108, (495)921-2353

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

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

Отпечатано в Польше
Типография RR Donnelley Europe, 30-733
г. Краков, ул. Оброњув Модлина, 11.
Тираж номера 65 650 экз.
Цена свободная.

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

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

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

Для детей старше 16 лет.



НАСТРОЕНИЕ ДМИТРИЯ ПОТАПЕНКО

№11 (325), ноябрь 2012

«Дмитрий противопоставляет несовершенному российскому рынку более совершенный европейский. А я противопоставляю несовершенной офлайновой бизнес-среде опять же более совершенную онлайновую. Родним Европу с интернетом одно — отсутствие излишнего давления со стороны государства. Однако желающих сделать бизнес в интернете пруд пруди, а горящих желанием переехать в Европу и там развернуться сильно меньше. Либо возможности интернета как среды ведения бизнеса сильно переоцениваются, либо недооцениваются Европа».

ssem2010, комментарий на сайте журнала

«Я НЕ ЛЮБЛЮ МЕНЕДЖМЕНТ»

№12 (326), декабрь 2012

«Один мой знакомый, который лет десять назад был менеджером по работе с сетями в западной корпорации, добивался продаж при помощи „откатов“. Он приезжал в магазины, „заряжал“ директоров и ставил на полки свою продукцию. Сейчас он уже владелец собственной фирмы по продаже стройматериалов, но принципы ведения бизнеса у него остались прежними. Подобных предпринимателей в России настолько много, что кажется, будто по-другому вести бизнес никак нельзя. Прочитав статью про **Максима Ноготкова**, понял, что все-таки не перевелись в России менеджеры, которые ведут честную игру».

Юрий Мышковец, Краснодар

«ГОРЯЧАЯ ДЕСЯТКА»

№12 (326), декабрь 2012

«Все знают, что такое „лихие 90-е“ и каким был „бизнес“ в то время. Благодаря материалу „Горячая десятка“ я наконец понял, что представляли собой 2000-е, или, как их модно называть, „нулевые“. Прекрасная получилась ретроспектива. Бизнесмены, исчезнувшие из поля зрения СМИ. Компании, о которых теперь можно говорить только хорошо. Брэнды, ставшие именами нарицательными. Особенно интересно было проследить, как вмешательство государства меняет лицо и ландшафт бизнеса. В общем, пусть в вашем журнале будет больше тем на стыке бизнеса и власти, это здорово структурирует сознание».

Алексей Попкович, Москва

«БЕЗ БАРЬЕРОВ»

№12 (326), декабрь 2012

«Для меня люди делятся всего на два типа: „люди-да“ и „люди-нет“. Первые все время что-то делают, ввязываются в авантюры, нередко набивают шишки и теряют деньги. Вторые ищут причины, чтобы ничего не делать. **Роман Аранин** — ярчайший представитель первого типа. Чудовищная катастрофа, в результате которой он лишился возможности ходить, стала для предпринимателя стимулом создать новый бизнес. Он выпускает электроколяски-вездеходы для инвалидов, желающих вести активный образ жизни. Если такая беда не сломила человека, то почему молодых и здоровых людей часто останавливают трудности, которые легко можно преодолеть?»

Егор Кривдин, Лозерский

«ПРИБЫЛИ НЕ ПРИБЫЛИ»

№11 (325) март 2012

«TUI подошла к компоновке салона с немецкой практичностью: в A320 — 180 мест, в A321 — 220. Естественно, при таком количестве мест шаг кресел мог бы удивить даже испанскую инквизицию. Особенно комичным выглядит тот факт, что при попытке откинуть спинку нужно сперва проверить, не открыт ли столик у пассажира, сидящего за вами. Иначе вы, сами того не желая, разделите человека на две части. Комфортно в таких условиях может быть только альпийским гномам, поэтому любой здравомыслящий человек в следующий раз выберет другого оператора, летающего „Аэрофлотом“, у которого в A320, к слову, 140 мест».

_blank" h, комментарий на сайте журнала



Участники «Банка решений» советуют производителю электронных сигарет I Like не ждать принятия антитабачных законов и начинать осваивать рынок уже сейчас, чтобы успеть застолбить себе место под солнцем.

Текст: Екатерина Сирина

Фото: Александр Щербак

ВРЕМЯ ДЛЯ ЗАТЯЖКИ

Компания I Like продвигает одноименный бренд электронных сигарет. Дистрибуторская сеть компании состоит примерно из 300 партнеров более чем в 30 городах России, стран СНГ и ближнего зарубежья. Но в федеральных сетях продукт пока не представлен: по словам генерального директора I Like **Кирилла Громова**, стоимость «входных билетов» слишком велика.

В западных странах продвижению электронных устройств способствуют жесткие антитабачные законы, высокие цены на обычные сигареты и льготы производителям е-сигарет. В России ситуация иная. Тем не менее рынок растет быстро, потенциал его велик, а законы, запрещающие курение в общественных местах и предусматривающие высокие акцизы на табачные изделия, находятся на стадии рассмотрения.

Но пока новые законы не приняты, е-сигареты стоят не больше обычных, а производители сталкиваются не только с неосведомленностью потребителей, но и с конкуренцией со стороны поставщиков дешевых одноразовых электронных устройств.

«Себестоимость затяжки» у многоразовых устройств ниже, чем у одноразовых, производители зарабатывают на продажах расходных материалов. Они заинтересованы в том, чтобы потребитель подсел на использование е-сигарет, и стремятся предлагать продукцию хорошего качества», — поясняет Громов. Стратегия продавцов одноразовых устройств — заработать «здесь и сейчас». Чтобы е-сигарета стоила в рознице 100 руб., ее себестоимость должна быть очень низкой — это влияет на качество. С одной стороны, такие устройства знакомят потребителей с новым товаром, однако люди, попробовавшие некачественный продукт, вообще отказываются от е-сигарет.

Компания хотела бы наладить сотрудничество с розничными сетями и поставить там свой товар. «Переговоры с федеральными ритейлерами идут, но стоимость „входного билета“, оплаты „маркетинговых“ и откаты составляют от \$500 тыс. в год — это может быть приемлемо для глобальных табачных брендов, но не для производителей электронных сигарет», — говорит Громов.

У компании I Like много вопросов. Как заинтересовать потребителей покупать качественные наборы? Стоит ли бороться за розничные сети сейчас, пока новый закон еще не принят и цена на обычные сигареты невысока? На завоевание рынка акционеры I Like готовы потратить несколько миллионов долларов. За советами Кирилл Громов обратился к читателям «Секрета фирмы» и участникам сообщества E-xecutive.ru.

СЛОВО ДЛЯ ПЕЧАТИ

Описание новой проблемы можно найти на нашем сайте в разделе «Банк решений» (www.kommersant.ru/sf/solutions.aspx). Свои решения можно прислать в редакцию, заполнив форму на сайте, или по почте (sf-idea@kommersant.ru), а также оставить на сайте www.e-executive.ru (раздел «Образование менеджера», «Бизнес-кейсы») до **11.02.2013**. Указывайте пожалуйста, свой имя и фамилию, место жительства, компанию, где вы работаете, и должность. О лучших решениях, выбранных независимым жюри, **СФ** и [E-executive.ru](http://www.e-executive.ru) сообщат **03.03.2013**, тогда же мы объявим победителя конкурса



«В лучших ответах прозвучала мысль, что ни одна программа продвижения не будет работать без представленности продукции. То есть вкладывать деньги в рекламу, не обеспечив широкое присутствие марки в рознице, не стоит»

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.

— Участие в «Банке решений» было полезно, хотя некоторые люди плохо представляют себе электронную сигарету. Многие решения схожи, а ряд советов мы уже используем. Но сложности есть. Например, авиакомпании стали участниками глобальных альянсов, по их правилам использование е-сигарет на борту запрещено. Но при длительных перелетах курильщики испытывают стресс. Предложение безопасной и комфортной для окружающих альтернативы могло бы способствовать повышению лояльности к авиакомпаниям. Не проявляют пока особого интереса к нашей продукции рестораны и гостиницы, хотя мы предлагаем ее бесплатно. Возможно, стимулировать рынок могут только антитабачные законы.

Пробуем работать и с сетями аптек, и с салонами сотовой связи. У салонов связи хорошее покрытие, но на е-сигареты посетители не обращают внимания. На АЗС (их упомянул только Роман Семчишин) мы продаем больше. Согласен с рекомендацией четко выделять целевые группы потребителей. Но многие авторы предлагают позиционировать продукт как средство отказа от курения, аналогичное известному пластырю. Я же вижу ценность электронных сигарет в возможности получать удовольствие, не причиняя вреда окружающим и минимизируя вред самому себе.

В качестве перспективной целевой аудитории стоит выделять близких курильщиков, которые могут влиять на

секрет фирмы
номер 1-2 (327) – 2013
<http://www.kommersant.ru/sf/>

КИРИЛЛ ГРОМОВ

Генеральный директор
I Like

выбор или подарить устройство,— об этом пишет **Алексей Смирнов**. Понравилось предложение **Германа Горшкова** работать на форумах молодых мам, курящие родители с колясками не редкость. Потенциально интересна идея **Яны Шигиной и Оксаны Зиновьевой** разработать суббренды для разных аудиторий: молодежи («хипстеры») и взрослых («денди») с разным дизайном и позиционированием.

В лучших ответах прозвучала мысль, что ни одна программа продвижения не будет работать без представленности продукции. То есть вкладывать деньги в рекламу, не обеспечив широкое присутствие марки в рознице, не стоит. Мы продолжаем переговоры с ритейлерами, и некоторые из них готовы идти на встречу. В то же время есть альтернатива: мы создали приложения для мобильных телефонов, с помощью которого легко заказать е-сигареты и картомайзеры, которые доставят курьер. **Андрей Петровский** подчеркивает важность доступности расходных материалов, и он совершенно прав. Справедливы и замечания многих авторов о продвижении в социальных сетях, в интернете. Спасибо всем, особенно **Виталию Муравьеву** за хорошие слова о нашей продукции. Распечатки с решениями будут моей настольной книгой, некоторые советы мы уже начали реализовывать. Так, **Елена Артемова**, Яна Шигина, другие авторы советуют поддерживать популярные модные мероприятия, использовать product placement и рекламу с участием известных лиц. На днях мы приняли подобное предложение.

ПОБЕДИТЕЛЬ

Алексей Смирнов,
генеральный директор
компании 52video.ru,
Москва



1 В нашей стране люди не знают, как выглядят электронные сигареты, где их можно купить, зачем они нужны, нет четкой привязки электронных сигарет к брендам.

2 У продукта размытое позиционирование и продвижение. От этого и перегруженный ненужной информацией сайт (например, лишние технические подробности — «парообразование», не протекающая жидкость и т. п.), сложная для восприятия товарная линейка (длинные наименования на английском языке), неудачный пример упаковки на главной странице.

3 Предлагаю позиционировать продукт как эффективный способ отказаться от курения, целевая аудитория — люди, желающие бросить курить. Провести детальное сегментирование категории: курильщики со стажем, почувствовавшие проблемы со здоровьем, молодежь, друзья и близкие курильщиков.

4 Повысить осведомленность о продукте с помощью разных каналов продвижения — наружной рекламы, интернета, BTL. Сотрудничать с клиниками и аптечными сетями. С сайта убрать технические детали, взамен статей о вреде табакокурения разместить сравнительную таблицу обычных сигарет с электронными, дать больше информации о местах и способах покупки. В социальных сетях разместить «дневник бросающего курить». Для сигарет в подарок разработать специальную упаковку с надписями вроде «Желаю здоровья», «Дарю здоровье».



«Некоторые авторы высказали правильную мысль: продвигать электронные сигареты важно там, где курение запрещено или ограничено»

— Сравнивать разноплановые решения непросто, поскольку ощущается разный уровень подготовки участников. Мне импонируют яркие и эмоционально окрашенные ответы. Они цепляют, наводят на размышления. Любопытно было узнать, как люди видят роль розничных сетей в продвижении продукта. Для нас электронные сигареты такой же сопутствующий товар, как, скажем, пресса. Мы предоставляем потребителю полноту ассортимента, но обороты и прибыль дают другие категории товаров. Сети идут навстречу производителю, когда чувствуют интерес к продукции со стороны покупателей. Нужно повысить осведомленность, сформировать хотя бы пассивное знание продукта.

Без инвестиций здесь не обойтись, но соглашусь с Германом Горшковым, что вложения в традиционную рекламу — «стрельба из пушки по воробьям». Эффективнее «партизанский маркетинг», в том числе активная работа в социальных сетях. Конкретные рецепты есть у Германа Горшкова, Алексея Смирнова, Ивана Козорога, Якова Колесникова, Виктора Белозерова и других авторов. «Агенты влияния» — люди с электронными сигаретами на улицах, в кафе (их пока крайне мало), на экране (если возможно) — станут «адвокатами» продукта. В «Сапсанах», где обычные сигареты запрещены, объявляют, что электронные сигареты можно курить в тамбуре. Это также работает на руку производителям.

секрет фирмы
номер 1-2 (327) – 2013
<http://www.kommersant.ru/sf/>

ГАЛИНА ЯЩУК

Директор по маркетингу
сети «Азбука вкуса»

Как пишет Евгения Рузаева, надо укрепить образ человека с е-сигаретой и учитывать тот факт, что за курением обычных сигарет стоит сложившаяся культура потребления. Нельзя отрицать, что они выполняют определенную социальную роль: общение в курилке всегда было способом быть в курсе всех новостей, облегчало процесс коммуникации. Если производители электронных устройств смогут создать подобную культуру, они выиграют.

Некоторые авторы высказали правильную мысль: продвигать электронные сигареты важно там, где курение запрещено или ограничено. Даже если наладить продажи сложно, реклама в бортовой прессе, буклеты в самолетах, поездах, кафе привлекут внимание курильщиков. В магазинах нашей сети, например, можно вкладывать в пакет листовку с описанием товара.

Ряд авторов предлагают позиционировать продукт на молодежную аудиторию, пытаясь сделать его модным. Создание тренда всегда сложный и дорогостоящий процесс. Он требует работы с эмоциональной составляющей бренда, поиска ярких образов. Это не только большие затраты на рекламу, но и серьезный креатив. Продвижение с помощью рациональных аргументов (менее вредная альтернатива обычным сигаретам, возможность использовать там, где курить запрещено) потребует меньше ресурсов, чем создание тренда. В то же время соглашусь с Еленой Кощеевой и Людмилой Серебряковой: особенно надеяться на антитабачный закон не стоит. Серьезные ограничения могут коснуться и рынка электронных сигарет, и в этом тоже могут быть риски производителей.

ЛУЧШИЕ РЕШЕНИЯ

Место 1
Балл 22
Автор Алексей Смирнов
Компания 52video.ru
Должность Генеральный директор
Город Москва



Место 2
Балл 21
Автор Сергей Щетинин
Компания ЗАО «Торговый дом ОМЗ»
Должность Маркетолог
Город Москва

Место 3
Балл 20
Автор Герман Горшков
Компания Stet Media
Должность Генеральный директор
Город Москва

Место 4
Балл 19
Автор Елена Кощеева,
Юлия Нечаева,
Алиса Панченко
Компания —
Должность —
Город Москва

Место 5
Балл 18
Автор Наталья Кодейх,
Зоя Кашафутдинова,
Дина Пастухова,
Тимур Прохоров,
Михаил Салмаков
Компания —
Должность —
Город Пермь

ХУДШЕЕ РЕШЕНИЕ

Разработать вариант е-сигареты для подключения кайфону или айпаду с бесплатным приложением для выбора программы медитации под музыку. После завершения программы выводить результат — частота дыхания до и после. Продвигать как средство успокоения, постановки правильного дыхания.

«Не стоит начинать с региональных ритейлеров. Когда продукт появится в федеральных сетях, региональный ритейл сам захочет его продавать»

— Автор кейса ставит конкретные задачи, но я бы начал с анализа рынка и целевых групп. Немало участников написали о необходимости выделения целевой аудитории и четкого позиционирования, я повышал им оценки. Дополнительные баллы получили авторы, уделившие внимание вопросам стратегии входа на рынок и коммуникации с целевой аудиторией. Лучшие, с моей точки зрения, участники проработали все аспекты. Это **Сергей Щетинин**, Алексей Смирнов, **Олег Сарынин**, команды Елены Кощеевой и **Натальи Кодейх**. Один из вопросов кейса — стоит ли дожидаться принятия антитабачных законов? Соглашусь с рекомендацией некоторых авторов (среди них **Андрей Лелеков**, Людмила Серебрякова, Яна Шигина, Оксана Зиновьева и другие): начинать действовать надо сейчас. Как замечает Сергей Щетинин, когда и в каком виде примут закон — неизвестно, силу табачного лобби не сбросишь со счетов. Когда же закон будет, выиграют наиболее известные производители. Прав и **Роман Кормин**: усилия пионеров рынка работают и на конкурентов, но такова участь лидера. Поэтому, подчеркивает Елена Кощеева, повышение осведомленности должно сопровождаться продвижением бренда. Пока продукт, как отметили многие, имеет размытое позиционирование. Отсутствие понимания своего потребителя, пишет Алексей Смирнов, приводит к перегрузке бренда ненужной информацией. Он предлагает убрать с сайта

секрет фирмы
номер 1-2 (327) — 2013
<http://www.kommersant.ru/sf/>

ОЛЕГ ГВОЗДИК

Координатор цеха b2c
Гильдии маркетологов
России

излишние технические детали, а взамен многочисленных статей о вреде табакокурения разместить легкую для восприятия сравнительную таблицу обычных сигарет с электронными. Хорошая идея.

Ян Абрамов, Сергей Шарков, команда Натальи Кодейх и другие выделяют в качестве основой целевой аудитории людей, которым сложно отказаться от курения, но одновременно важна забота о здоровье — своем и близких. Производителю важно понимать, что е-сигареты являются не только инновационным продуктом, но и продуктом-заменителем. Это определяет границы рынка. Их можно расширить, например, за счет молодежи, но опираться стоит на основное ядро. **Леонид Фомин** напоминает, что попытки охватить все слои населения не имеют смысла: издержки будут несоразмерны доходам.

Некоторые советы встречаются в ответах часто, на них автору проблемы стоит обратить внимание. Например, использовать вендинговые аппараты, распространять или рекламировать продукцию там, где курение запрещено, продвигать е-сигареты на мероприятиях, использовать product placement. Понравилась идея Сергея Щетинина взаимодействовать с компаниями, которые борются с курением сотрудников. А вот начинать сотрудничество с сетями с региональных ритейлеров не стоит. Это размывает ресурсы. Когда продукт появится в федеральных сетях, региональный ритейл сам захочет его продавать.





Китайский летчик Taobao

Текст: Ксения Шамакина

Фото: Zuma Press, Reuters

В РОССИЙСКОЙ ЭЛЕКТРОННОЙ КОММЕРЦИИ ПОЯВИЛСЯ НОВЫЙ СЕГМЕНТ, КОТОРЫЙ МОЖЕТ ОСЛАБИТЬ ПОЗИЦИИ НЫНЕШНИХ ЛИДЕРОВ. МНОГИЕ ВЛАДЕЛЬЦЫ НЕБОЛЬШИХ ИНТЕРНЕТ-МАГАЗИНОВ ПРЕВРАТИЛИСЬ В ПОСРЕДНИКОВ КИТАЙСКИХ ОНЛАЙН-РИТЕИЛЕРОВ, ПОЭТОМУ НЕ ПЛАТЯТ ТАМОЖЕННЫЕ ПОШЛИНЫ И ВЫИГРЫВАЮТ ЗА СЧЕТ БОЛЕЕ НИЗКИХ ЦЕН.



Объясняя причину традиционного новогоднего коллапса, «Почта России» нашла крайнего: якобы в преддверии праздника россияне заказали так много товаров в китайских интернет-магазинах, что почта Китая едва справлялась с валом отправлений.

«Почта России» подсчитала, что в 2012 году принял из-за рубежа около 15 млн мелких пакетов — в два раза больше, чем годом ранее. Обычно в таких пакетах весом до 2 кг находятся гаджеты и одежда. По оценке «Почты России», 70% этих посылок — заказы из интернет-магазинов, и свыше 40% приходят именно из Китая.

Президент Национальной ассоциации дистанционной торговли **Александр Иванов** не верит оправданиям «Почты России»: «Коллапс на почте Китая, которая ежегодно отправляет более 5 млрд посылок, — это вообще смешно». Тем не менее статистика почтовой службы отражает

ЭКСПЕРТ

Елена Бочарова
Исполнительный директор Ассоциации компаний интернет-торговли



В России подрастает аудитория, для которой английский язык и электронные платежи не проблема. Она не боится делать покупки в иностранных интернет-магазинах. Последние популярны еще и потому, что в России часто считают: «Иностранное — это качественное».

20 РАЗ

На сколько выросло количество платежей в адрес зарубежных интернет-магазинов в 2012 году в системе «Яндекс.Деньги», сообщила Ассоциация компаний интернет-торговли. Большая часть этих магазинов — китайские. Средняя стоимость покупки в зарубежных интернет-магазинах, по данным «Яндекс.Деньги», составила 2,7 тыс. руб. в российских — 3,5 тыс. руб.

важный тренд, от которого отечественным онлайн-ритейлерам может стать совсем не весело. В Китае расположено огромное количество производств, поэтому россияне покупают там все больше — и в интернет-магазинах, и напрямую у производителей. Осенью прошлого года гендиректор KupiVIP.ru **Оскар Хартманн** открыто заявил о необходимости поддержки российской e-commerce. Российские компании, торгующие импортным товаром, вынуждены платить таможенные пошлины. Между тем посылки стоимостью до 1 тыс. евро таможенной пошлиной не облагаются. В итоге по-

купки в зарубежных интернет-магазинах обходятся россиянам дешевле, чем в отечественных. Хартманн предложил обнулить пошлину на всю импортируемую одежду, чтобы все участники рынка находились в равных условиях.

Пока одни российские бизнесмены думают, как конкурировать с зарубежными интернет-магазинами, другие зарабатывают на них. В 2010 году крупнейший китайский интернет-магазин Taobao.com, чей ассортимент насчитывает более 800 млн позиций, создал программу Taobao Open Platform, которая позволяет независимым предпринимателям в короткие сроки создать витрину



Угроза с Востока

КИТАЙСКИЕ ИНТЕРНЕТ-МАГАЗИНЫ ВЫСТУПАЮТ В БОЛЕЕ СЕРЬЕЗНОЙ ВЕСОВОЙ КАТЕГОРИИ, ЧЕМ ИХ РОССИЙСКИЕ КОНКУРЕНТЫ

китайского сайта и продавать его товары через свою площадку.

Первым партнером Taobao в России стал сайт RuTaobao.com, созданный весной 2010 года **Сергеем Синюгиным, Алексеем Нетрусовым и Анастасией Ковалевой**. Бизнес-модель была проста: пользователи выбирали товар в русскоязычном каталоге (это принципиально важно, так как у Taobao.com нет даже англоязычной версии) и переводили деньги на счет интернет-магазина. После этого представители RuTaobao.com в Китае получали товар от продавца, проверяли его качество и отправляли заказ в Россию. По наблюдениям участников рынка, наценка RuTaobao.com на товары достигает 50% без учета стоимости доставки в Россию. Особенно сервис оказался популярен в провинциальных городах. «В небольшом российском районном центре нет многих товаров — их можно купить только в Китае через интернет», — поясняет представитель RuTaobao.com **Юлия Попова**.

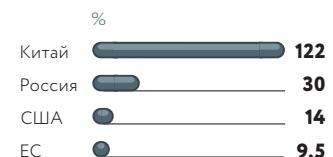
По ее словам, более 80% клиентов сервиса живут в регионах России.

RuTaobao.com по-прежнему остается крупнейшим игроком в сегменте российско-китайской электронной коммерции. Его выручка в 2012 году выросла на 130%, до \$35 млн. Но сегодня он работает на весьма конкурентном поле и теряет долю рынка. Основатели RuTaobao.com разошлись. Синюгин продолжил развивать прежний проект, а Нетрусов и Ковалева в 2012 году запустили его аналог — Vivatao.com. За последние полгода на рынке посредников между российскими покупателями и китайскими продавцами наблюдается настоящий бум.

С лета 2012 года **Роман Кошелев**, создатель платформы Orentao, подключил к каталогу Taobao.com 150 сайтов, 120 из них на русском языке. По оценке бизнесмена, общее число русскоязычных сайтов — посредников китайского гиганта перевалило

за 1 тыс. Услугами Кошелева пользуются две категории предпринимателей. Во-первых, это люди, которые живут в Китае, на форумах собирают заказы россиян, покупают товары на Taobao.com и отправляют в Россию. Теперь эти посредники решили сделать «цивилизованный» сервис. Во-вторых, это бизнесмены, у которых есть онлайн-магазины в России. «У некоторых из них дела идут плохо, и они переключаются на обслуживание Taobao.com», — рассказывает Кошелев. Интрига в том, что вал посылок из Китая может ухудшить положение даже тех российских интернет-магазинов, которые сегодня чувствуют себя хорошо. //сф

Как растет интернет-торговля*

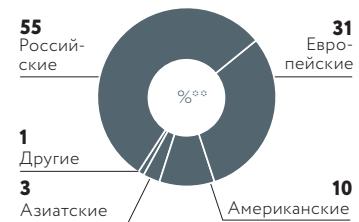


* РОСТ В I ПОЛУГОДИИ 2012 ГОДА ПО СРАВНЕНИЮ С I ПОЛУГОДИЕМ 2011-ГО

Оборот китайской интернет-торговли в 2011 году составил \$25 млрд. Российской — \$10,2 млрд. Но и китайцам, и россиянам далеко до американцев, которые сделали покупок через интернет на \$194 млрд.

Источник: Eter

Новогодний интернет-шопинг*



* ИНТЕРНЕТ-МАГАЗИНЫ, В КОТОРЫХ ДЕРЖАТЕЛИ КАРТ ПРОМСВЯЗЬБАНКА ПОКУПАЛИ ПОДАРКИ

** ОТ ОБЩЕЙ СУММЫ ОНЛАЙН-ПОКУПОК

Держатели карт Промсвязьбанка потратили на новогодний интернет-шопинг 91,4 млн руб., из которых в азиатских онлайн-магазинах — всего 2,6 млн руб. Зато это самый динамичный сегмент.

Источник: Промсвязьбанк

В Китае расположено огромное количество производств, поэтому россияне покупают там все больше — и в интернет-магазинах, и напрямую у производителей

Знак ВТО на груди у него

Присоединение к ВТО облегчило доступ российских товаров на международные рынки, но одновременно открыло отечественный рынок для импортеров. Теперь российские чиновники пытаются защитить местных производителей и изменяют правила задним числом. Вслед за автопромом в январе заградительные пошлины ввели и на рынке сельхозтехники.

Текст: Николай Гришин

Фото: Денис Вышинский



Хоккей без правил

ГЕРМАН ГРЕФ СРАВНИЛ РОССИЙСКИХ ЧИНОВНИКОВ С ДВОРКОВЫМ ХОККЕЙНЫМ КОМАНДОЙ, КОТОРАЯ ОКАЗАЛАСЬ НА ОЛИМПИАДЕ, НО ИГРАЕТ ПО «ДВОРОВЫМ» ПРАВИЛАМ

В ЯНВАРЕ на Гайдаровском форуме случился конфуз. Глава Сбербанка РФ **Герман Греф** спросил министра промышленности **Дениса Мантурова** и министра по вопросам «Открытого правительства» **Михаила Абызова**, сколько из 47 тыс. страниц правил ВТО те успели прочесть? «Не позорьтесь, потому что я знаю, что нисколько не прочитали!», — отрезал Греф.

Негодование бывшего министра экономического развития можно понять: 18 лет ушло на присоединение России к ВТО, и Греф был одним из самых активных участников переговоров. Летом прошлого года эпохальное событие наконец произошло, однако теперь российские чиновники отчаянно придумывают, как правила ВТО обойти.

Самый яркий пример — автопром. К 2019 году таможенная пошлина на новые иномарки должна опуститься с нынешних 30% до 15%. Однако в сентябре 2012 года был введен утилизационный сбор на импорт автомобилей. В зависимости от их цены и возраста сбор составляет от 17 тыс. до 700 тыс. руб. Формально цель такой меры — забота об экологии. Но при этом с машин, произведенных внутри страны, сбор не взимается, хотя по логике их ведь тоже необходимо утилизировать.

Пошлина на комбайны, включая подержанную технику, должна снизиться в три раза, до 5%. «Страна превратится в мировую свалку сельхозтехники», — выступил с программным заявлением президент «Росагромаша» **Константин Бабкин**. И его услышали: Евразийская экономическая комиссия (регулирующий орган Таможенного союза) провела оперативное антидемпинговое расследование и с января ввела защитную пошлину в размере 27,5% на импорт комбайнов. Формальный повод — в отличие от России Белоруссия и Казахстан, входящие в Таможенный союз, еще не присоединились к ВТО, а значит, не обязаны соблюдать ее требования. Правда, действует пошлина только до 5 июля 2013 года, так что перспективы «превращения в помойку» по-прежнему актуальны.

Утилизационный сбор тоже может оказаться временной мерой. Представители ВТО обещают обжаловать действия России в суде, у российских властей шансы на победу невелики. «Скорее всего, дадавят наших чиновников — думать о защите своих интересов надо было раньше, еще до подписания документов», — считает управляющий партнер, руководитель практики по праву ВТО коллегии адвокатов „Муранов, Черняков и партнеры“ **Александр Муранов**. — Эффективность государственных мер по поддержке российских производителей в ВТО крайне низка». В январе международное агентство Grayling выпустило исследование «Восприятие последствий присоединения России к ВТО бизнесом». Опрошенные эксперты убеждены, что Россия присоединялась к ВТО, заранее зная, что будет выходить за рамки правил организации. При этом отечественные бизнесмены по-прежнему верят в протекционизм государства. Напрасно — подписанные соглашения рано или поздно придется выполнять. //сф

157 стран

входят в ВТО, и они контролируют более 95% мировой торговли. Европейские эксперты рассчитывают экономить на пошлинах 2,5 млрд евро в год после вступления России в ВТО. Российские компании, в свою очередь, могут выиграть до \$2 млрд. Всемирный банк прогнозирует, что в долгосрочной перспективе ВВП России благодаря ВТО вырастет на 11%.

Крокодилово счастье

Во всем мире американскую обувную компанию Crocs знают благодаря необычной резиновой обуви. Выйти на солидные продажи в России она сумела только после того, как добавила в ассортимент резиновые туфли и сапоги на меху.

Текст: Динара Мамедова

Фото: Сергей Михеев

Я РК А Я резиновая обувь без задников популярна на Западе, но в Россию компания Crocs пришла в неудачное время — в 2008 году, когда на фоне международного кризиса получила \$185,1 млн чистого убытка. В 2009 году этот показатель составил \$42,1 млн. У Crocs не было денег ни на развитие розничной сети, ни на продвижение бренда в России. Без вложений в маркетинг убедить людей платить за сандалии 1,6 тыс. руб. было непросто. Тем более схожая по фасону продукция отечественной компании «Брис Босфор», хотя и сделана из менее качественного материала, стоит 150–200 руб. В итоге в 2009 году Crocs продала в России 55 тыс. пар обуви, хотя планировала 200 тыс. (**СФ** №6/2010).

Однако в том же году Crocs изменила стратегию на глобальном уровне. Раньше компания подчеркивала забавность и удобство своей обуви — ее часто покупали для детей. Теперь марка стала позиционироваться как дизайнерская в сегменте casual lifestyle. В 2010 году ассортимент существенно расширился за счет осенней и зимней обуви, появились даже сапоги на меху. Глобальные изменения коснулись и российского представительства. В 2011 году Crocs продавала здесь 90 моделей, в 2012 году уже 160.



От мала до велика

свои магазины позволяют Эрику Пети представить полную линейку бренда

Увеличение ассортимента заставило пересмотреть подход к развитию розницы. Раньше Crocs продавались преимущественно в партнерских и франчайзинговых магазинах. Наиболее востребованым у франчайзи форматом были небольшие киоски, где можно было выставить весьма ограниченный набор пар. Партнеры тоже брали считанные артикулы. Теперь компания озабочилась открытием собственных магазинов. В течение прошлого года их количество увеличилось более чем вдвое — с 13 до 30. Большинство из них расположены в Москве. Здесь же, на дизайн-заводе «Флакон», появилась Crocs Studio, где можно не только купить «кроксы», но и посмотреть ролики, описывающие процесс их изготовления, и даже смастерить из них куклы.

Еще один канал продаж — интернет. Crocs стала одной из первых на российском обувном рынке рассыпать свою продукцию через постаматы PickPoint. «Классическую обувь в интернете люди приобретают неохотно — может не подойти колодка или размер, а с резиновыми кроксами такой проблемы не возникает», — говорит генеральный директор группы компаний «Обувь России» **Антон Титов**.

Глава российского представительства Crocs **Эрик Пети** говорит, что продажи компании в прошлом году составили 375 тыс. пар. Таким образом ее выручка, по расчетам **СФ**, могла превысить 700 млн руб. Правда, у компании есть над чем работать — это лишь около 2% мирового бизнеса Crocs. //сф

ПЛАН июнь 2010

ПРОДАВАТЬ 100 ТЫС.
ПАР ОБУВИ В ГОД

ФАКТ февраль 2013

В 2012 ГОДУ ПРОДАЖИ
ДОСТИГЛИ 375 ТЫС. ПАР



СВОИ МАГАЗИНЫ
ПРИНОСЯТ ПОЛОВИНУ
ПРОДАЖ ДВА ГОДА ГОДА
НАЗАД — 35%



ИНВЕСТИЦИИ В МАРКЕ-
ТИНГ СУЩЕСТВЕННО
НЕ ВЫРОСЛИ



РАЗВИВАТЬ СОБСТВЕН-
НУЮ РОЗНИЦУ

УВЕЛИЧИТЬ МАРКЕ-
ТИНГОВЫЙ БЮДЖЕТ

«Арендные ставки в столице могут снизиться. Правда, это не приведет к снижению цен»



ЕВГЕНИЙ БУТМАН,
совладелец Ideas4retail

«Жители „нового Дубая“ получат свои выгоды. У них будут самые красивые магазины, самые большие кинотеатры, лучшие рестораны. Все это соответствует сегодняшнему российскому лозунгу „Развлекайтесь, отдохайте!“»

Моя компания начала отказываться от аренды помещений в строящихся торговых центрах в Москве. В такой ситуации мы, как и другие российские ритейлеры, по сути дела, оказались впервые. Если раньше любой новый объект привлекал ритейл, то сейчас все выбирают, в какие же центры идти.

Первая волна строительства торговых центров накрыла Москву семь восемь лет назад, теперь — второй вал. В ближайшие три года в столице начнут работать больше десяти новых торговых центров, в том числе такие махины, как «Авиапарк» на Ходынском поле и Columbus у метро «Пражская».

Москва на наших глазах превращается в новый Дубай. Как в Дубае и в других городах Ближнего Востока, где бум торговых центров начался сравнительно недавно, здесь будут построены ультрасовременные мегамоллы. Это простой закон: чем позднее торговые центры в стране строятся, тем более они современны. Во Франции, Германии, Великобритании, где первая волна строительства моллов пришла на 60–70-е годы прошлого столетия, работают преимущественно компактные торговые центры.

Занятно, что многие московские мегамоллы сейчас строят турецкие компании. Наши центры обещают стать «братьями» ближневосточных — по архитектуре, планировке, освещению, по расположению торговых зон. Как в Дубае, в них будет представлено максимальное количество брендов — больше, чем где-либо в мире. При этом магазины известных брендов в Дубае обычно вдвое-втрое больше, чем их аналоги в других странах. Компании там начинают экспериментировать с форматами — в таких «шопинг-лабораториях» возникают новые концепты магазинов. Все это ждет и нашу столицу.

Мегамоллы станут конкурентами лучшим торговым центрам Москвы — «Меге» и «Европейскому». Благодаря усилиению конкуренции арендные ставки в столице могут снизиться. Правда, это вряд ли приведет к снижению потребительских цен. Высокие издержки российских арендаторов — на логистику, на обслуживание кредитов — не позволяют им поступиться маржой.

Но жители «нового Дубая» получат свои выгоды. У них будут самые красивые магазины, самые лучшие рестораны, самые большие кинотеатры. Все это соответствует сегодняшнему российскому лозунгу «Развлекайтесь, отдохайте!» Бесконечные новогодние каникулы — об этом же, кстати.

Клонирование торговых центров — это продолжение политики хлеба и зрелиц. Вместо того чтобы идти в театр, люди идут в моллы. Россияне не слезут с «иглы потребительского кредитования», они как дети: пока их не остановишь, они будут тратить. Но нам, ритейлерам, от этого только хорошо. //сф



ГЕРМАН КЛИМЕНКО,
владелец онлайн-сервиса LiveInternet

Один из моих приятелей пять лет назад открыл в интернете магазин по продаже iPhone. Поначалу бизнес шел в гору: спрос на технику рос, а операционные расходы предпринимателя были невелики. Но недавно коммерсант закрыл свой интернет-магазин и устроился наемным менеджером в крупную компанию — системный интегратор. Теперь он продает компьютеры и получает за свою работу процент от продаж. Говорит, что зарабатывает больше, чем на вольных хлебах.

История моего приятеля иллюстрирует общую тенденцию: в онлайне стали появляться свои «Ашаны» и «Пятерочки», вытесняющие малый бизнес.

Яркий пример — сайт «Холодильник.Ру». Когда он появился, в офлайне уже существовали «М.видео» и «Эльдорадо» с великолепными закупщиками и отлаженной логистикой. Казалось, выжить ему было невозможно: товар дорогой, крупногабаритный, логистика сложная — какой, к чертям, интернет? Однако по итогам 2012 года «Холодильник.Ру» рассчитывал заработать более \$200 млн. Другой пример — «Сотмаркет», который растет и пухнет, и по продажам в онлайне, думаю, уже обогнал «Связной» и «Евросеть». Для малого бизнеса интернет некогда был своеобразным клондайком — здесь не нужно тратиться на штат продавцов, оплату ЖКХ, «забивать» проходимые места с дорогой арендой. Для расширения бизнеса в онлайне не существовало территориальных границ. Что же происходит теперь? Количество интернет-магазинов неуклонно растет, но точки входа для покупателей остались прежними — «Яндекс» и Google. Эффективность продвижения зависит от поисковой оптимизации и контекстной рекламы. «Яндекс» сейчас показывает шесть «работающих» ссылок — три из поисковой оптимизации и три коммерческие. Чтобы бесплатно попасть в топ популярных сайтов и привлекать широкую аудиторию пользователей, интернет-магазины стали расширять ассортимент. Неслучайно «Сотмаркет» недавно начал продавать мебель. Дальше действует логика, как и в офлайне — крупный магазин получает скидки от оптовиков и продает товар дешевле, чем его мелкие конкуренты. Поэтому неудивительно, что на Камчатке iPhone 5 стоит в федеральном онлайн-магазине 30 тыс. руб. плюс 5 тыс. руб. доставка, а у его мелких местных конкурентов — 50 тыс. руб. Вопрос, к кому уйдут камчатские покупатели, снимается сам собой.

Через 5–10 лет все больше людей в регионах освоит покупки в интернете, доходы потребителей увеличатся, а «Почта России» научится быстро доставлять товар. Интернет-магазины, попавшие на первые строчки в «Яндексе», будут собирать сливки. А онлайновый малый бизнес окажется еще в худшей ситуации, нежели его коллеги в офлайне.

У федеральных онлайновых сетей на завоевание новых регионов уходит много времени и денег. Небольших игроков отчасти защищают огромные расстояния и административные границы. В интернете границ нет, а значит, монополисты начнут убивать конкурентов везде.



«В онлайне стали появляться свои „Ашаны“ и „Пятерочки“, вытесняющие малый бизнес»



ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬНИЦЫ ЕЛЕНА КОРОСТЫЛЕВА И ИРИНА ЧИРВА ПОСТРОИЛИ САМУЮ МАСШТАБНУЮ ПО КОЛИЧЕСТВУ ТОЧЕК ФИТНЕС-СЕТЬ В РОССИИ. ИМ ПОМОГЛИ ЛЕНЬ КЛИЕНТОВ И ЛЮБОВЬ ФРАНЧАЙЗИ К ВЫСОКОЙ РЕНТАБЕЛЬНОСТИ.

ФИЗ- КУЛЬТ- ОТВЕТ

Текст: Николай Гришин

Фото: Петр Титаренко

«Я ЧЕЛОВЕК ЛЕНИВЫЙ, не хочу прыгать и бегать, могу разве что поплавать. Обычный фитнес-клуб для меня не интересен», — говорит соучредитель компании «Тонус-клуб» Ирина Чирва.

Мировая фитнес-индустрия пропагандирует культ энергичных и спортивных людей. Но далеко не всем по силам интенсивные тренировки. Тем не менее таким людям тоже хочется иметь красивую фигуру. Ирина и ее партнер Елена Коростылева сделали ставку на лентяев, которые желают заниматься фитнесом, ничего особо не делая. Фитнес для ленивых — оксюморон. Но такой подход оказался востребованным. Выручка «Тонус-клуба» за 2012 год выросла по сравнению с 2011-м на 86%, до 560 млн руб., а количество точек превысило 130. Причем Елена и Ирина имеют всего два собственных «Тонус-клуба», остальные принадлежат франчайзи.

**Женский клуб**

ИРИНА ЧИРВА (СЛЕВА) И ЕЛЕНА КОРОСТЫЛЕВА НАШЛИ НОВОЕ ПРИМЕНЕНИЕ ТРЕНАЖЕРАМ, КОТОРЫЕ В ЕВРОПЕ ИСПОЛЬЗУЮТ ДЛЯ РЕАБИЛИТАЦИИ ИНВАЛИДОВ

САМО РАБОТАЕТ

Профессора бизнес-школы INSEAD **У. Чан Ким и Рене Моборн** предложили методику ухода от конкуренции и описали ее в книге «Стратегия голубого океана». Они приводят в пример техасскую компанию Curves, которая объединяет более 10 тыс. фитнес-клубов. Основная фишка Curves в том, что членом клуба могут стать только женщины. Основатели Curves размещали клубы в недорогих районах, сэкономили на мужских раздевалках и дорогостоящих тренажерах (а простые тренажеры ставили по кругу, чтобы посетительницам было удобнее общаться). В итоге им удалось сократить издержки и снизить цену на абонемент.

Елена и Ирина книгу не читали: она вышла в 2005 году, а свой первый клуб предпринимательницы открыли в 2003-м. Однако они следовали той же логике, что и техасские бизнесмены. «Женщине средних лет не хватает места, где ее ждут, помимо работы и дома. Чтобы можно было общаться с подругами и не думать о том, как выглядишь, если, скажем, фигура не восстановилась после родов», — рассуждает Ирина Чирва.

Елена и Ирина дружили с детства, в 2000 году окончили Северо-Западную академию государственной службы по специальности «государственное и муниципальное управление». Затем Ирина занималась стратегическим планированием в строительной компании, а Елена работала менеджером в инвестфонде. Однако подруги всегда мечтали о собственном бизнесе.

**Все на кон**

Чтобы открыть первый «Тонус-клуб», Елена Коростылева продала комнату, доставшуюся ей в наследство

люди лет 80», — вспоминает Елена Коростылева. Первые тонусные столы были созданы в 1930-е годы для реабилитации инвалидов и престарелых, в Европе они используются в основном в медицинских центрах. Но подруги отлично понимали, что российские пенсионеры далеко не так платежеспособны, как западные. И решили привлечь женщин 30–50 лет, которые не любят заниматься спортом, но хотят быть в хорошей форме.

Одних только тонусных столов для этой аудитории было бы недостаточно. Поэтому подруги приобрели, например, тренажеры для иппотерапии, которые имитируют прогулку верхом на лошади, или клаймб-тренажер, где надо взбираться вверх по ступенькам мини-эскалатора. Еще они закупили в клуб оборудование из арсенала салонов красоты: солярий, аппараты для прессотерапии, лимфодренажные очки и др. «Чтобы получить результат, например похудеть, усилия, конечно, нужны, но не такие значительные, как в классическом фитнесе», — уверяет Ирина. У менеджеров из фитнес-индустрии другое мнение. «Чудес не бывает», — говорит фитнес-директор клубов X-Fit **Елена Соловьева**. — То, что предлагают «Тонус-клуб», спа-салоны и другие «женские» клубы, — это, конечно, лучше, чем сидеть на диване. Но без интенсивных тренировок и диеты привести себя в хорошую форму невозможно».

ФРАНЧАЙЗИНГОВЫЙ ВЗРЫВ

Тем не менее концепция «ленивого» фитнеса оказалась востребованной. Подруги сняли помещение площадью 50 кв. м в спальном районе Санкт-Петербурга, рядом с метро, и напечатали листовки, где предлагали похудеть без особых усилий. На старт ушло около \$30 тыс. Вскоре у клуба появились сотни клиентов — затраты на проект отбились уже через четыре месяца. Первый год девушки решили не рисковать и продолжали параллельно работать по найму.

Первый клуб открылся в январе 2003 года, второй — в сентябре. Однако затем возникли проблемы. Так, подруги сделали ремонт в одном из помещений, но владелец недвижимости расторг договор аренды и открыл похожее заведение под другим названием. Еще одна точка оказалась расположена в непроходном месте, ее пришлось закрыть.

Основательницы «Тонус-клуба» понимали, что нашли перспективную нишу, но поставить запуск клубов на поток не хватало финансовых ре-

Однажды они отправились в автобусный тур по Европе и увидели зал с необычными тренажерами — тонусными столами. Они напоминают рядовые тренажеры, но снабжены моторами, которые помогают выполнять упражнения.

Подруги подумали, что такая услуга могла бы быть востребована и в России. Они закупили в Европе комплект тонусных столов. «Вместе с тренажерами производители прислали рекламные материалы, но там были изображены

сурсов — вплоть до 2007 года им удалось открыть всего пять заведений. К тому же возникли проблемы с подбором персонала. «Буквально неделю не появляешься в клубе, приезжаешь, а там все наперекосяк: люди не работают, оборудование сломано», — вспоминает Ирина.

Подруги подумали, что решить обе проблемы может франчайзинг. Чтобы написать брэндбук, договор и условия, потребовалось почти два года.

«Было очень страшно: ну кто захочет покупать франшизу у малоизвестной компании?» — рассказывает Елена. Но желающие нашлись. Первый франчайзи открыл клуб в Сургуте в 2007 году. Предприниматель уже работал по франчайзингу с сетью Glance и решил сотрудничать еще с одной петербургской компанией.

Сегодня затраты на открытие одного «Тонус-клуба» составляют 4,5–7 млн руб. Из них 420 тыс. — паушальный взнос, 1,5–2 млн руб. уйдет на оборудование, которое нужно закупать у франчайзера, остальное — аренда, ремонт и зарплата персонала на первые несколько месяцев. Плюс ежемесячно франчайзи платят роялти — 250 руб. с 1 кв. м (в среднем 50 тыс. руб. в месяц). Получается далеко не самая дешевая франшиза: например, открыть небольшой торговый бизнес под чужой маркой можно за 200–500 тыс. руб. С другой стороны, открытие полноценного фитнес-клуба с бассейном потребует как минимум \$1–2 млн.

Сложности у Елены Коростылевой и Ирины Чирвы возникли с оборудованием клубов. Тонусные столы и другие «немассовые» тренажеры малыми тиражами выпускают небольшие европейские компании. Сервисных центров

35—45 лет

Таков средний возраст клиентов «Тонус-клубов», в обычных фитнес-центрах — 25–35 лет. Три четверти владельцев абонементов спорт-клубов — женщины

в России у них нет, а поставку деталей при поломке приходится ждать месяцами. В итоге в кризисном 2008 году подруги наняли инженеров, арендовали цех (цены на аренду как раз упали) и организовали в Санкт-Петербурге собственное производство оборудования под маркой Newtonic. На это из оборота клубов за несколько лет ушло «несколько сотен тысяч долларов». Компания выпускает тонусные



Коммерсантъ

Сбербанк совместно с ИД «Коммерсантъ» подводит итоги спецпроекта

«НАЧНИ СВОЕ ДЕЛО»

В рамках проекта наши участники, получившие кредит «Бизнес-Старт» от Сбербанка, открывали магазины одежды, электроинструментов, детских игрушек, товаров для здорового сна, рестораны быстрого питания, студию маникюра, агентства недвижимости, детские центры, прачечную и другие предприятия по франчайзинговым программам.

За самыми интересными стартапами аудитория «Коммерсанта» следила в журнале «Секрет фирмы», на сайте kommersant.ru и по информационным сообщениям радиостанции **КоммерсантъFM**.

Голосуйте за участников реалити-проекта на сайте kommersant.ru и выберите наиболее интересный стартап проекта «Начни свое дело» по программе Сбербанка «Бизнес-Старт»!

Читайте об итогах голосования в следующем выпуске журнала «Секрет фирмы».





Нет нагрузкам

ИРИНА ЧИРВА НЕ ЛЮБИТ ЗАНИМАТЬСЯ СПОРТОМ, ПОЭТОМУ РЕШИЛА СОЗДАТЬ КОНЦЕПЦИЮ ФИТНЕСА ПОД СЕБЯ

столы, роликовые массажеры и вакуумные тренажеры. Производство, по словам предпринимательниц, балансирует на грани рентабельности, зато франчайзи могут быстро заменять выходящие из строя тренажеры и оперативно приобретать новые.

С момента запуска программы франчайзинга количество заведений «Тонус-клуба» начало ежегодно удваиваться — по итогам кризисного 2008 года в сеть входили уже 13 клубов, в 2009-м — 31, в 2010-м — 64. Причем 25% новых заведений запускают уже действующие франчайзи, которые открывают второй, третий клубы. В Москве и Санкт-Петербурге почти 30 «Тонус-клубов», остальные разбросаны по всей России. Один клуб в 2012 году открыли на Кипре. На руку предпринимательницам сыграли несколько

факторов. «Они первыми на рынке предложили формат „ленивого“ фитнеса и вообще были одними из первых, кто предложил франшизу услуг. Фактически „Тонус-клуб“ не конкурирует с операторами больших клубов, так как и клиенты, и франчайзи у них разные», — говорит руководитель отдела продаж компании «Франкон» **Оксана Созинова**. К тому же на рынке фитнеса важную роль играет мода. «Все хотят похудеть, но мало кто готов тратить на это силы», — рассуждает директор по маркетингу сети X-Fit **Екатерина Малышева**. — Следовательно, постоянно появляются новые модные методики и тренажеры, которые пользуются спросом».

Но самое главное — проект оказался сверхрентабельным. Годовой абонемент в «Тонус-клуб» сегодня стоит 20–30 тыс. руб. в зависимости от региона, что сопоставимо с ценами демократичных столичных фитнес-клубов. Кроме того, «Тонус-клубы» экономят на аренде — они занимают около 200–250 кв. м, что намного меньше обычных фитнес-центров. Наконец, в «Тонус-клубах» нет групповых тренировок и персональных тренеров, весь штат — шесть–восемь человек. Выручка среднего клуба — 500 тыс. руб. в месяц при рентабельности выше 40%. Для сравнения: по данным газеты «Коммерсантъ», рентабельность по EBITDA «Русской фитнес группы» (фитнес-клубы «Физкульт» и World Class) — 12,9%. Как уверяет Ирина Чирва, несколько самых удачливых франчайзи сумели вернуть первоначальные затраты еще до открытия клубов — на этапе предварительных продаж абонементов (для этого надо продать 250 штук). В среднем инвестиции отбиваются за 6–12 месяцев.

«Все хотят похудеть, но мало кто готов тратить на это силы. Следовательно, постоянно появляются новые модные методики и тренажеры»

Юристу из Химок **Оксане Пучковой** так понравился формат "Тонус-клуба", что год назад она решила купить франшизу. Сейчас ей принадлежат уже два клуба — в Химках и Куркино. Размер выручки она не раскрывает, но говорит, что доходов от первого клуба хватило для запуска второго.

БИТВА АМАЗОНОК

Елена Коростылева и Ирина Чирва недолго осваивали новую нишу в одиночестве — в их «голубом океане» завелись и другие крупные рыбы. Сейчас в России уже работают несколько сетей, пропагандирующих «ленивый» фитнес для женщин. Вторую среди женских клубов по количеству точек сеть SlimClub развивает компания «Русский Wellness». «У нас более современное, чем у „Тонус-клуба“, европейское оборудование, а расходы на франшизу ниже», — объясняет менеджер по франчайзингу SlimClub **Анна Груданова**. Паушального взноса в SlimClub нет, а роялти составляет 150 руб. с 1 кв. м. Минимальная сумма инвестиций в SlimClub — 1,9 млн руб., правда, площадь клубов в основном не превышает 150 кв. м и в них нет тонусных столов. Цена абонемента на 20–30% ниже, чем в «Тонус-клубах». За три года сеть открыла уже более 75 клубов.

«Емкость рынка такова, что позволяет пока развиваться всем, не толкаясь локтями», — уверена Ирина Чирва. Тем не менее в 2012 году партнеры разработали новую, «облегченную», франшизу «Тонус-клуб экспресс». Эти

клубы меньше по площади, чем обычные,— от 100 кв. м, а затраты на их открытие не превышают 2–3,5 млн руб.

Сейчас Ирина и Елена владеют «Тонус-клубом» на равных. Но такая конструкция плохо приживается в российских условиях. Рано или поздно один из партнеров начинает тянуть одеяло на себя. Тем не менее подруги уверяют, что удачно дополняют друг друга. А вот найти общий язык с многочисленными новыми партнерами оказалось куда сложнее, чем друг с другом. Набравшись опыта и сформировав клиентскую базу, некоторые из них расторгают договор и открывают аналогичные заведения под новой вывеской или даже сохраняют старую: брэнд на этом рынке менее важен, чем, например, расположение точки. Сейчас «Тонус-клуб» судится с нескользкими бывшими партнерами.

Чтобы за ними не потянулись другие, девушки принимают превентивные меры. Так, Елена и Ирина уверяют, что сознательно перестали развивать собственную сеть, дабы не конкурировать с партнерами. И даже закрыли три свои точки, несмотря на то что клубы приносили прибыль. «Мы решили сосредоточиться на поддержке франчайзи»,— рассказывает Елена. В 2012 году в «Тонус-клубе» появилась CRM-система — теперь владельцы франшизы и их партнеры отслеживают платежи и активность клиентов в режиме реального времени. «Тонус-клуб» разрабатывает рекламные кампании: готовит концепцию, выпускает журнал для клиентов и проводит обучающие семинары и вебинары для франчайзи и их сотрудников. «Без подобной поддержки франчайзера я бы не справилась»,— уверяет Оксана

СПРОС

По данным ВЦИОМ, в России фитнес-клубы посещают всего 3% населения. Тогда как в США регулярно в спортзал ходят 14,1%, в Германии — 8,5%, в Нидерландах — 15,5% населения

ПРЕДЛОЖЕНИЕ

В России большая часть фитнес-клубов сконцентрирована в Москве (53%) и Санкт-Петербурге (17%). В провинции эта ниша практически свободна. Особенно не хватает демократичных заведений. Рынок фитнес-услуг начал разрываться с премиального сегмента — спрос здесь удовлетворен на 70%, а вот в среднем и эконом-классе до сих пор ощущается нехватка предложения. Почти 60% респондентов готовы купить абонемент, но поблизости от их дома нет подходящих заведений

Пучкова. По словам предпринимательницы, по соседству с ее заведением уже закрылись несколько женских клубов под разными названиями — они предлагали меньший набор услуг, но по тем же ценам, что и «Тонус-клуб».

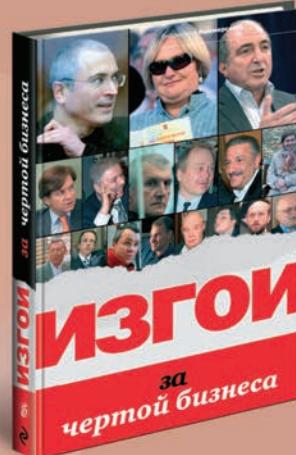
Сейчас подруги собираются построить вокруг «Тонус-клуба» фабрику франчайзинговых брэндов, связанных с индустрией красоты. Например, в январе открыли первую точку сети аппаратной косметологии «Бьютиника» — в отличие от многочисленных конкурентов сеть будет продавать услуги по абонементам. На 2013 год запланирован запуск еще двух брэндов. Самое время искать новый «голубой океан». //сф

ИД «Коммерсантъ» и издательство «Эксмо» представляют

книгу «Изгои. За чертой бизнеса»

ЭТО далняя дорога

Всё – за ваши деньги



библиотека **Коммерсантъ**

Покупайте книгу в магазинах:

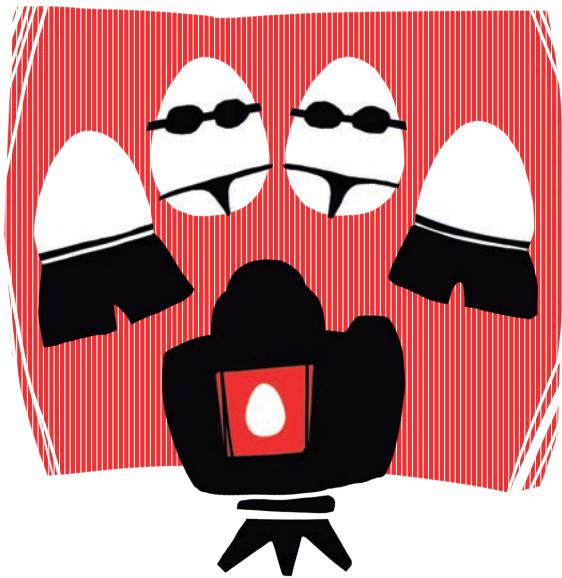
«Библио-Глобус», «Москва», «Московский Дом книги», «Новый книжный», «Молодая гвардия» и других крупнейших магазинах страны, а также на сайтах: ozon.ru, litres.ru, labyrinth.ru, bolero.ru, read.ru

Офисные каратели

Наказанием рублем в компаниях уже никого не удивишь. «Секрет фирмы» нашел людей, которые стали жертвами более изощренных «пыток» со стороны работодателей. И хотя кнут считается не самым эффективным способом воздействия, иногда он работает лучше пряника.

Текст: Динара Мамедова

Иллюстрации: Михаил Ермаков



ОБНАЖЕННАЯ НАТУРА

Лишние премии, штрафы и увольнения — самые популярные наказания в компаниях. Об этом свидетельствуют результаты опроса, проведенного «Секретом фирмы» на своей страничке в сети Facebook. Почти никто из участников опроса не выбрал такие экзотические варианты, как «запрет на посещение корпоративных вечеринок», «рукоприкладство» и «корпоративный бойкот». Тем не менее некоторые руководители используют нестандартные наказания. И эти методы часто работают.

В конце ноября 2012 года в социальной сети «В контакте» появились откровенные фотографии сотрудников салона МТС из города Набережные Челны.

Продавцы, одетые в нижнее белье и купальники, сфотографированы прямо на рабочем месте — возле витрин с сотовыми телефонами, на фоне логотипа компании. После того как событие получило огласку

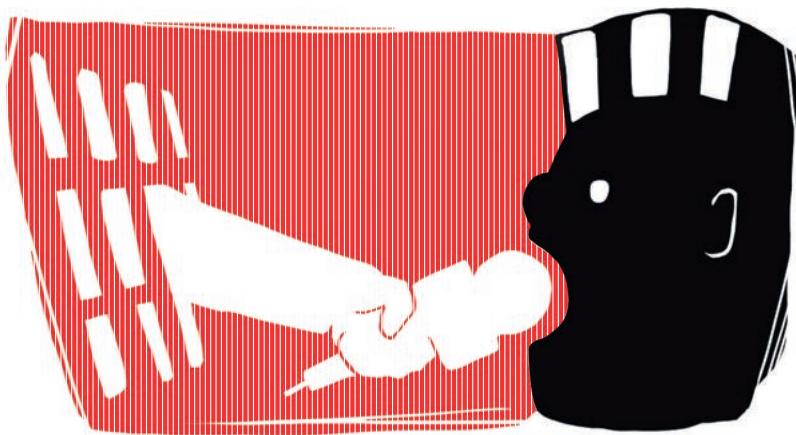
в СМИ, им заинтересовалась городская прокуратура. На допросе сотрудники пояснили, что управляющий менеджер оперативной зоны «Закамье» макрорегиона «Поволжье» Русской телефонной компании (структуры, управляющей салонами МТС.— **СФ**) Юлия Биктимирова наказала их «съемкой в эротической фотосессии» за невыполнение плана по продажам товара.

Прокуратура усмотрела в инциденте нарушение закона и возбудила в отношении Биктимировой административное дело по статье 19.1 КоАП «Самоуправство». По итогам его рассмотрения мировым судом «креативная» начальница была оштрафована на 300 руб. Правда, на момент сдачи этого номера **СФ** в печать решение суда еще не вступило в законную силу. Обвинений в свой адрес Биктимирова не признает. «Она утверждает, что съемка проводилась для конкурса перед корпоративом, а фотографии сделаны сотрудниками по собственной инициативе», — заявил **СФ** помощник прокурора Набережных Челнов **Станислав Жук**.

В головном офисе МТС сдержанно пожурили участников инцидента. По словам пресс-секретаря МТС **Валерии Кузьменко**, фотосъемка в купальниках на рабочем месте — это нарушение трудовой дисциплины. По ее мнению, снимки демонстрируют пример неудачного тимбилдинга, чем наказания. «Сниматься в неглиже можно дома, но никак не на работе,— поясняет Кузьменко.— Поэтому всем участникам фотосессии были вынесены замечания согласно трудовому законодательству».

По мнению бывших сотрудников Русской телефонной компании (РТК), знакомых с ее трудовым распорядком, откровенная фотосессия, скорее всего, была добровольно-принудительной. «В РТК в начале отчетного периода руководитель объявлял сотрудникам, какая премия будет ожидать их в случае выполнения плана по продажам,— комментирует бывший управляю-

Продавцы, одетые в нижнее белье и купальники, сфотографировались прямо на рабочем месте — возле витрин с сотовыми телефонами



щий менеджер РТК.— Также сотрудники заранее сами выбирали себе наказание в случае его невыполнения. Видимо, ребята из Набережных Челнов сказали руководству, что сфотографируются в купальниках. А корпоративная культура РТК такова, что если пообещал, будь добр, выполни».

РАБОТА ЗА РЕШЕТКОЙ

Мордовская тюрьма Дубравлаг занимает площадь 60 кв. км и включает 17 колоний, в том числе единственную в России зону для иностранных граждан. Одна из саранских газет решила отправлять своих «проштрафившихся» корреспондентов в эту тюрьму.

В 2009–2011 годах редактор сайта Rabota.ru **Алексей Кинялов** работал корреспондентом в этой газете, писал о событиях в мире культуры и социальных проблемах. Пару раз в месяц издание публиковало статьи о быте заключенных, репортажи с празднования Нового года в тюрьме, интервью с осужденными. Газета давно сотрудничала с местным управлением Федеральной службы исполнения наказаний (ФСИН), поэтому журналисты получали разрешение на посещение колонии. Однако корреспонденты не очень любили ездить в командировки в лагерь и под любым предлогом старались от них отказаться. Чаще всего туда отправляли новичков или журналиста из отдела происшествий. «Из Саранска до Дубравлага примерно два с половиной — три часа езды в один конец, а зимой еще и в 25-градусный мороз. Ощущения не из приятных», — вспоминает Кинялов. — Но больше напрягала сама работа. Истории заключенных были как под копирку. Люди изображали из себя белых и пушистых, при этом они были осуждены за совершение тяжких преступлений».

Сотрудники газеты не всегда четко выполняли свою работу: допускали фактические ошибки в текстах, срывали дедлайны, не приходили вовремя на работу, не слишком оперативно освещали «горящие» темы. В 2009 году главный редактор решил покончить с расхлябанностью в коллективе. Он объявил сотрудникам, что отныне репортажи из тюрьмы будут писать нарушители дисциплины. Так он нашел и наказание для виновных, и исполн

телей для неприятной работы. Если же нарушителей дисциплины не было, в лагерь ехал журналист профильного отдела.

Впрочем, даже «штрафные» поездки в зону помогали сделать интересный материал. Кинялов как-то побывал на концерте в колонии Дубравлага и был поражен, как одна из заключенных исполняла песню «Москва—Владивосток». «Я взял у нее интервью — она отбывала шестилетний срок за мошенничество», — вспоминает Алексей. Позже девушка стала победительницей Всероссийского конкурса песни среди осужденных «Калина красная» и была освобождена условно-досрочно.

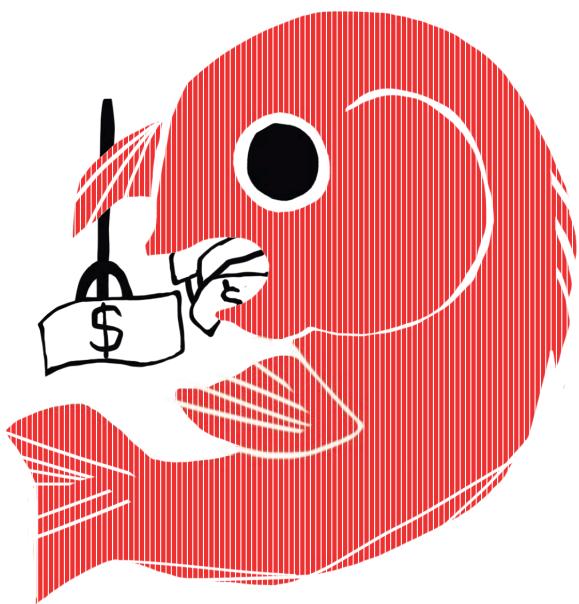
ШАХ И МАТ

Услышать нецензурные выражения в России можно везде, в том числе и в публичных местах. В некоторых компаниях бранная речь — один из традиционных способов воздействия на нерадивых сотрудников.

Когда **Александра Никифорова** (фамилия и имя изменены) пришла на работу в пензенский медиахолдинг «Единая информационная система», она не знала, что на провинившихся сотрудникам генеральный директор **Евгений Мануйлов** ругается матом. Чаще всего под горячую руку начальника попадали люди, не выполнившие план по продажам рекламы или допустившие ошибки при верстке журналов.

В прошлом году одна из сотрудниц готовила макет рекламного объявления, согласовала его с рекламодателем и московским партнером. Но забыла утвер





дить материал у руководителя. Когда издание вышло в свет и Мануйлов увидел не согласованный с ним макет, он пришел в ярость: ему не понравилось, что объявление находилось в рамке. Нарушительница в тот момент была в отпуске, поэтому выслушивать брань директора пришлось всему отделу.

По словам Никифоровой, в тот день руководитель матерился примерно три часа с небольшими перерывами. В какой-то момент одна из девушек не выдержала и расплакалась. «Мат унижает достоинство человека», — считает Никифорова.

Сам Евгений Мануйлов заявил **СФ**, что действительно иногда использует ненормативную лексику как средство воздействия на персонал. По его словам, некоторые сотрудники лучше воспринимают это лаконичное средство коммуникации и впоследствии работают эффективнее. Никаких других наказаний в «Единой информационной системе» нет.

НА КОРМ РЫБАМ

Лишние премии — не самое приятное наказание для сотрудников. Но когда деньги «штрафников» компания тратит на благое дело, персонал готов с этим смириться.

Как рассказывает HR-директор «Агентства „Контакт“» **Любовь Корпачева**, в одной московской дистрибуторской компании и рядовые сотрудники, и менеджеры постоянно опаздывали на работу.

Безответственность коллектива раздражала гендиректора: на утренних совещаниях ему постоянно приходилось прерывать свою речь, когда открывалась дверь в кабинет, и в нее с извинениями входил

очередной опоздавший. Руководитель придумал, как бороться с нарушителями. В комнате для совещаний он установил аквариум без воды, но с искусственными водорослями и муляжами рыбок. Отныне каждый опоздавший должен был при входе в кабинет опускать свою визитку в аквариум. По истечении месяца директор вытаскивал и подсчитывал визитки. А в качестве наказания удерживал из зарплаты сотрудников определенную часть на содержание настоящего аквариума. Он был куплен уже давно, стоял в холле и требовал затрат на регулярную очистку и корм для рыб. После того как опоздавшие стали лишаться существенной суммы денег и в коллективе их теперь называли «кормильцами рыб», большинство из них начали вовремя приходить на работу. Рыбы, говорят, при этом не пострадали.

ЖИЗНЬ ПОД КОЛПАКОМ

Чтобы сейлз-менеджеры заключали больше сделок, руководители придумывают разные способы для подстегивания трудового рвения.

Руководитель группы консультантов по подбору персонала компании «Анкор бизнес-решения» **Елена Тубашова** рассказывает, что каждую пятницу в офисе московской FMCG-компании отдел продаж подводил итоги недели. Сотрудник, показавший самый низкий результат, был обязан неделю ходить по офису в ярком колпаке с надписью «Худший торговый представитель». В компании утверждали, что такое наказание неплохо мотивировало персонал.

Другую практику наказания нерадивых сейлзов использовали в некоем банке. По словам старшего консультанта по подбору персонала компании «Анкор медицина и фармация» **Евгении Сосиной**, руководитель отдела по продаже розничных продуктов (телефонные продажи) устраивал среди своих сотрудников конкурс. Раз в месяц лучший сейлз мог взять отгул на целый рабочий день, а вместо него обязанности выполнял «лузер» месяца. Борьба за то, чтобы не оказаться на последнем месте, разгоралась нешуточная: люди задерживались допоздна в офисе, лишь бы побольше продать. Так что стремление избежать наказания иногда может служить хорошим стимулом к работе. //сф



ОЛИМПИЙСКИЕ. ГЛАВНЫЕ. ТВОИ.

Хотите увидеть Игры в Сочи с трибуны стадиона?
Позаботьтесь о билетах заранее!



7 февраля 2014 года гостепримный черноморский Сочи, где снежные вершины соседствуют с вечнозелеными пальмами, примет главное событие планеты. Весь мир будет следить за фантастической церемонией открытия первой в истории России зимней Олимпиады, а затем целых 17 дней 6000 лучших атлетов из 80 стран мира будут дарить болельщикам самые жаркие эмоции. У вас есть шанс стать частью этого праздника.



Как попасть на Олимпиаду:

1. Зайдите на сайт sochi2014.com

и узнайте больше о правилах приобретения билетов на «Сочи 2014». Продажа билетов на Олимпийские игры в Сочи стартует совсем скоро — за год до Игр. Купить билеты можно только на официальном сайте «Сочи 2014»: sochi2014.com

2. Заранее изучите расписание соревнований

и спланируйте поездку на Игры для всей семьи. Ведь эти Игры поставят рекорд по числу культурных событий и количеству новых видов соревнований.

3. Откройте карту VISA

В знак признания многолетней поддержки Олимпийских игр компанией Visa для оплаты билетов принимаются только карты Visa.

4. Оформите «паспорт» болельщика*

Он станет вашим пропуском в насыщенную олимпийскую жизнь. С ним вам будут абсолютно бесплатно доступны сотни мероприятий на территории Олимпийского парка, вход на олимпийские концертные площадки, а также десятки других мероприятий в театрах, концертных залах и музеях города.

5. Приготовьтесь стать частью Игров в Сочи, которые войдут в историю Олимпийского движения.

Самые спортивные Игры

В спортивную программу Олимпиады-2014 добавлено рекордное число — 12 — новых видов соревнований, среди которых — захватывающий ски-хэфплейп и любимый молодежью сноуборд-слоупстайл.

Самые культурные Игры

На протяжении 4 лет Культурная Олимпиада «Сочи 2014» объединяет под своей эгидой самые заметные события из мира искусства, чтобы во время Игр в Сочи представить гостям Игр уникальную культурную мозаику. На десятках культурных площадок города Вас ждут сотни разнообразных мероприятий и концертов, в которых примут участие более 5000 артистов со всей страны, а знаменитые музеи и галереи России привезут свои лучшие выставки.

Самые гостепримные Игры

На 145 километрах морского побережья Сочи расположены сотни отелей, кафе, ресторанов и клубов, 12 концертных залов, а во время Олимпиады будут работать десятки интерактивных и культурных площадок.

Самые компактные Игры

Ведь добраться от ледовых дворцов до лыжных трасс можно меньше чем за час по живописной железной и автомобильной дороге. Так, в течение дня вы сможете полюбоваться прыжками с трамплина на комплексе «Русские горки» в Красной Поляне, а потом танцами на льду на арене «Айсберг» в Олимпийском парке.



Дом-3

Товары и цены у многих компаний почти не отличаются. Каким же образом выделяться среди конкурентов? Некоторые маркетологи используют тайное оружие конкурентной борьбы — методику «Дом качества».

Текст: Юлия Фуколова

Фото: Евгений Дудин

«Вот здесь веранда, тут подвал, а это крыша», — показывает руководитель Высшей школы маркетинга (ВШМ) ГУУ **Александр Челенков** на рисунок на большом листе бумаги. Чертеж напоминает домик, каким его чаще всего рисуют дети, только внутри все заполнено цифрами. «Между прочим, такие домики обычно хранят в сейфах и никому не показывают», — добавляет Челенков.

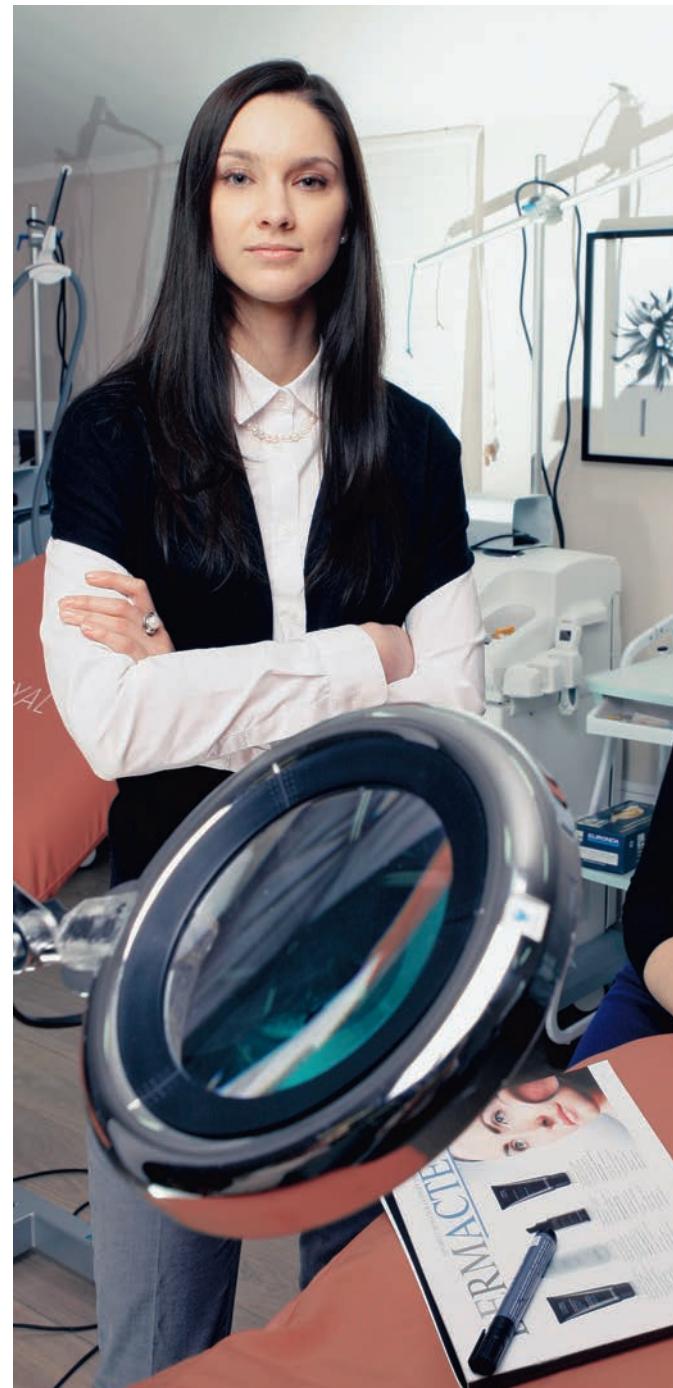
Александр знает, о чем говорит. Вот уже более десяти лет он занимается изучением и совершенствованием методики «Дом качества». По его словам, подобные картинки имеют большую ценность — это концентрированная информация о конкурентных преимуществах компании. Такие данные можно собрать разными способами, но у «Дома качества» есть преимущество — наглядность. «Из матрицы сразу понятно, что нужно клиентам, что мы им реально даем, лучше или хуже конкурентов мы это делаем», — говорит коммерческий директор компании «Академия научной красоты» **Елена Казанова**.

Методика «Дом качества», или QFD (Quality Function Deployment — структурирование функции качества) связана с именем американского гуру менеджмента **Эдварда Деминга**. Еще в прошлом веке производители с ее помощью оценивали качество выпускаемой продукции. Сегодня разные варианты этой методики помогают решать различные маркетинговые задачи. В «Академии научной красоты» «Дом качества» стал одним из рабочих инструментов. Ее сотрудники рассказали «Секрету фирмы», как рисовать домик, анализировать данные и какие выводы можно сделать.

ЧТО НАМ СТОИТ ДОМ ПОСТРОИТЬ

Компания «Мезо-эксперт» (входит в ГК «Академия научной красоты») поставляет препараты для anti-age-терапии в клиники и салоны красоты. «Мы ведем бизнес в сегменте b2b, сейчас у нас около 5 тыс. клиентов. Занимаемся консалтингом, у нас есть учебный центр», — рассказывает Елена Казанова. Недавно ассистент коммерческого директора «Мезо-эксперта» **Полина Ляпина** проанализировала с помощью «Дома качества» систему дистрибуции бренда Teosyal (дермальные филлеры и препараты для биоревитализации — так называемые уколы красоты). Проект занял три месяца (см. график на стр. 28).

Для удобства домик делят на несколько частей (веранды, подвал, крыша) и возводят их в определенном порядке. Начинают с левой веранды: здесь



нужно сначала перечислить, а затем проранжировать ожидания клиентов. Полина провела опрос врачей, что они ждут от работы с препаратами Teosyal и от сотрудничества с компанией «Мезо-эксперт». Значимость своих ожиданий врачи оценивали по трехбалльной шкале — 3 балла (не очень важно), 6 (средняя важность) или 9 (очень важно).



Получился список из десяти пунктов, где самыми важными оказались три: «отсутствие побочных реакций на препарат», «возможность приобрести продукт, когда он необходим», а также «предсказуемость результата». «Врач должен понимать, какой результат он получит после введения дозы препарата», — объясняет Полина Ляпина. Менее важны «приобретение новых знаний и навыков», «получение дипломов», «широкая продуктовая линейка» и др. На последнее место врачи поставили полезные знакомства на семинарах. Следующий этап — заполнение внутренней части дома. В верхней части рисунка маркетологи указывают основные потребительские свойства своего продуктового предложения. Полина Ляпина отбрала девять таких свойств: «инновационность продукции и методик обучения», «информационность сайта», «удобное расположение офиса» и т. д.

Теперь предстоит оценить, как связаны эти свойства с ожиданиями врачей. Если корреляция между конкретным ожиданием и конкретным свойством велика, в клетке, где они пересекаются, ставят 9, если никакой связи нет — 0. Промежуточные варианты — 6 и 3. Скажем, «высокое качество преподавания» сильно коррелирует с «приобретением новых знаний», чуть меньше — с «отсутствием аллергических реакций на препарат» (обученный врач тщательнее обследует пациента перед введением препарата). Слабо или никак не связано «высокое качество преподавания» с остальными ожиданиями.

Красота требует жертв

ПОЛИНА ЛЯПИНА (СЛЕВА) И ЕЛЕНА КАЗАНОВА ПОСТРОИЛИ УЖЕ НЕ ОДИН «ДОМ КАЧЕСТВА» И СДЕЛАЛИ ВЫВОДЫ ИЗ КАЖДОГО ИССЛЕДОВАНИЯ

«Важно, чтобы каждое из основных ожиданий потребителя было связано „на девятку“ хотя бы с одним из потребительских свойств продукта», — объясняет Челенков. Что же получилось у Teosyal? Если врачам нужна «возможность приобрести препарат, когда он необходим», то компания готова предложить удобно расположенный офис (десятки представительств по России) и подходящее время работы.

У пункта «отсутствие побочных реакций» — только одна «девятка». Обещать на 100% поставщик не может, в то же время компания готова помочь в нестандартных ситуациях. «Наши специалисты оставляют врачам номер

14 ПРИНЦИПОВ

качества сформулировал американский гуру менеджмента Эдвард Деминг в своей книге «Выход из кризиса», обобщив опыт работы в крупнейших компаниях

мобильного телефона, в сложных случаях пациента даже можно привезти к нам», — рассказывает Полина.

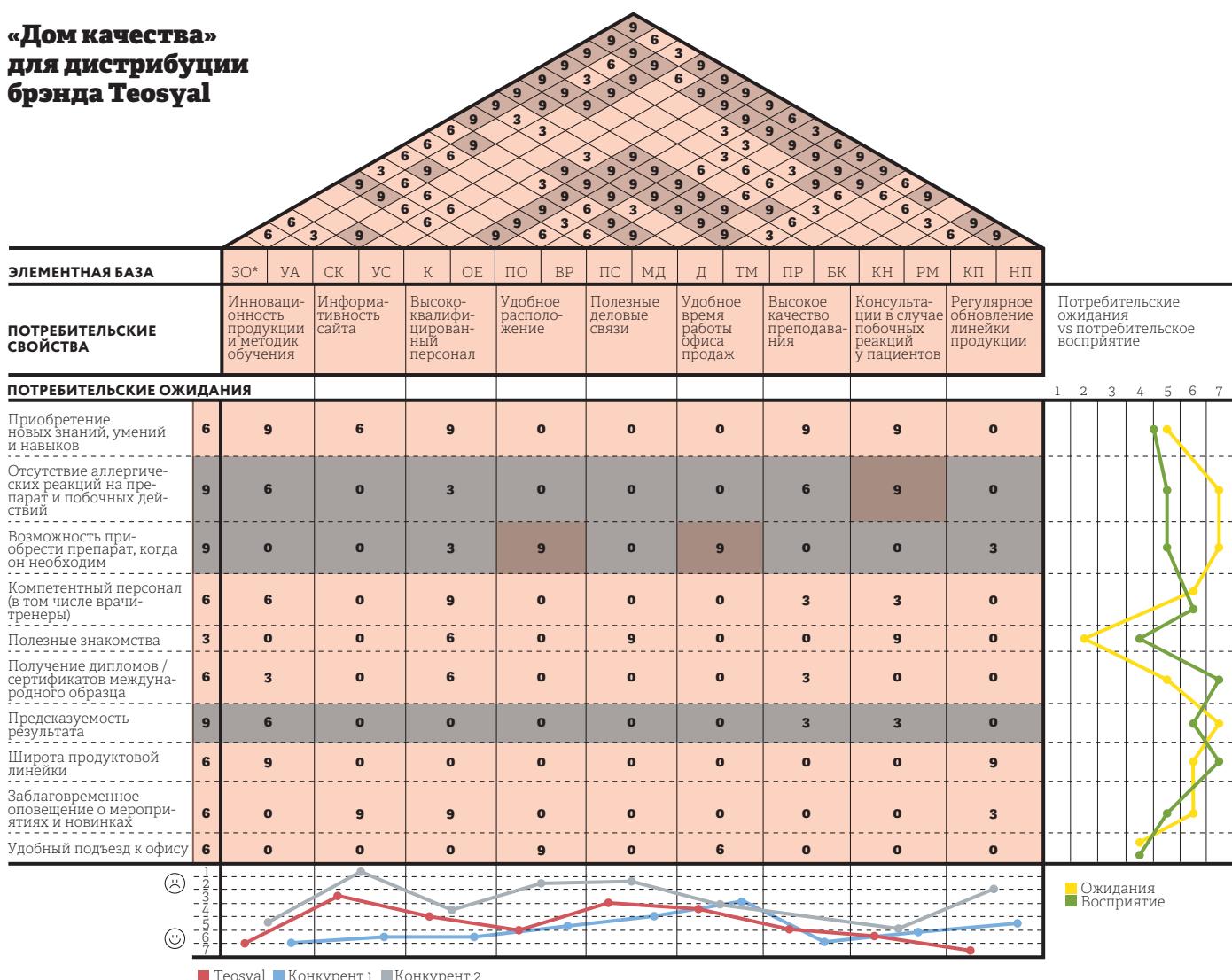
Наконец, врачам важна «предсказуемость результата». Но ни одно из потребительских свойств продукта не коррелирует с этой потребностью. «Препарат производят в Швейцарии», — объясняет Ляпина. — Максимум, что мы можем сделать, — обучить врачей на высшем уровне плюс консультировать их в сложных случаях».

ПРАВЫЙ УКЛОН

График в правой веранде домика показывает, что клиенты ожидали от продукта до его использования и как изменилось их восприятие после знакомства с ним. Полина опросила 150 врачей, которые недавно начали работать с Teosyal. Список ожиданий такой же, как и в левой веранде, только шкала оценок от 1 до 7 баллов.

Оказалось, по отдельным показателям («отсутствие побочных реакций», «возможность приобрести препарат, когда он необходим», «предсказуемость результата») оценки клиентов после использования Teosyal снизились. «Возможно, были завышенные ожидания. Врачи иногда ждут чуда от новинки, но такого не бывает», — рассуждает Полина Ляпина. — Да и аллергическую реакцию предсказать сложно: все-таки под кожу вводится инородное вещество». Конечно, не очень хорошо, что врачи были разочарованы. Однако у них теперь есть реальная картина, а для учебного центра это сигнал, на чем фокусироваться во время семинаров. Кроме того, по трем факторам реальность превзошла ожидания врачей — «полезные знакомства», «получение дипломов» и «широкая линейка».

«Дом качества» для дистрибуции брэнда Teosyal



* ЗО — здание офиса, УА — учебная аудитория, СК — склад, УС — удаленный склад, К — кухня, ОЕ — оснащение, ПО — компьютеры, ВР — врачи-тренеры, ПС — приглашенные специалисты, МД — медицинский директор, Д — дизайнеры, ТМ — топ-менеджмент, ПР — презентации, БК — каталоги, КН — книги, РМ — рекламные материалы, КП — контактный персонал, НП — неконтактный персонал

ТАИНСТВЕННЫЙ ПОДВАЛ

Самая сложная часть методики — подвал. Маркетологи должны провести бенчмаркинговое исследование и сравнить свой продукт с конкурирующими марками. Информативность своего сайта и конкурентов в «Мезоэксперте» оценивали самостоятельно, по другим показателям обращались к независимым экспертам. Полина Ляпина опросила около 70 врачей, имевших опыт работы с разными брэндами. Они оценивали выраженность каждого потребительского свойства по семибалльной шкале (1 — низшая оценка, 7 — высшая).

Teosyal, похоже, не особо выделяется среди основных конкурентов. По инновационности марка получила высший балл, как, впрочем, и конкурент номер один. Эксперты оценили удобное расположение офиса, но опять-таки отрыв от ближайшего конкурента незначителен. Такая же ситуация с показателем «консультации и помощь при возникновении побочных реакций». У всех игроков средний уровень информативности сайтов. «Мы как

раз после проведения исследования начали переделывать свой сайт», — рассказывает Полина Ляпина. Единственный показатель, где Teosyal лидирует — регулярное обновление линейки продукции.

ПОД КРЫШЕЙ

Построив фундамент и стены, маркетологи обращают внимание на крышу. Крыша включает в себя, в частности, «фронтон», состоящий из взаимосвязанных элементов бизнеса. По словам Челенкова, они влияют не только на качество продукта, но и на восприятие брэнда потребителем. Полина выделила пять типов элементов:

материально-вещественные (офис, склад, оборудование), искусственный интеллект (программное обеспечение), живой интеллект (тренеры, менеджмент и др.), интеллектуальный сервис (рекламные материалы), наконец, большое значение имеет персонал — как контактирующий с клиентами (секретари, охрана), так и не контактирующий (инженеры). Цифры внутри крыши обозначают степень взаимодействия каждого из элементов (3 — слабое, 6 — среднее, 9 — сильное).

«Крыша крайне важна для оценки характера и уровня взаимодействия подразделений,— объясняет Челенков,— а при необходимости — и отдельных сотрудников. Менеджерам стоит внимательнее присматриваться к взаимосвязям, где стоят „девятки“». Скажем, один и тот же продукт — услуги прачечной — клиент может воспринимать по-разному. В отеле гость кладет белье в пакет, а потом получает уже чистое и выглаженное. С персоналом он при этом не общается, оценивая только качество стирки. Другой вариант — прачечные самообслуживания. Клиент сам приходит, включает машину, а потом забирает белье. Здесь на его восприятие влияют также интерьер, оборудование. Наконец, если белье принимает приемщица, качество услуги зависит и от ее вежливости. «В современном мире потребительские свойства продукта существенно изменяются в процессе взаимодействия»,— отмечает руководитель ВШМ.

ДОМАШНЯЯ ЗАГОТОВКА

Как анализировать готовую картинку? Александр Челенков говорит, что вариантов может быть много. Например, сначала изучить левую веранду, найти самые важные потребительские ожидания — хотя бы одно, которое набрало 9 баллов. Потом выяснить, насколько это ожидание связано со свойствами продукта. Если корреляция сильная плюс в подвале продукт опережает конкурентов (как минимум на 2 балла), можно считать, что компания «в шоколаде»: у нее есть основа для сильного позиционирования. А это серьезный козырь в конкурентной борьбе. При этом нужно не забывать отслеживать реальные впечатления клиентов, то есть данные из правой веранды. Если же в подвале продукт уступает конкурентам, имеет смысл взять другое потребительское ожидание с весом не менее 9 баллов и провести анализ еще раз.

Конечно, не факт, что у компании есть запасные сильные стороны — возможно, ни одно из свойств продукта не коррелирует ни с одним из основных ожиданий клиентов. Тогда у маркетологов есть несколько вариантов поведения.

Один из них — заняться улучшением свойств продукта, выяснить, где он уступает конкурентам. Второй — используя рекламу и PR, попробовать изменить потребительские ожидания. Скажем, **Генри Форд**, выпуская машины в одной цветовой гамме, говорил покупателям: «Вы можете выбрать машину любого цвета, если он черный». Наконец, можно взглянуть еще раз на список потребительских ожиданий, выбрать одно из второстепенных, а затем с помощью той же рекламы и PR довести его значимость в глазах потребителей до 9. Правда, эти варианты потребуют времени и денег.

66% ЖЕНЩИН

и 48% мужчин, опрошенных в России фармацевтической компанией Merz Aesthetics, готовы стать пациентами косметологов и прибегнуть к «уколам красоты»

Что будет делать «Мезо-эксперт»? «Проанализировав подвал, мы поняли, что Teosyal пока не имеет серьезного отрыва от конкурентов»,— говорит Полина Ляпина. Брэнд лидирует по регулярному обновлению линейки, но, к сожалению, это свойство слабо коррелирует с основными потребительскими ожиданиями. То есть компания будет обыгрывать в рекламе свое лидерство, однако это не даст легкой победы над конкурентом. «Значит, надо удерживать имеющихся клиентов, чтобы они оставались с нами надолго. Нужна программа лояльности, которой в компании пока не было»,— продолжает Ляпина. Первые шаги уже сделаны: партнерам предлагаются бонусы от объема закупок. Кроме того, компания создала клуб для клиентов. Его члены получают привилегии: стажировки на особых условиях, приглашение на закрытые тренинги, возможность первыми опробовать новинки. Кроме того, «Мезо-эксперт» продолжит работу над улучшением качества своего предложения. Скажем, если врачи хотят получать Teosyal по первому требованию, важно не только удобное расположение офиса и время его работы, но и наличие товара на складе. Поэтому компания занимается логистикой и пробует ускоренные варианты поставки из-за границы. Построив домик, Полина Ляпина будет вести мониторинг отдельных его фрагментов, а через год-полтора, возможно, проведет исследование еще раз. Когда работаешь на конкурентных рынках, важно держать руку на пульсе. «Дом качества» вполне подходит для этих целей.

Самая сложная часть методики — «подвал». Маркетологи должны провести бенчмаркинговое исследование и сравнить свой продукт с конкурирующими марками





Кабинетные игры

Секрет фирмы собрал коллекцию деловых игр, которые с помощью несложного инвентаря помогут разбудить креатив, придумать проект или «сыграться» для совместной работы.

«Сираноиды — люди, которые озвучивают мысли, им не принадлежащие», — писал в своей работе *The individual in a social world* психолог

Стэнли Милгрэм. Он ставил эксперименты, когда один участник помещал в ухо крошечный радиоприемник, а другой, находясь за пределами комнаты, суфлировал реплики, которые тот должен был произносить ничего не подозревающему о суфлере человеку. «Сираноиды высказывают мысли, не являющиеся порождением их собственной центральной нервной системы. Или, выражаясь точнее, произносимые ими слова возникали в головах других людей», — поясняет Милгрэм. Эксперимент с сираноидами продемонстрировал несколько интересных явлений. Главное, отмеченное психологом, заключалось в том, что собеседники сираноида не были способны определить, являются ли его высказывания собственными или навязанными чужой волей. Милгрэм хотел понять, каким будет общество, где люди все очевиднее играют роль «трансляторов», и какое влияние оказывает на личность длительное исполнение роли сираноида. Например, как это повлияет на чувство ответственности и на понимание человеком другого индивида.

Когда в 2008 году команда игротехников с необычным для айтишников и ролевиков названием «Лес» познакоми-

лась с концепцией Милгрэма, первая идея, которая возникла в коллективе, была «потроллить скучные конференции». «Посадить, например, в зал „дурочку блондинку“ и с помощью закулисной „штурм-группы“ передавать ей вопросы такого уровня сложности, которые поставят в тупик докладчика», — вспоминает продакт-менеджер проекта MyBook.ru, участник группы «Лес» **Алексей Волков**. Из-за сложности подготовки провокацию воплотить не удалось. Однако изучение проблемы сираноидов привело команду игротехников к открытию: использовать эту технику можно не только для диагностики сложных психологических феноменов. «Выступление в какой-то роли, маске — известный прием, который помогает, в частности, избавиться от страха, переступить через себя. Такие тренинги проходят переговорщики или, например, менеджеры по продажам, — объясняет Волков. — Большая идея Милгрэма может стать основой для создания „компактных“, инструментальных тренингов. Сначала „оператор“ ведет тебя через сложные ситуации, затем ты спрашиваешься с ними сам». Экспериментами по переложению больших идей из психологии, лингвистики и других наук и областей знаний в прикладное русло тренингов и бизнес-игр занимается целая когорта энтузиастов. Цель — оптимизация громоздких обучающих проектов

и дистилляция из них простых и единственных микротренингов, встраивающихся в любой процесс и любую деятельность, будь то конференция или рабочее совещание.

Целый букет мини-игровых форматов «Лес» разрабатывал для конференций. «Время одного доклада — 20 минут, секции — не более полутора часов, надо было придумать что-то компактное, — вспоминает Алексей Волков. — Такое, чтобы аудитория успела вовлечься, заразиться атмосферой, „перегрузиться“, выполнить задачу. Плюс надо было успеть собрать созданное и представить, чтобы не потерять результаты». Одним из таких форматов стала «Игра в будущее», позволяющая за час-полтора наладить созидательную работу большого количества людей и получить к концу часа результаты их работы: описание продукта, новый проект, решение проблемы, план работ.

«Мы часто практикуем игровые форматы для диагностики проблем и поиска решений, — говорит **Илья Ребров**, коммерческий директор группы проектов Blizko, входящей в ИД „Абак пресс“. — Но большая игра требует погружения, а значит — и времени. Как минимум несколько часов, лучше день. Крупные проекты могут длиться и несколько дней. Но при решении оперативных вопросов такого запаса времени нет. Поэтому когда мы ведем совещания нашей

107

игровых форматов собрал за годы исследований самый известный коллекционер прикладных деловых игр **Дейв Грей**, автор книги «Геймштурминг»

дирекции по продажам и нам надо быстро найти решение, идею, проверить гипотезу или просто встяхнуться, выручает то, что я называю миниформатами. Такие игры можно провести прямо в переговорной, у них простые правила и не требуется сложное оборудование. Подойдет то, что есть под рукой: стол, бумага, ручка, маркерная доска».

В 2010 году евангелист «визуального мышления», основатель компании XPlane **Дейв Грей** выпустил сборник игровых практик под названием «Геймштурминг». Всех их объединяло использование «низких технологий» (пост-ит, маркерных досок, бумажных карточек), простота и формализация. «Геймштурминг произвел революцию в том, как мы генерируем идеи и сплачиваем команду. Двигайтесь от брейнштарма к геймштурму», — пишет **Нэнси Duарте**, основатель компании Duarte Design, в отзыве на книгу «Геймштурминг». Ей вторит **Тони Шей**, создатель интернет-магазина Zappos: «Геймштурминг становится отличным инструментом развития креативности и создания новых продуктов». У джентльменского набора из «мозгового штурма» и метода «шести шляп» появилась достойная смена. Корреспонденты **СФ** поучаствовали в тренингах и конференциях и вынесли четыре методики, способные стать таким же обязательным инструментами корпоративных посиделок, как мозговой штурм и «Печальная Куча». Для большинства из них не требуется ничего, кроме небольшого помещения, стола, бумаги с ручкой и 40 минут времени.



ЗАДАЧИ, КОТОРЫЕ РЕШАЮТ ИГРЫ

Командостроительство

Генерация идей

Разработка продукта

Расстремливание творческого процесса

Ассессмент: оценка персонала, понимание себя, возможностей развития

Диагностика: выявление проблем

Осознание проблем, поиск решений

Погружение в новую деятельность или усовершенствование существующей

«Выступление в какой-то роли, маске — известный прием, который помогает избавиться от страха, переступить через себя. Такие тренинги проходят переговорщики или менеджеры по продажам»

НАЖМИ НА ДЕНЬГИ! ТЕПЕРЬ ДЛЯ ПЛАТФОРМ iOS И ANDROID



- современно и экологично
- всегда под рукой
- свежий номер – в любой точке мира
- архив предыдущих номеров – в любую минуту
- удобная навигация
- и постраничный просмотр
- видео- и фотогалереи

ТЕ ЖЕ ДЕНЬГИ, НО ДЕШЕВЛЕ

ПОДПИСКА НА ЦИФРОВУЮ ВЕРСИЮ ДЛЯ IPAD — 3, 6 ИЛИ 12 МЕСЯЦЕВ С АВТОМАТИЧЕСКОЙ ЗАГРУЗКОЙ СВЕЖЕГО НОМЕРА

1 Игра в будущее

Специализированный вид мозгового штурма для нескольких команд, направленный на конструирование возможного будущего

Область применения	Разработка продукта, прогнозирование, управление
Задачи, которые решает	Быстро погрузиться в предметную область, снять коммуникационный барьер, включиться в командную работу, собрать идеи и предложения по теме, получить пакет готовых проектов, идей, продуктов по заданной теме
Количество участников	От 6 до 200
Длительность	30 минут – 1,5 часа

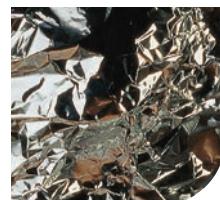


Авторы «Игры в будущее» называют ее «специализированным мозговым штурмом для нескольких команд». Особенность игры в том, что она позволяет утилизировать креативную энергию существенно большего количества людей, чем классический брейншторм. Например, ста или даже двухсот человек. Участники делятся на группы. Выбирается тема, например «Бизнес и образование» или «Мобильный контент». В фазе «баянизации» формат позволяет избавиться от банальностей и сэкономить время. Для этого участники выдвигают тезисы, идеи, связанные с темой, которые на их взгляд являются очевидными. Ведущий записывает их на доске. С помощью «оплюсовки» — голосования по каждому пункту — из списка вычеркиваются те, что набрали больше баллов. Выбрав любую из оставшихся, игрок пишет для нее свой прогноз, состоящий из трех пунктов: что произойдет, когда произойдет и почему это случится. Прогнозы должны быть реалистичны, отталкиваться от достоверного факта и охватывать горизонт три–пять лет. Листки сдаются модератору. Затем капитаны команд вытягивают из пачки несколько прогнозов. Отталкиваясь от них, команда должна разработать продукт или проект, который на них основывается. Проекты обсуждают и голосуют по ним. При этом ценностью является не победа определенного проекта, а созданная в процессе игры фактура. Игра подходит для конференций, образовательных проектов.

2 Идеальный и абсурдный продукт

Игра, основанная на внутрикорпоративной разработке Microsoft, направленная на быстрое проектирование продукта, определение ключевых характеристик с точки зрения потребителя

Область применения	Разработка продукта, маркетинг
Задачи, которые решает	Получить feature list, новый взгляд на продукт
Количество участников	От 10 до 30 человек
Длительность	30 минут – 1 час



Product Reaction Cards — игра, которую разработали в 2002 году сотрудники корпорации Microsoft **Джо Бенедек и Триш Майнер**. Ее основа — набор из 118 карточек с различными определениями характеристик продукта. Например, «скучный», «чистый» или «деловой». В игре «Идеальный продукт» участники делятся на группы, каждая из которых должна отобрать из колоды семь–восемь карточек, характеризующих, по мнению команды, главные свойства продукта. Если в колоде нет нужных карточек, их можно дописать. После того как набор карточек собран, команда представляет продукт. Получается видение командой его идеального образа. Необходимость расставлять акценты и отбрасывать несущественное приводит к серьезному дрейфу в представлении о продукте, фактически — к новым продуктам. Это может способствовать как появлению нового взгляда на аудиторию, позиционирование, так и возникновению списка функций (feature list), особенностей интерфейса и пр. Модификации: абсурдный, или антипродукт. Определяем «антихарактеристики» для этого продукта. Например, что такое «анти-Facebook» или «анти-iPod». Подход также помогает лучше понять свой продукт или придумать новый. Найти список из 118 определений «идеального продукта» можно в интернете. Разработчики игры разрешают использовать их креатив в коммерческих целях, но с обязательным указанием автора. Microsoft верна себе.

3 Вики-игры

Карточные игры, где объектом изменения являются сами правила

Область применения

Юриспруденция, социальные проекты, проектная работа

Задачи, которые решает

Повысить качество командной работы, подготовиться к работе в проектах, где требуется регулярная смена правил, приобрести навыки согласования интересов для достижения собственных целей

Количество участников

От 5 до 15 человек

Длительность

1 – 2 часа

4 Игра в мемы

Изобретая новый язык и учась разговаривать на чужом, участники быстро избавляют суть от ненужной шелухи и учатся слушать других

Область применения

Управление, разработка продукта, коммуникации

Задачи, которые решает

Отсеять второстепенное, выявить ключевую проблему, научиться слушать и «переводить» на свой язык представителей «чужих» кланов

Количество участников

От 3 до 15 человек

Длительность

30 минут — 1 час



По определению, «игра — это свободная деятельность в рамках правил». Особенность вики-игры в том, что пересматривается сам принцип неизменности правил. Первоисточник — игру Nomic — описал в начале 1980-х в книге «Парадоксы само совершенствования» профессор философии **Питер Субер**. Игра стартует с небольшим набором базовых правил: ходят по очереди, бросают кубик, начисляя бросившему выпавшее количество очков. Победителем считается тот, кто первым дойдет до отметки 100. Ключевой момент: игрок, бросивший кубик, объявляет новое правило, которое вступит в силу по завершении круга, если за него проголосует большинство.

Считается, что вики-игры — идеальный инструмент конструирования прототипа юридический и экономической среды. И шире — моделирование общества. Каждый, кто внедряет новое правило, должен просчитать не только свою выгоду и ущерб противников, но и взаимодействие существующих и, главное, будущих правил.

Существует масса модификаций вики-игр. Например, игра «1000 пустых карт» вводит карточки с событиями и ресурсами, которые можно применять к себе, другому участнику или ко всем игрокам. Часть карт в колоде рисуются перед игрой, часть остаются пустыми. На этих пустых картах, в зависимости от ситуации, игроки могут обозначать любые ресурсы и эффекты, тем самым меняя баланс и ход игры.



Одно из условий многих деловых игр — вывести участников из «зоны комфорта». Этому способствует дефицит времени, стресс, помещение игроков в непривычные ситуации, роли. А игра в мемы отнимает у игроков привычный язык. Как всегда, целью игры является генерация

контента или смыслов по некой заданной проблеме. На первом этапе участникам предлагается составить словарь самых главных понятий и терминов, описывающих их проблему, тему, продукт. Затем, вооружившись ключом-метафорой, нужно сделать для выбранных слов свой словарь. Например, если тема — «монетизация мобильных приложений», а метафора — «мир насекомых», то AppStore может быть «ульем», деньги — «медом», трафик — «пыльцой». Аналогии могут быть разными, «Мюмрики» тоже подойдет. Третий этап — «ток-шоу». Команды делают доклад по своей проблеме, используя новый язык. Разрешается применять шпаргалку. Другие команды должны расшифровать новый язык (подсказки запрещены) и начать задавать вопросы, используя чужой новояз.

К концу упражнения игроки обнаруживают, что в новом языке образовалась эссенция самого важного. Привычка «слушать» и привычка «переводить» становится полезным опытом, который можно перенести на коммуникацию с коллегами из «чужих» подразделений. Например, между программистами и маркетологами. //сф

Дейв Голдберг

«На самом деле тотальная слежка — благо для пользователей»

Текст Алексей Гостев

Фото Getty Images



ДЕЙВ ГОЛДБЕРГ — интернет-предприниматель с до-доткомовской биографией. В 1990-е он основал компанию Launch Media и стал одним из пионеров в индустрии музыкального интернет-контента. После продажи компании интернет-гиганту Yahoo! Голдберг стал руководителем музыкального подразделения Yahoo! — Yahoo! Music. Сегодня он возглавляет компанию Survey Monkey — поставщика программных решений для маркетинговых исследований, потребительских опросов и анкет. Одновременно Голдберг является членом совета директоров Ancestry.com — многомиллиардного бизнеса в сфере генеалогии. Ну а больше всего Дейв известен в американской интернет-тусовке как муж **Шерил Голдберг** —

«железной женщины» Кремниевой долины, операционного директора Facebook. Компанию, бизнесом которой управляет Шерил, основатель GNU-Linux **Ричард Столлман** как-то назвал «гигантской машиной для слежки за пользователями». Но, как выяснил **СФ**, Дейв считает, что слежка принесет благо пользователям и даже создаст новый рынок — рынок приватности.

Специалистов по анализу больших объемов данных считают своего рода волшебниками. Математик Натан Игл, отслеживая перемещение людей по их мобильникам, смог предсказать следующий шаг человека с вероятностью 70%. Вы тоже владеете подобными магическими способностями?

Наш основной сервис — это маркетинговые опросы по заказу компаний. Здесь все просто: человек сам отвечает на вопрос, какой сорт пива он пьет или как добирается до работы. Поэтому в каком-то смысле у нас нет необходимости строить такие сложные предсказательные модели, как у Игла. К тому же все наши опросы проводятся по заказу конкретного клиента, и они не всегда готовы делиться с кем-то результатами. Поэтому, если даже человек ответил на вопрос, какой сорт кофе он пьет, мы не можем автоматически передать эту информацию, например, производителю мобильных телефонов. Правда, сейчас мы работаем над сервисами, когда наши клиенты смогут (в обмен на готовность делиться с другими результатами своих исследований) и сами получать дополнительную информацию. Но пока до построения «моделей человека» нам далеко.

В чем заключается «революция больших данных», о которой сейчас говорят, если, по сути, реально работающих предсказательных моделей для, например, поведения человека не так много?

Для меня главное — не остроумные предсказания и корреляции, а новый подход к данным. Посмотрите, как раньше обрабатывали любые сведения, например, результаты тех же опросов. Чаще всего использовали простой инструментарий, вплоть до обычных эксельских таблиц. Конечному потребителю — заказчику опросов это казалось вполне достаточным. Но так вы не можете свободно обращаться с ними, делая собственные выборки и устанавливая собственные корреляции. Сегодня основное преимущество новых программных продуктов в том, что вы, даже не будучи профессиональным аналитиком, можете «играть» с ними, как вам удобно. Может быть, вам и не нужен какой-то волшебный специалист по большим данным. Именно эта отрасль решений для бизнес-аналитики, позволяющих визуализировать накопленные компаниями сведения, и переживает сегодня настоящий бум.

Survey Monkey собирает данные о привычках людей, Facebook — об их интернет-поведении, Ancestry.com — крупнейшая база генеалогических историй. Нас не должно смущать, что гигантское количество персональных данных сосредоточено в руках одной семьи?

Все эти данные, разумеется, не собраны в одном месте и не выстроены в единую систему, поэтому говорить о каком-то страшном слово — интернет-компаний не стоит. Но кроме того, я не согласен с тем, что многие изображают сбор данных о людях как тотальную слежку, якобы угрожающую их свободе и безопасности. На самом деле, эта так называемая тотальная слежка — благо для пользователей. Сегодня

вы идете по улице — и видите какой-то абсолютно ненужный и неинтересный вам рекламный билборд. Или смотрите по телевидению рекламу товара для подростков, хотя на самом деле вы — отец двух детей, и все ваши мысли заняты ими. В будущем все эти информационные каналы могут быть заточены под вас. Телевизионная реклама и даже рекламные сообщения на улице могут «узнавать» вас и предлагать именно те сообщения, которые вам интересны и важны. Как они будут это делать — при помощи каких устройств — не так существенно. Важно, что уже сегодня это в принципе возможно. Весь контент рекламных и нерекламных каналов информации, даже уличных вывесок, размещенных на цифровых экранах, может быть адаптирован под конкретного человека. Причем гораздо эффективнее, чем это делается сейчас в интернете. Реклама не будет восприниматься как досадная помеха, но станет полезной подсказкой или «добавкой» к интересной для пользователя информации.

Проблема, как мне кажется, в том, что всю эту информацию о людях собирают, не спрашивая у них.

Это действительно проблема. В будущем люди смогут гораздо в большей степени контролировать, какую информацию о себе они предоставляют миру, а какую — нет. Чем больше вы даете, тем больше получаете. Это будет своего рода рынок приватности. Кто-то наверняка выберет полную замкнутость и не получит никаких дополнительных сервисов. Но большинство людей, я уверен, решат «поделиться» личными данными. Ведь то, что они получат взамен, уменьшит информационный шум, наполняющий нашу жизнь. Чем больше о вас известно, тем более умело организуется ваша жизнь. Уже сегодня мы воспринимаем подсказки на сайте amazon.com не как вмешательство в частную жизнь, а как полезный совет. И в будущем все больше людей станут рассуждать именно таким образом. //сф

«Телевизионная реклама может „узнавать“ вас и предлагать именно те сообщения, которые вам интересны»

Прибавив к идее краудсорсинга механизмы контроля качества, основатели сервиса YouDo превратили «биржу дурацких поручений» в востребованную платформу аутстаффинга персонала.

«ОПРЕДЕЛИТЬ, пьет человек или нет, можно за несколько секунд. Также есть методы, которые позволяют понять, врун человек или нет», — говорит директор и сооснователь онлайн-биржи исполнителей поручений YouDo **Денис Кутергин**. Не так давно он принял на работу сотрудницу «Аэрофлота». В авиакомпании она проводила собеседования кандидатов в пилоты, а в YouDo занялась строительством обороны от жуликов, врунов и просто необязательных людей на совершенно безобидном по сравнению с авиаперевозками рынке — в сфере мелких бытовых услуг. «Если на собеседовании кандидат скажет интервьюеру, например, „привет, Машка“, — он уже не прошел», — приводит пример Кутергин. Кроме личных качеств, у желающих зарегистрироваться в качестве исполнителей в YouDo проверяют документы (обязательны два), с помощью службы безопасности ищут пятна в биографии (преступления, правонарушения, долги), а также оценивают то, что раньше называли бы морально-этическими качествами, например, как у кандидата обстоят дела

с пунктуальностью и ответственностью. Но зачем игра в сериал «Соври мне» нужна обычной бирже поручений? Сервис YouDo появился на свет в 2009 году. Сами создатели сервиса **Алексей Гидирим** и Денис Кутергин, иронизируя, называли свою компанию на этапе старта «биржей дурацких поручений». На молодом YouDo можно было создавать веселые конкурсы, в которых за вознаграждение люди, например, поедали лимоны на скорость или рисовали смешные автопортреты. «Когда в 2008–2009 годах мы увидели, какое место в жизни людей занимают соцсети, то также решили оседлать многообещающий тренд. Подумали, что зайдем на этот рынок, а там разберемся», — вспоминает Гидирим. За два года существования проект съел около \$1 млн,

а партнеры все находились в поиске великой идеи. К тому моменту в сервисе были зарегистрированы примерно 1 млн человек. Количество активных пользователей составляло несколько десятков тысяч, каждую неделю открывалось и выполнялось около сотни странноватых заданий.

Выручка появилась там, где ее никто не ждал. Армией зарегистрированной в сервисе молодежи заинтересовались крупные бренды: Toshiba, «Билайн», Nestle и другие. YouDo стал удобной площадкой для проведения маркетинговых конкурсов — сделать необычную фотографию с продуктом, прислать забавное видео. Став поставщиком творческой массовки для маркетинговых акций крупных брендов, YouDo продолжал поиск великой идеи. Но две ее главные составляющие были уже нащупаны. Первая — сдавай аудиторию внаем. Вторая — убедись в ее качестве.

ТРУДОВЫЕ РЕЗЕРВЫ

От смешного до полезного — один шаг. Еще в конце 2011 года основатели сервиса стали замечать, что в списке заданий

все чаще появляются сугубо утилитарные поручения: привезти покупки из магазина, погулять с собакой, прибить карниз. Рынок услуг заинтересовал основателей сервиса, и они решили присмотреться к нему внимательнее. Цифры были таковы. По исследованию, проведенному агентством Data Insight по заказу YouDo, ежемесячно в Москве и Московской области бытовыми услугами пользовались 70% жителей. Всего в московской агломерации насчитывалось более 4,5 млн их активных потребителей. Они обращались к поставщикам бытовых услуг в среднем шесть раз в месяц. При этом для 15% опрошенных это количество превышало 10 раз. Что касается денег, то исследование показало: почти половина потребителей ежемесячно тратили на бытовые услуги до 3 тыс. руб., для 16% опрошенных затраты составили от 15 тыс. до 30 тыс. руб. в месяц. Всего же объем онлайн-рынка бытовых услуг для московского региона в YouDo оценили в 42 млрд руб. Однако чтобы получить доступ к этим деньгам, сервису нужно было решить одну ключевую проблему — доверия.

Большинство заданий в сфере быта связаны с деньгами или материальными ценностями: покупки, перевозки, передачи, мелкий ремонт и помощь по дому. Тогда в YouDo решили создать собственную структуру по тестированию и отбору кадров. А к работам в сервисе допускать только исполнителей, прошедших строгую сертификацию. «Мы столкнулись с невероятным потоком желающих,— вспоминает Денис Кутергин.— В России, в отличие от Запада, почти отсутствует рынок temporary jobs — временной работы. Тем более практически невозможно получать эту работу по мере надобности. Представьте, что у вас есть немного свободного времени и вы готовы его продать. Это



Контролер качества

НАДСТРОИВ НАД БИРЖЕЙ ФРИЛАНСЕРОВ ЖЕСТКИЙ КОНТРОЛЬ, ДЕНИС КУТЕРГИН СОЗДАЛ НОВЫЙ ВИД БИЗНЕСА

несколько часов утром или вечером. YouDo стал для исполнителей подобной биржей свободного времени». Спрос со стороны соискателей позволил включить жесткий контроль. «Как поведет себя исполнитель, если будет опаздывать? — моделирует ситуацию Кутергин.— Догадается позвонить? Я не знаю, в чем причина этой беды, но мы обнаружили, что у многих наших современников начисто отсутствует элементарный „социальный интерфейс“. Уже для нескольких поколений вежливость, ответственность, пунктуальность, участие становятся дефицитными качествами.

«Уже для нескольких поколений вежливость, ответственность, пунктуальность становятся дефицитными качествами. Мы остро ощущаем спрос на них»

Мы остро ощущаем спрос на них. Поработав с вежливым и ответственным человеком, люди не хотят с ним расставаться».

Наверное, это можно было бы считать глобальной миссией проекта, но у YouDo есть и более pragматичные цели. Перешагнув концепт биржи фрилансеров, YouDo фактически превратилась в аутстаффинговый сервис — ее услугами заинтересовались такие компании, как Qiwi, ВТБ 24, «Афиша». Они массово рекрутируют ее персонал, становясь крупными «оптовыми» клиентами. YouDo активно продвигает свои услуги среди интернет-магазинов, уверенно конкурируя с традиционными курьерскими компаниями за счет гибкости, мобильности и «качества социального интерфейса». Сейчас в компании говорят о 2 тыс. активных

заказчиков, которые приносят YouDo около 200 заказов в сутки. Комиссия площадки — 10%, средний чек — 760 руб. В пересчете на годовые показатели это дает выручку 5,5 млн руб. Планы — выйти на 1,5 тыс. заданий в сутки. «Спрос на временный персонал растет каждый год как среди частных заказчиков, так и у бизнеса. Все больше компаний берут курс на аутсорсинг непрофильной рабочей силы», — говорит Кутергин. Сейчас компания намерена клонировать опыт в других городах и даже странах. «Недавно мы ездили в Турцию вести переговоры о запуске сервиса по нашей франшизе», — говорит Кутергин. В ближайшее время YouDo планирует выпустить специальный софт, который позволит верифицировать документы и личность исполнителя онлайн и набирать персонал для разовых поручений в других регионах. Пока качественный социальный интерфейс не станет общепринятым явлением, у компании огромный фронт работ. //сф

Офлайн*

Текст: Алексей Гостев

* Оцифровка наоборот: пользователи с энтузиазмом встречают в онлайне аналоги полюбившейся им кнопки Like.

В 2011 году в Facebook появилась картинка: парень и девушка занимаются любовью, при этом парню удается выставить статус в соцсети: «Развлекаюсь с Джейн Мелер». Девушка, которой занятие сексом также не мешает проверять ленту, ставит сообщению «лайк»: «Джейн Мелер это нравится». Оффлайновой жизни явно приглянулись «лайки» из соцсетей, и она ускоренными темпами внедряет их в свой аналоговый интерфейс. «Я — на рок-фестивале Коачелла, рядом со сценой №5, слушаю концерт группы „Арктические мартышки“ — такие сообщения периодически появлялись летом 2012 года «на стене» гостей фестиваля инди-рока Коачелла в Калифорнии. Чтобы отправить подобное сообщение, гостю фестиваля достаточно было взмахнуть рукой. Вместо билетов участники получали именные браслеты с датчиками. Вся территория фестиваля была оборудована считающими устройствами. Проведя перед таким устройством браслетом, участник автоматически оповещал друзей о том, где он в этот момент находится и какую группу слушает.

«Сколько рывков набрала ваша инсталляция?» — такой странный вопрос наверняка задавали друг другу художни-

ки на голландском арт-фестивале STRP Art and Technology Festival. При помощи браслета с датчиком гости фестиваля могут не только «лайкать» реальные произведения искусства, но и сообщать, насколько сильную эмоцию вызвал тот или иной арт-объект. Для этого надо было только сделать резкий взмах браслетом в направлении экрана, установленного напротив стендов с картиной или инсталляцией. Каждый такой «рывок» (dash in) приносил объекту один «минимальный лайк». Гость мог сделать несколько рывков и тем самым варьировать степень эмоции: от холодного «ничего» до абсолютного восхищения. «Рывки» превращаются в облако смыслов. Впервые коллективный опыт гостей фестиваля становится видимым на общей «эмоциональной карте» события, — говорит соорганизатор фестиваля и профессор Брюссельского университета **Марко Манкузо**.

Опубликовать фото, отметить себя да еще поставить «лайк» — для этого не нужен ни мобильный телефон, ни планшет. Еще один вариант использования тех же браслетов с датчиками придумала администрация австралийского парка развлечений Luna Park. «Отметившись» при помощи браслета перед тем, как прокатиться на каруселях или американских горках, посетитель (его по ходу дела фотографируют) автоматически получает фотосессию, которая мгновенно отправляется на его «стену» в Facebook. Разумеется, вместе с «лайком» и сообщением «в статусе» о его местонахождении. Сегодня применение датчиков больше не требует от людей прилагать усилия или отвлекаться (примерно так, как у героев той фривольной картинки). Для того чтобы оценить, отметиться или даже «сгенерировать контент», достаточно одного взмаха руки.

Фейсбучные вешалки — это уже изобретение бразильских маркетологов. Обычная деревянная вешалка для платья оборудована небольшим экраном, на нем в режиме реального времени отображается количество лайков, которую данной модели одежды удалось собрать на корпоративном сайте C&A. Это, очевидно, противоположный и комплементарный тренд. Не только реальные вещи оцениваются в Facebook, но и, наоборот, оценки из социальных сетей становятся видимы в самих реальных вещах. Мост между миром физических вещей и сетевых лайков уже переброшен. Так что недалеко то время, когда можно будет «заликать» и «расшарить» только что съеденное яблоко. Нам остается лишь наблюдать, во что превратятся привычные социальные сети, когда масса офлайновых «лайков» заполнит пользовательские ленты — и вместо заметок и мнений мы увидим надпись «мне нравится» напротив отелей, ресторанных блюд или брендов одежды. В новой реальности социальные сети, возможно, будут настолько интегрированы в жизнь, что большая часть сообщений в них сгенерируется уже не с помощью клавиатуры, а просто взмахом руки. //сф

В новой реальности социальные сети будут настолько интегрированы в жизнь, что большая часть сообщений сгенерируется просто взмахом руки

Долг перед обществом

Какой новый продукт выпустит Apple?

Текст Константин Бочарский

Фото Юрий Мартынов

В КОНЦЕ прошлого года онлайн-ресурс The Next Web опубликовал новость, которая базируется на весьма достоверных слухах. Два китайских техноблога Tgbus.com и Tech.163.com сообщали, что уже в первом полугодии 2013 года Apple выпустит на рынок новый гаджет — часы. Устройство будет использовать Bluetooth 4.0 для обмена информацией с другими гаджетами компании, сможет принимать звонки и выводить информацию о сообщениях и напоминаниях планировщика. Сообщение выглядело логичным, учитывая триумф гаджета Pebble — модификации iPod, используемой как наручные часы и сохранившей несколько функций исходного гаджета. Проект стартовал на ресурсе Kickstarter и вскоре достиг выручки \$10 млн, реализовав около 70 тыс. устройств.

Шутники-энтузиасты уже придумывают концепты кредитных карт iCard или автомобилей iCar в стиле Apple. Но в каждой шутке лишь доля шутки. «Мы пришли к пониманию, что Apple может делать совершенно разные вещи: камеры, машины, все, что угодно», — заявил во время слушания судебного спора между Apple и Samsung старший вице-президент Apple Фил Шиллер. Стив Джобс говорил, что следует принципу великого хоккеиста Уэйна Грецки: надо двигаться не туда, где находится шайба, а туда, где она будет. СФ поинтересовался у экспертов, какой следующий продукт следует ждать от Apple?



Николай Турубайев,
главный редактор сайта
Nomobile.ru

«Умный дом»
Мне кажется, Apple в этом году ждет «сам-сунгенизация». С одной стороны, если она не выпустит в 2013-м новый гаджет, то у нее будут проблемы. С другой — мне не верится, что Apple сегодня способна на революционный шаг. Скорее всего, нас ждет выпуск привычных устройств в различных форм-факторах и цено-вых нишах. Я бы порекомендовал компании обратить внимание на направление «умный дом» — интегрированное управление домашними гаджетами и бытовой техникой. Все для таких решений у компании есть, осталось собрать в единую систему.



Олег Козырев,
основатель проекта
RocketBank — «банка для
iPhone»

Удобный интерфейс к сфере финансов
Мне было бы интересно взглянуть на финансовые продукты от Apple. Например, у компании уже есть приложение Apple Store, благодаря которому достаточно телефоном отсканировать штрихкод товара в магазине Apple, подтвердить списание денег с карты, которая привязана к аккаунту, — и все, товар куплен. Ни с кем не разговариваешь, никаких пластиковых карточек. По сути, кредитки сейчас ключ к счету в банке. Аккаунт в iTunes — такой же ключ. Продукты Apple, как хардверные, так и софтверные, позволяют убирать лишние этапы, в том числе и в финансовой сфере.



Евгений Мосунов,
редактор блога
AppleInsider.ru

Телевизор
Стив Джобс в одном из последних интервью заявил, что «разгадал секрет», который поможет компании с успехом выйти на этот сегмент рынка. Очевидно, что ТВ-индустрия в последние годы переживает застой и для дальнейшего развития ей необходима сильная встряска. А от кого еще ожидать всплеска на поверхности телевизионного водомета, как не от революционеров из Купертино?



Александр Галицкий,
основатель
и управляющий партнер
Almaz Capital Partners

Internet Appliances — бытовые устройства, которые используют данные, накапливаемые в «облачках»
Наступает время Internet Appliances — устройств, связанных со знаниями, накапливаемыми в «облачках» интернета. Для Apple разумно продолжить стратегию, отработанную на iPod, и выпустить серию iPhone для различных применений и категорий пользователей. iPhone уже имеет весь необходимый набор датчиков для того, чтобы взаимодействие с виртуальными объектами на экране телефона давало ощущение прикосновения к реальному предмету. Но я думаю, что Apple Personal Health Monitor, Apple Smart Car или «умный» холодильник от Apple будут ее следующими инновациями.

«Будущий интерфейс — это парящие в воздухе объекты»



ДЖИНА РУС,
дизайнер MIT Media Lab

«Вся наша техника — это борьба против вечного врага человека, силы тяжести. Компьютерный интерфейс, который мы создаем, позволяет людям заглянуть в будущее, лишенное гравитации»

Металлический шар висит над поверхностью стола. Его можно поднять или опустить — и он зависнет ровно в том месте, куда вы его только что «поставили». Перед нами не красивая игрушка, а прототип трехмерного компьютерного интерфейса ZeroN. Сами по себе 3D-интерфейсы — не такая уж новость. Но обычно такие интерфейсы невозможно потрогать — например, рука пользователя, к которой подсоединен датчик, падает в пустоте, так что он видит только отражение ее движения на экране компьютера. ZeroN — интерфейс принципиально иного рода.

В трехмерном пространстве человек взаимодействует с реальными предметами, к которым можно прикоснуться, переместить их или отбросить. Фокус с летающими шарами объясняется просто: в устройство вмонтирован управляемый при помощи компьютера магнит. Он-то и создает силовое поле, позволяющее предметам преодолевать силу притяжения.

Будущий компьютерный интерфейс — это парящие в воздухе объекты, которые помнят каждое наше движение. Представьте себе, что вы переместили шарик определенным образом в разных направлениях. Система в точности запомнит ваше движение и сможет воспроизвести его сколько угодно раз — уже без вашего участия.

Хотя описание ZeroN выглядит просто, на самом деле в устройстве заключено множество сложных технических решений. Например, движение магнита, который управляет «левитацией» предметов, контролируется при помощи трехмерных камер, фиксирующих каждое положение шариков. Шарик в состоянии даже стать источником света в трехмерной сцене — так мы получим трехмерную анимацию, которую можно потрогать!

Человечество тысячи лет стремилось побороть земное притяжение. Для преодоления извечной силы тяжести мы создаем самолеты и космические корабли. И с этой же целью придумываем лекарства и биотехнологии, чтобы остановить «естественное» тяготение нашего тела к земле и смерти.

Вся наша техника — это борьба против вечного врага человека, силы тяжести. Компьютерный интерфейс, который мы создаем, позволяет людям заглянуть в будущее, лишенное гравитации, в котором предмет можно будет «поставить» над землей столь же легко, как сегодня мы ставим книгу на полку.

ZeroN — это способ «прототипировать» будущее, придать произведениям нашего воображения ощущение физического присутствия в реальном мире. В будущем такие «левитирующие» 3D-объекты станут своего рода трехмерными пикселями, из которых наша фантазия сможет создавать любые трехмерные формы, осязаемые, обладающие цветом, формой и плотностью. Наш способ приблизить будущее — дать людям потрогать его руками. //сф



НИНА ТЕНДОН,
исследователь Колумбийского университета

Какова самая затратная статья в бюджете фармацевтических компаний? Это отнюдь не исследовательская деятельность или синтез новых химических веществ. Большая часть расходов при создании лекарств идет на тестирование препаратов, которое обычно занимает много лет.

Сначала лекарства тестируют в лаборатории, потом — на животных, и, наконец, начинаются длительные клинические испытания на людях. Все это увеличивает стоимость самих лекарств. А пациенты вынуждены ждать необходимого средства. Когда лекарство все-таки выходит на рынок, оно часто начинает действовать совершенно не так, как предполагалось. Причина — в индивидуальных особенностях пациентов, которые невозможно учесть в процессе клинических испытаний. Какой выход? Вместо того чтобы проводить традиционные клинические испытания и тестирования на животных, фармакологические компании могут тестировать лекарства прямо на пациентах. Вернее, на конкретном пациенте. На каждом из нас.

Персонализированная медицина заключается в том, что эффективность и безопасность лекарства должна быть проверена конкретно для каждого пациента. При этом, разумеется, нельзя тестировать новые лекарства на живых людях, тем более на всех потенциальных пользователях. Но сегодня мы можем тестировать лекарства не на людях, а на их органах. Как известно, сейчас уже есть способы выращивать искусственные ткани из стволовых клеток пациентов. Такие ткани можно печатать на трехмерном принтере. Со временем, как считается, они будут «запчастями», идеальными органами для трансплантации. В реальности этого пока не происходит.

Однако уже сегодня эти органы могут стать «подопытными представителями» конкретного человека. Представьте, что нужно протестировать на вас лекарство от сердечно-сосудистых заболеваний. Тогда в лаборатории из ваших стволовых клеток выращивается искусственное сердце, ваше сердце, и уже на нем тестируется лекарство. Это пока не совсем ваше сердце, которое могло бы реально «работать» в вашем организме. Но это — модель вашего сердца, оно показывает процессы, идущие в нем, гораздо лучше, чем сердце лабораторной крысы.

Сегодня мы в состоянии строить модели и отдельных органов, и всей «экосистемы» организма, чтобы определить, как антидепрессант повлияет не только на ваш мозг, но и на вашу печень, а противоартритный препарат — на вашу репродуктивную систему.

Революция в тестировании лекарств способна превратить биотехнологическую отрасль в разновидность информационных технологий. Мы можем сделать тестирование лекарств на порядок более быстрым и эффективным. Персонализированное лечение, которое еще недавно казалось мечтой, становится реальной медицинской технологией.



«Вместо клинических испытаний на животных фармкомпании могут тестировать лекарства на пациентах» /



НУ ВОТ, НАЧАЛОСЬ

«Позапрошлый год был фантастическим, и от 2012-го мы ждали того же», — вспоминает **Владимир Мельников**, владелец «Глории Джинс».

У Мельникова есть все основания быть довольным 2011 годом, по итогам которого его компания заняла первое место в рейтинге быстрорастущих. И в первом полугодии 2012-го все говорило о том, что праздник продолжается: компания закончила его с маржой по чистой прибыли 14%, по EBITDA 25%. Во втором же полугодии маржа по чистой прибыли снизилась до 10%, EBITDA — до 18%. Расходы остались на прежнем уровне, доходы упали.

Подкачало второе полугодие и продавцов бытовой техники. Так, сеть «М.Видео» в четвертом квартале 2012-го показала рост выручки на 12% по сравнению с тем же периодом позапрошлого года, тогда как в целом по году выручка выросла на 20%.

Наверное, подобные результаты могут наводить на мрачные мысли только таких фанатичных апологетов эффективности, как владелец «Глории джинс» (см. статью на стр. 58).



КРИЗИС

«Кризис 2008 года ударили как молния. Следующий будет как удавка, — говорит Владимир Мельников. — Он будет давить постепенно. Трудно признаться в этом, прежде всего самому себе. Первая половина 2013 года станет очень незавидной. Единственное, что нас может вытащить, — это позитивные новости из США. У них будет хорошо, и у нас будет хорошо».

И уж кто бы точно посмеялся над этим «провалом», так это российские автодилеры. «В первой половине 2012-го наши позитивные ожидания были полностью реализованы», — вспоминает главный управляющий директор ГК «Независимость» **Оскар Ахмедов**. Продажи ГК «Независимость» (официальный дилер Audi, Volkswagen, BMW, Jaguar, Land Rover, Volvo, Ford и др.) в первом полугодии выросли на 59% по сравнению с аналогичным периодом предыдущего года. Причем, акцентирует Ахмедов, это был рост на площадях 2011 года: в первом полугодии 2012-го компания не открыла ни одного нового салона. Рынок за тот же период вырос, по словам **Сергея Удалова**, исполнительного директора агентства «Автостат», на 23,8%.

Позитивные результаты вдохновили автодилеров на солидные предзаказы ко второму полугодию. Автомобили пришли, а покупатели — нет. По данным PwC, месячный рост продаж легковых автомобилей к концу года упал почти до нуля. Ситуация с падением спроса, по словам Ахмедова, сильно напоминала 2008 год. Однако если тогда импортеры быстро пошли на снижение планов продаж и маркетинговые акции, то в 2012-м это произошло не сразу. Все же обвал фондового рынка, ослабление рубля и массовые margin call четырехлетней давности действовали на штаб-квартиры импортеров убедительнее, чем стабильные показатели 2012-го. «Сейчас понимание неординарности ситуации у импортеров есть, и я надеюсь, что это поможет разрешить проблемы с затовариванием», — резюмирует Ахмедов. А вот продавцы детских товаров серьезно упрочили позиции в рейтинге. Если в прошлом году в двадцатке сильнейших была только сеть «Дети — здоровый малыш» (49,3% прироста выручки), то в 2012-м их уже четыре.

Хотя и они постепенно сталкиваются с замедлением развития. «Ожидания были большими, результаты получили удовлетворительные», — подводит итоги прошедшего года **Алексей Зуев**, совладелец сети детских товаров «Кораблик» (девятое место в рейтинге). Хотели открыть 30 магазинов, а открыли 27. LFL вырос на 9% против ожидаемых 15%. Неплохим допингом для продавцов детских товаров и других участников рейтинга стала франчайзинговая модель развития. Например, «Гранд тойз», развивающий гипермаркеты «Бегемот» и супермаркеты «Бегемотик», увеличил сеть франчайзи в два раза, до 550 магазинов.

«На руку подобным проектам играют сокращение прослойки дистрибуторов и политика властей по закрытию стихийных рынков в регионах: мелкие предприниматели, желающие перейти в цивилизованный формат

Текст: Владислав Коваленко

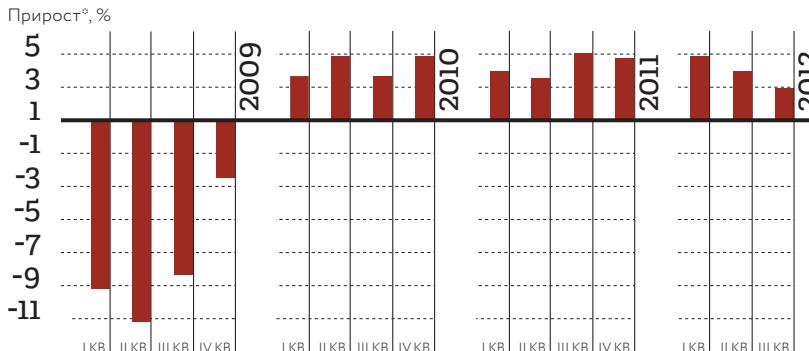
Над рейтингом работали:

Светлана Горбачева, Владислав Коваленко,

Динара Мамедова, Полина Русыева

Инфографика: Дмитрий Маконнен

ДИНАМИКА ВВП РОССИИ



[°] ПО СРАВНЕНИЮ С АНАЛОГИЧНЫМ ПЕРИОДОМ ПРЕДЫДУЩЕГО ГОДА

Источник: Росстат

По данным ЦМАКП, расходы на конечное потребление домашних хозяйств в структуре роста ВВП снижались весь 2012 год: с 3,7 п. п. в первом квартале 2012-го до 2,4 п. п. в четвертом. Причина связана с политикой банков в области кредитования. Многие производители не смогли восстановить рентабельность после кризиса 2008 года. Это поставило банковский сектор в сложное положение: вроде как пришло время возобновлять кредитование, а исходя из оценки рисков, компании уже как бы перекредитованы. Единственный способ финансировать довольно дорогие депозиты для физических лиц — кредитование физлиц. Потребительский спрос, основанный на коротких кредитах, был основным фактором роста экономики. Причем банки принялись кредитовать население, не имея уверенности в дальнейшем росте его доходов. К концу 2012-го экономика уже пожинала плоды увлеченностии людей жизнью в кредит.

В 2012-М БИЗНЕС ПРОЖИЛ ДВА ГОДА, ШЕСТЬ МЕСЯЦЕВ В КАЖДОМ: ХОРОШИЙ И ПЛОХОЙ. «СЕКРЕТ ФИРМЫ» ПОДВОДИТ ИТОГИ ОБОИХ В РЕЙТИНГЕ САМЫХ ДИНАМИЧНЫХ КОМПАНИЙ-2012.



торговли по детской игрушке, покупают франшизы известных брендов», — говорит **Антонина Цицулина**, президент Ассоциации предприятий индустрии детских товаров. Успехи продавцов детских товаров, автомобилей и позиции интернет-компаний (пять мест в первой двадцатке, включая абсолютного лидера

Ozon.ru, — читайте о нем на стр. 46) объясняются ростом рынков. Но настоящей темной лошадкой нашего рейтинга стала «Московская кофейня на паях» (МКП), неожиданно занявшая 11-е место (45,7% роста выручки) на рынке, который, по словам генерального директора ассоциации «Росчайкофе» **Рамаза Чантурии**, в 2012 году, как и в прошлые годы, «вел себя стабильно».

ИНСТРУМЕНТ

Франчайзинговая розничная сеть зарекомендовала себя хорошим источником быстрого роста продаж. Им удачно воспользовался продавец детских товаров «Бегемот» (четвертое место) и производитель шин Nokian Tyres (пятое место). В то же время оператор сотовой связи Tele2, остановивший в прошлом году развитие франчайзинговой сети, спустился с 43-й на 83-ю позицию.

Компания, по словам ее генерального директора **Алексея Кеменова**, добилась таких результатов благодаря реформам 2011–2012 годов, когда ужесточила требования к качеству поставляемого сырья и купила кофейные плантации в Колумбии. МКП даже пришлось пойти на повышение оптовых цен на весь ассортимент, в то время как крупные производители, по словам **Андрея Эльсона**, генерального директора «Импортеры кофе КЛД», в 2012 году объявляли о снижении цен на растворимый кофе. Кроме того, МКП провела активную рекламную кампанию на федеральных телеканалах (4856 выходов, по данным TNS, больше чем у Tchibo, Bushido, Carte noire), а также с помощью нестандартных средств продвижения.

Как получилось, что одни компании вернулись в 2008-й, тогда как другие все еще наслаждались 2011-м? Как заявил **Дмитрий Белоусов**, руководитель направления «Макроэкономика» Центра макроэкономического анализа и краткосрочного прогнозирования (ЦМАКП), одним из основных источников роста экономики в 2012 году было активное потребление непродовольственных товаров, подпитываемое короткими и сверхкороткими потребкредитами. «С точки зрения долговой нагрузки на домашние хозяйства мы уже вышли на докризисные параметры», — сообщил Белоусов на круглом столе «РИА Новости» «Экономика России: итоги года и прогноз на 2013 год».

В нынешнем году для потребителей настало время отдавать долги, а для доверчивых производителей и продавцов потребтоваров — расчищать прошлогодние складские остатки. Искать новые способы расти, не создавая новых стоков. //сф

Озон.ру

Интернет-торговля

В 2012-м интернет-магазин Ozon запустил несколько грандиозных проектов, которые вывели его в лидеры роста. Их инициатором стала новый генеральный директор Маэль Гавэ.

Текст: Юлиана Петрова

Фото: Евгений Дудин



«Российская» интернет-компания Ozon заказала у нас небольшой проект по расширению ассортимента,— сообщил менеджеру проектов американской BCG **Маэль Гавэ** ее начальник, один из партнеров BCG.— Они не хотят больше заниматься только книгами и ищут другие перспективные товары. Возьмешься?» Никакого энтузиазма предложение босса у Гавэ не вызвало. Она работала с международными розничными сетями и ничего не знала ни о российской интернет-торговле, ни об Ozon. Но руководство BCG все же настояло. Проект Маэль Гавэ выполнила за два месяца, после чего тогдашний генеральный директор Ozon **Бернар Люке** пригласил ее в Ozon на должность директора интернет-магазина по маркетингу с перспективой занять его кресло через полтора года, когда закончится его контракт с Ozon. Гавэ согласилась и в 2011-м стала генеральным директором ООО «Интернет-решения» (юрлицо Ozon.ru). Сегодня Ozon мало напоминает заурядный интернет-магазин книжек и дисков, каким он был в 2006–2007 годах. В него входят пять компаний: магазин Ozon.ru, онлайн-вое туристическое агентство Ozon.Travel, курьерская служба «О-Курьер», купленный в начале 2012-го интернет-магазин обуви Sapato.ru, по оценкам, за \$50 млн в форме

Мадам «Озон»

МАЭЛЬ ГАВЭ СТАЛА ТРЕТЬИМ ПО СЧЕТУ ЭКСПАТОМ ВО ГЛАВЕ РОССИЙСКОГО ИНТЕРНЕТ-МАГАЗИНА

обмена акциями, а также компания Ozon eSolutions, которая занимается созданием интернет-магазинов для онлайновых торговых предприятий. Холдинг сильно диверсифицировался: 39,4% из 7,1 млрд руб. выручки группы Ozon в первом полугодии 2012-го приходится на Ozon.Travel, 18,6% — на Sapato.ru, 42% — на собственно Ozon.ru. У компании одна из самых больших в российском интернете клиентских баз. По данным comScore, месячная аудитория Ozon.ru в ноябре 2012-го составила 6,8 млн человек, почти половину месячной аудитории «Яндекс.Маркета».

КОСТЮМ ДЛЯ ЧИТАТЕЛЯ

Показатели роста выручки в 2012-м впечатляют. По расчетам СФ, в прошлом году Ozon вырос на 91% даже без учета показателей Sapato.ru. Одним из основных драйверов роста стало как раз расширение ассортимента, начало которому положила Гавэ еще в BCG. Ассортимент Ozon.ru в 2012-м вырос с 2 млн до 2,5 млн позиций, говорит Гавэ.

Ozon.ru уже давно продает не только книжки и диски. Сегодня на книги, DVD и CD приходится лишь 30% выручки Ozon.ru, на электронику — 35%. Остальные 35% — «прочие категории».

В 2012-м Ozon активно занимался региональной экспанссией. С 2011-го он построил пять транзитных складов, открыл филиалы «О-Курьер» в Екатеринбурге, Новосибирске и Хабаровске. В 2012 году число выполненных заказов выросло на 38% по сравнению с 2011-м — до 3,42 млн штук,

в основном за счет новых клиентов из регионов. Еще в 2009-м 70% продаж Ozon приходились на Москву и Санкт-Петербург, сейчас: менее 50%. «У нас главное конкурентное преимущество именно в регионах: там такой широкий ассортимент, как у нас, не может предоставить никто из интернет-магазинов», — уверяет Маэль Гавэ.

В 2012-м компания вдвое расширила сеть пунктов выдачи заказов — до 2,1 тыс. точек в 350 городах. Правда, из них 1,5 тыс. точек — это салоны связи «Евросеть», в которых заказы Ozon выдаются с февраля 2012-го. В дальнейшем, говорит вице-президент «Евросети» по специализированному бизнесу **Сергей Малышев**, к выдаче заказов Ozon подключаются все 4,5 тыс. салонов «Евросети». Тогда доля заказов Ozon, выдаваемых в салонах «Евросеть», в общем числе заказов Ozon.ru составит 15–16% (сейчас 5%).

Рекордсменом роста стала созданная в 2009-м Ozon.Travel, которая продала авиабилетов в 2012 году в денежном выражении в 3,5 раза больше, чем в 2011-м. Российский рынок онлайн-продаж авиабилетов в прошлом году вырос минимум вдвое, объясняет Гавэ. Однако доля новых услуг в выручке Ozon.Travel пока невелика — 1,5%.

Весь прошлый год у Ozon прошел в хлопотах по интеграции обувного онлайн-магазина Sapato.ru. «У Ozon.ru и Sapato совершенно разные процессы. Например, мы давно приучили поставщиков Ozon.ru к тому, что каждый экземпляр должен иметь штрихкод. Наш склад построен таким образом, что мы принимаем товар только со штрихкодом. А в обувной отрасли так не принято. Пришлось для них создать отдельный процесс приемки товара на склад. И таких мелочей было сотни», — вспоминает Гавэ. В 2013-м Гавэ ждет от Sapato большого роста, потому что рынок интернет-торговли обувью и одеждой в РФ сейчас удваивается ежегодно.

Благодаря новым бизнесам вырос средний чек по холдингу, говорит Гавэ, хотя конкретную сумму не называет. Известно, что у Sapato он составляет 6 тыс. руб., у Ozon Travel — около 12 тыс. руб. Средний чек на Ozon.ru в 2012-м составил 2,2 тыс. руб.

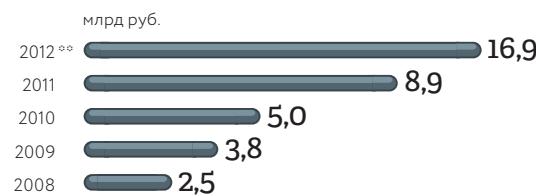
ОЗОНОВЫЕ ДЫРЫ

После вопроса СФ о рентабельности Ozon лицо Маэль Гавэ каменеет: никаких комментариев. Тема для руководства Ozon в самом деле очень болезненная. По данным «СПАРК-Интерфакс», компании холдинга в 2011-м показали не только чистый, но и операционный убыток. У ООО «Интернет-решения» (Ozon.ru) насчитыва-

ДОСЬЕ

Выручка в 2012 году
16 943,0 млн руб.
Прирост выручки в 2012 году
91%
Основные акционеры
BVCP, ru-Net Holdings
Сфера деятельности
Электронная коммерция
Стратегия развития
Расширение спектра товаров и территориального охвата

ВЫРУЧКА*



* ВЫРУЧКА ХОЛДИНГА OZON (СЕРВИС OZON.TRAVEL ЗАПУЩЕН В АПРЕЛЕ 2009-ГО, SAPATO.RU КУПЛЕН В ФЕВРАЛЕ 2012 ГОДА)
** ОЦЕНОЧНЫЕ ДАННЫЕ

ТОП-5 ПО ОТРАСЛИ

№	Место в рейтинге	Компания	Выручка в 2011 г., млн руб.	Прогноз выручки за 2012 г., млн руб.	Динамика, %
1	1	Холдинг Ozon (Ozon.ru, Ozon.Travel, Sapato.ru, «О-курьер»)	8870,0	16 943,0	91,0
2	2	«Дети» / «Здоровый малыш»	10 300,0	19 300,0	87,4
3	3	«Дочки & сыночки»	5700,0	9300,0	63,2
5	4	«Бегемот»	4300,0	6800,0	58,1
8	7	«Глория Джинс»	15 500,0	23 500,0	51,6

лось 286,7 млн руб. убытка от продаж, у «О-Курьер» — 13 млн руб., у ООО «Запато.Ру» (*Sapato.ru*) — 282,4 млн руб. Одна из основных причин — беспрецедентные инвестиции в логистику. С 2009-го по 2012 год Ozon вложил в строительство в Тверской области двух складских комплексов (площадью 28,2 тыс. кв. м на 9 млн SKU) более \$50 млн — рекордная сумма для российских интернет-ритейлеров. И это без учета затрат на региональные склады.

Экономику Ozon также разъедают огромные складские запасы — без них невозможно доставлять заказы вовремя, так как рассчитывать на быстрое получение отсутствующих на складе позиций от поставщиков не приходится. «У нас есть несколько про-двинутых поставщиков, которые инвестировали в свои информационные системы много денег, чтобы всегда видеть уровень остатков, в том числе на наших складах. Но большинство управляют своими остатками с помощью Excel и не всегда знают, что у них происходит на складе в данный момент», — жалуется Гавэ. Поэтому Ozon вынужден держать на своих складах в Твери 80% ассортиментных позиций Ozon.ru, замораживая огромные деньги. Каждый раунд сокращения сроков исполнения заказов приводит к росту запасов. В 2009-м у ООО «Интернет-решения» было запасов на 307,4 млн руб., в 2011-м — уже на 751,7 млн руб. В 2012-м, говорит Гавэ, количество товаров увеличилось в 2,5 раза по сравнению с 2011-м.

Одним из первых проектов, инициированных Маэль Гавэ на должности директора по маркетингу, был перевод call-центра Ozon.ru на круглосуточный режим. Прежде он работал с 9:00 до 18:00 по московскому времени, что вызывало недовольство у жителей регионов. В последние годы качество обслуживания покупателей заметно улучшилось, признают клиенты Ozon на форумах. Если в 2007-м московский пользователь получал заказанные книжки не раньше чем через неделю, то в 2012-м нормой являются один-два дня.

Однако в конце 2012-го компания совершила серьезную ошибку. С 25 ноября по 12 декабря Ozon.ru проводил новогоднюю акцию «500 рублей в подарок», по которой клиенты, сделавшие заказ на сумму более 2,5 тыс. руб., получали скидку 500 руб. на следующий заказ в январе 2013-го. Этот аттракцион неслыханной щедрости обернулся большим скандалом.

В ноябре—декабре 2012-го около 150 тыс. клиентов-участников акции получили по электронной почте промокод. Коды были уникальными, но из-за технической ошибки в списке оказались семь неуникальных кодов, которыми мог воспользоваться любой желающий. Они попали в интернет, и заказы с их помощью сделали около тысячи человек. 6 января менеджеры Ozon приняли решение аннулировать эти заказы как не соответствующие условиям акции.

Пострадавшие завалили форумы гневными отзывами, называя Ozon обманщиком и похитителем Рождества, их поддержали и другие покупатели, не осведомленные о деталях происшедшего. Гавэ признает, что решение об аннулировании было скоропалительным, но отыграть его назад оказалось невозможно: система не позволяет восстановить аннулированные заказы. Поэтому всем пострадавшим Ozon разоспал письма с извинениями, вернул деньги на пользовательский счет тем, кто сделал предоплату, предоставил «искупительную» скидку 500 руб. и бесплатную доставку заказа до 30 января 2013-го. Инцидент стал для компании серьезным уроком, уверяет Гавэ.

СКЛАД НА ПРОКАТ

В 2012-м Ozon усиленно искал способы окупить свои инвестиции. Компания открыла службу «О-Курьер» и ее пункты выдачи заказов для сторонних ритейлеров: начиная с мелких интернет-магазинов и заканчивая операторами торговли по каталогам во главе с Otto. «Они нам не конкуренты, а инвестиции в «О-Курьер» значительны, поэтому не имеет смысла беречь его только для себя. В «О-Курьере» около 500 человек в Москве, Петербурге, Твери, Владивостоке. Надо их загрузить», — говорит Маэль Гавэ. Так, половина заказов обувного интернет-магазина *Mascotte.ru* (ООО «Санрайз») в Москве и Санкт-Петербурге доставляется «О-Курьером», рассказал директор «Санрайз» по продажам **Игорь Смирнов**. В 2012-м на 70 внешних компаний приходилось 30% всех посылок, доставленных «О-Курьером». В 2013 году Ozon собирается искать клиентов более агрессивно. С июня 2012-го холдинг разрабатывает новый проект — Ozon eSolutions. Эта структура будет создавать интернет-магазины под заказ, обрабатывать и доставлять покупки, обслуживать потребителей через свой call-центр. Подобную услугу в России представляет подразделение e-Commerce Services группы

Пострадавшие клиенты завалили форумы гневными отзывами, называя Ozon обманщиком и похитителем Рождества



МАЭЛЬ ГАВЭ

Родилась во Франции
Закончила Университет Сорбонна (Париж)

Возраст: 34 года

В 2001–2003 годах — управляющий директор компании «Представительский дом» (организация презентаций, праздников, конференций), которую она сама основала в России

В 2003–2009 годах — менеджер проектов в Boston Consulting Group

В 2009–2011 годах — директор по маркетингу Ozon.ru

С июля 2011 года — генеральный директор холдинга Ozon

Хобби: «Читаю все подряд на английском, французском и русском языках»

Последние прочитанные книги: «50 оттенков серого», «Несвятые святыне», «Когда бог был кроликом»

Образ жизни: «У меня нет телевизора, поэтому остается много времени, чтобы играть в теннис, ходить с мужем по ресторанам и клубам»

Рабочий график: шесть дней в неделю, выходной день — «суббота, спит не больше шести часов в сутки

KupiVIP Оскара Хартманна.

Оно управляет 12 партнерскими магазинами, в том числе магазинами ЦУМа, «Снежной королевы» и Мехх, взимая с партнеров комиссию 18–40% продаж интернет-магазина. На этом KupiVIP получает 25% своей выручки, которая в 2011 году составила 2,3 млрд руб.

Гавэ уверяет, что у Ozon другая ориентация — западная. Мол, на Западе много брендов, которые завозятся в нашу страну в ограниченном ассортименте, у этих производителей нет здесь своих офисов и складов. Именно они — потенциальные клиенты eSolutions. «Там о-очень много денег», — мечтательно произносит Маэль Гавэ.

Самым перспективным новшеством, по ее словам, станет подключение к Ozon.ru сторонних интернет-магазинов. Смысл в том, чтобы предоставить партнерам доступ к громадной аудитории Ozon.ru, встроить их товары в каталог Ozon.ru и взимать процент от стоимости каждого проданного товара. Крупные магазины

будут доставлять заказы сами, мелкие воспользуются логистикой Ozon. Другие агрегаторы вроде «Викимарта» свою логистику партнерам предложить не могут.

ЯПОНСКАЯ ШКОЛА ТОРГОВЛИ

Гавэ очень не любит, когда площадку Ozon сравнивают с «Яндекс.Маркетом» или «Викимартом». Мол, на «Яндекс.Маркете» можно найти товар по минимальной цене и выбрать партнерский магазин. Но у покупателя нет гарантии, что магазин имеет заказанный товар в наличии, продаст его по указанной цене и доставит в срок. В результате 70–80% пользователей агрегаторов, по оценкам генерального директора интернет-магазина бытовой техники Holodilnik.ru **Валерия Ковалева**, имеющего опыт работы с разными агрегаторами, на разных этапах отказываются от заказа. Агрегаторы поверхностно фильтруют партнеров, и в этом их основная проблема, считает Гавэ. Ozon же хочет знать своих партнеров в лицо. За каждым будет закреплен менеджер: он станет следить за их продажами и числом заказов.

Эту технологию Ozon заимствовал у своего нового стратегического инвестора — крупнейшего японского интернет-ритейлера Rakuten Group, который вместе с несколькими зарубежными фондами в начале 2011-го инвестировал в российский онлайн-гипермаркет \$100 млн. У Rakuten насчитывается около 33 тыс. партнерских магазинов, причем руководителей всех магазинов в компании знают лично, уверяет Гавэ. Менеджеры Rakuten контролируют каждого партнера, посещают его склады, помогают делать прогнозы продаж. У Rakuten даже есть университет, в котором партнеров учат основам электронной коммерции.

Однако до японского идеала Ozon еще далеко. Весь прошлый год Ozon отлаживал торговую площадку. Отобрали 50 крупных интернет-магазинов, которые могли себе позволить тратить время и деньги на эксперименты. Главным тестовым полигоном стал ассортимент интернет-магазина бытовой техники Holodilnik.ru. Как рассказал **СФ** Валерий Ковалев, магазин сотрудничает с Ozon.ru по крупной бытовой технике — мелкую Ozon продаёт сам. Holodilnik.ru выставил на Ozon 7,5 тыс. позиций. Но пока продажи через Ozon.ru приносят компании Ковалева меньше 1% оборота.

Почему так мало? Странно, что продажи вообще есть. На Ozon пока невозможно отсортировать холодильники и стиральные машины ни по брэндам, ни по ценам, как это сделано на Holodilnik.ru. «Сначала вообще все 1388 моделей холодильников выкладывались на Ozon.ru единой „портянкой“, потом появилось несколько подкатегорий. Но покупателю все равно неудобно», — говорит Ковалев. А интегрировать поисковые механизмы Ozon и Holodilnik.ru слишком накладно. Другая причина — логистика. «Ozon.ru генерирует нам сумасшедшее число заказов из регионов, где у нас нет своих складов. Для доставки нам приходится привлекать сторонние транспортные компании — это дорого, поэтому 60% покупателей отказываются от заказов», — говорит Ковалев. Впрочем, он считает, что сотрудничество будет становиться гораздо перспективнее по мере того, как Holodilnik станет открывать новые склады в регионах.

«Мы поняли, что если хотим чего-то добиться, нам нужно самим обеспечивать доставку для тех магазинов, у которых нет своей логистики. Таких большинство», — рассказывает Гавэ. Проблема в том, что все 500 маршрутов службы доставки «О-Курьер» по России начинаются на центральном складе, проходят через региональный склад и далее к клиенту. И доставлять, скажем, заказы из интернет-магазина в Новосибирске клиенту из Ярославля напрямую пока невозможно. Ozon надеется решить проблему доставки между городами в этом году. «У нас куча идей, которые мы пока обдумываем, потому что они стоят очень дорого», — говорит Гавэ.

Перспективы роста Ozon многообещающи. Например, Morgan Stanley прогнозирует, что выручка Ozon в 2014-м может достичь \$1 млрд. А вот акционерам придется запастись терпением. Вряд ли они вернут свои деньги раньше чем через десять лет. //**СФ**

«Яндекс»

Информационные и развлекательные ресурсы



Не нашел

АРКАДИЙ ВОЛОЖ НЕ СОБИРАЕТСЯ УСТУПАТЬ GOOGLE НИ ПРОЦЕНТА РОССИЙСКОГО ПОИСКОВОГО РЫНКА

0 РУБ.

составляет, по данным компании,
банковская задолженность «Яндекса»

Он по-прежнему силен. Хотя, конечно, уже не так быстр, как годом ранее: тогда крупнейший российский поисковик занимал шестую позицию в общем зачете самых динамичных компаний (и первую — в категории информационных и развлекательных услуг) с показателем 60,7%. В 2012-м «Яндекс» показал прирост на 45,4% (13-е место). Вполне солидно для его 29,1 млрд руб.— из тех, кто рос быстрее, только производитель продуктов питания и косметики «Нэфис» да розничная сеть «Дикси» превзошли поисковую компанию по размеру выручки. Снова проиграл «Яндексу» в скорости роста более скромный в плане выручки прямой конкурент — российский Google (10,1 млрд руб. в 2012 году, по оценкам СФ), показав 24,3% прироста выручки по итогам 2012 года (53-е место, в прошлом году — девятое). В прошедшем году «Яндекс»

вслед за Google запустил собственный браузер, развивал мобильные приложения (запустил мобильный поиск, «Яндекс.Музыка», «Яндекс.Диск» и т. д.). Поисковый «мозг» Matrixnet теперь выдает результаты поискового запроса с учетом интересов пользователя. Даже на рынке такси поисковик застолбил поляну, запустив сервис «Яндекс.Такси», позволяющий вызывать такси в онлайн-режиме (направление, модное сегодня у интернет-инвесторов).

Но основным драйвером развития, признают в самой компании, был рост рынка: как по количеству пользователей, так и по

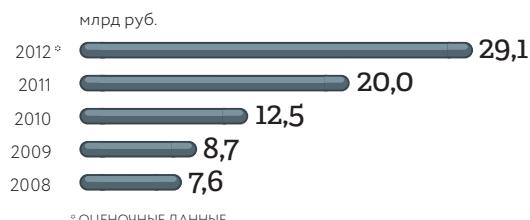
популярности среди рекламодателей. По данным АКАР, объем рынка интернет-рекламы в январе—сентябре 2012 года вырос на 40%, до 37,9 млрд руб. Пожалуй, самое значимое достижение российского поисковика в прошлом году в том, что «Яндекс» остановил падение доли поисковых запросов, которое продолжалось в течение нескольких последних лет. Только в 2011 году «Яндекс» уступил Google 4 процентных пункта (в декабре 2011-го «Яндекс» обеспечил 60,6% переходов российских пользователей на российские сайты, в то время как Google — 26,3%). Но в минувшем декабре расклад сил на поисковом рынке остался неизменным.

Правда, успехи «Яндекса» пока неоднозначно трактуются инвесторами. В мае 2011 года на американской фондовой бирже NASDAQ «Яндекс» провел IPO, в ходе которого ему удалось привлечь \$1,3 млрд. Однако к концу 2011-го его акции подешевели почти на треть и до сих пор не вернулись к цене размещения. //сф

ДОСЬЕ

Выручка в 2012 году (прогноз)
29 122,1 млн руб.
Прирост выручки в 2012 году
45,4%
Основные акционеры
Аркадий Волож, Илья Сегалович, IFC
Сфера деятельности
Поисковые технологии в интернете
Стратегия развития
Расширение линейки приложений

ВЫРУЧКА



ТОП-5 ПО ОТРАСЛИ

№	Место в рейтинге	Компания	Выручка в 2011 г., млн руб.	Прогноз выручки за 2012 г., млн руб.	Динамика, %
1	13	«Яндекс»	20 033,0	29 122,1	45,4
2	15	Mail.Ru Group	15 150,1	21 867,3	44,3
3	21	«В контакте»	3285,5	4 563,6	38,9
4	47	«Профмедиа»	14 200,0	18 032,7	27,0
5	48	РБК	4 600,0	5 833,9	26,8

Nokian Tyres

Непродовольственные товары

ПЕРВОЕ МЕСТО в номинации «Непродовольственные товары» российского подразделения финского концерна Nokian Tyres — во многом заслуга «выстрелившего» в 2012 году автомобильного рынка. Об этом свидетельствует состав пятерки самых динамичных компаний в категории «Непродовольственные товары».

«Мы всегда ставим перед собой цель расти быстрее рынка, и в 2012 году нам удалось этой цели достичь, причем с очень впечатляющим результатом», — доволен **Андрей Пантиухов**, генеральный директор российского подразделения Nokian Tyres.

Результаты действительно впечатляют: по итогам девяти месяцев 2012 года (данные за весь год еще не опубликованы) российский Nokian показал рост продаж на 56%. При том что весь рынок, по словам Пантиухова, вырос на 12–15%. Российское подразделение оказалось самым динамичным и в рамках концерна Nokian Tyres, выручка которого за этот период выросла лишь на 19,7%.

В 2011 и 2012 годах компания активно наращивала производственные мощности (достраивала линии на заводе во Всеволожске, летом 2012-го запустила по соседству новый шинный завод), вложив в российское производство в прошлом году 142 млн евро. Кроме того, Nokian принадлежит крупнейшая в России сеть

Все путем

СИТУАЦИЯ НА ШИННОМ РЫНКЕ для Андрея Пантиухова сложилась отличная



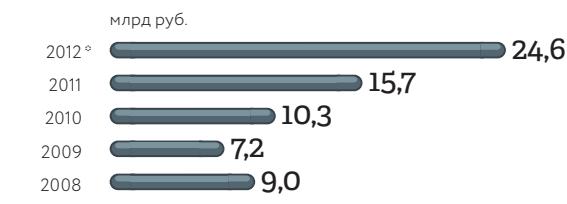
шинных магазинов Vianor (развивается по франчайзингу): на конец сентября 2012-го она насчитывала 511 точек в 305 городах. У сети ближайшего конкурента — Michelin, работающей под брэндом Tyre Plus, точек в три раза меньше.

Профессиональное сообщество также не оставляло продукцию Nokian без внимания. «В 2012-м наш флагманский продукт, зимняя шипованная шина Nokian Hakkapeliitta 7, победила практически во всех независимых тестах автомобильных изданий в России и Северной Европе», — рассказывает Андрей Пантиухов.

ДОСЬЕ

Выручка в 2012 году (прогноз)
24 600 млн руб.
Прирост выручки в 2012 году
56,8%
Основные акционеры
«Nokian Тайерс холдинг»
Сфера деятельности
Производство шин
Стратегия развития
Инвестиции в производство, расширение розничной сети

ВЫРУЧКА



ТОП-5 ПО ОТРАСЛИ

№	Место в рейтинге	Компания	Выручка в 2011 г., млн руб.	Прогноз выручки за 2012 г., млн руб.	Динамика, %
1	5	Nokian Tyres	15 691,3	24 600,6	56,8
2	17	«Фольксваген груп Рус»	168 321,1	239 520,9	42,3
3	25	«Автофрамос»	62 862,3	85 744,2	36,4
4	28	«Тойота Мотор мануфэкчуринг Россия»	169 519,0	227 155,4	34,0
5	40	«Автотор»	78 119,8	102 258,8	30,9

Газпромбанк

Финансы

ГАЗПРОМБАНК, можно сказать, родился с серебряной ложкой во рту. Он входит в тройку крупнейших банков РФ после Сбербанка и ВТБ и занимает второе место по прибыли после Сбербанка. Газпромбанк обслуживает «Газпром», ТМК, «Русал», «Мечел», АФК «Система», «Сибур» и прочие сливки российского бизнес-сообщества. Банк работает с крупными и крупнейшими предприятиями, кредитуя их на суммы до 90 млрд руб. При этом уровень просроченной задолженности у Газпромбанка — один из самых низких среди российских финансовых институтов (менее 1% кредитного портфеля). Заемщики-то первоклассные, за редким исключением. Например, сейчас Газпромбанк пытается «вынуть» свои деньги из проблемных ТагАЗа и «Амурметалла». Активы банка диверсифицированы: доля десяти крупнейших клиентов в кредитном портфеле составляет менее 25%. Зависимость от материнской компании не угрожающая. Депозиты Газпрома составляют примерно 10% пассивов банка, а кредиты — около 1,5%. «Кредитный рейтинг Газпрома выше, чем наш, он может занимать деньги по более выгодным ставкам, нежели наши», — поясняет глава финансово-экономического департамента Газпромбанка

Андрей Морозкин.

Доходы Газпромбанка в 2012 году росли чуть ли не вдвое быстрее рынка. Льви-



Прибыльная масса

ПРЕДПРАВЛЕНИЯ АНДРЕЙ АКИМОВ УВЕРЕН, ЧТО ЧЕМ БОЛЬШЕ СРЕДНЕГО БИЗНЕСА В КЛИЕНТСКОЙ БАЗЕ ГАЗПРОМ-БАНКА, ТЕМ ЛУЧШЕ

ная доля из них (75%) — процентные, заработаны на выдаче кредитов. Морозкин объясняет это опережающими темпами роста кредитного портфеля в 2012 году. По юридическим лицам он вырос на 28%, по физическим — на 60%. Для сравнения: по данным ЦБ РФ, по всему банковскому сектору эти показатели ниже вдвое — 13% и 39% соответственно. Морозкин говорит, что два года назад банк принял новую стратегию — увеличить долю среднего бизнеса в активах и пассивах. И в 2012-м число клиентов — юридических лиц выросло на 25%, в основном за счет средних предприятий из регионов. Сегодня клиенты предпочитают кредитоваться и держать деньги в крупнейших госбанках. А из «большой тройки» госбанков у Газпромбанка условия в 2012-м, судя по всему, оказались самыми выгодными: ставки Газпромбанка на 0,5–1% ниже, чем у коллег. «Мы не жадничаем», — говорит Морозкин.

Словом, клиент Газпромбанка потихоньку мельчет. За 2012-й доля заемщиков, берущих ссуды меньше 5 млрд руб., выросла на 5%. Банку это выгодно: чем меньше клиент, тем дороже он платит за кредит.

Непроцентные доходы выросли за счет нескольких удачных «выходов» (Газпромбанк владеет долями во многих компаниях ТЭК). Один из таких примеров — продажа 5,4% акций ММВБ группе инвесторов.

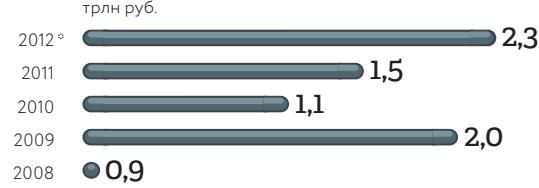
Доходность сделки составила почти 50% годовых.

Рост кредитного портфеля оказался бы невозможен, если бы не государство. В прошлом году ВЭБ и другие акционеры конвертировали субординированные кредиты, выданные Газпромбанку во время кризиса, на 90 млрд руб. в уставный капитал банка. ВЭБ получил 10,2% акций Газпромбанка, а тот — деньги на развитие. //сф

ДОСЬЕ

Доходы в 2012 году (прогноз)
2 282 765,8 млн руб.
Прирост выручки в 2012 году
53,1%
Основные акционеры
НПФ «Газфонд», «Газпром», ВЭБ
Сфера деятельности
Банковская
Стратегия развития
Кредитование крупных заемщиков, участие в госинвестпроектах

ВЫРУЧКА



Источник: ЦБ РФ

ТОП-5 ПО ОТРАСЛИ

№	Место в рейтинге	Компания	Доходы в 2011 г., млн руб.	Прогноз доходов за 2012 г., млн руб.	Динамика, %
1	6	Газпромбанк	1 490 977,0	2 282 765,8	53,1
2	22	«Ингосстрах»	47 986,0	66 381,1	38,3
3	29-31	Юникредитбанк	628 055,0	839 897,5	33,7
4	32	ВТБ	670 300,0	894 510,8	33,4
5	38	«Согаз»	50 304,0	66 081,3	31,4

Группа «Нэфис»

Продовольственные товары



Все в дом

ИРЕК БОГУСЛАВСКИЙ ПРИДУМАЛ, КАК ПРЕВРАТИТЬ ИНВЕСТИЦИИ В ВЫРУЧКУ

«К иностранным компаниям я отношусь с завистью», — признался однажды в интервью СФ владелец казанской группы компаний «Нэфис», депутат Госдумы Ирек Богуславский. Но завидовать, кажется, нужно ему. Злейший конкурент «Нэфис косметикс» — компания Procter & Gamble в 2012 году нарастила выручку в России, по оценкам СФ, всего на 11,7%, заняв 98-е место рейтинга. Группа «Нэфис» же стала одним из лидеров — ее выручка выросла на 46%, до 30,3 млрд руб.

Правда, выручку в «Нэфисе» считают нестандартно. В группу входят подрядные компании, которые строят ее завод «Нэфис-биопродукт», поэтому их оборот (фактически инвестиции в новое производство) включен в консолидированную выручку группы.

Однако и собственно продажи группы («Нэфис» выпускает майонезы, кетчупы, подсолнечное масло, косметику и бытовую химию) в 2012 году выросли более чем на 30%, до 19,6 млрд руб., рассказал генеральный директор «Нэфис косметикс» **Дмитрий Хайбуллин**. Рост обеспечил в первую очередь «Нэфис-биопродукт» — новый завод по производству майонеза, кетчупа и соусов заработал весной 2012 года. Конкуренты стремительным ростом «Нэфиса» пока не обеспокоены. «Это эффект низкой базы, компания не является серьезным соперником», — сказал СФ руководитель одного из крупнейших российских пищевых холдингов.

Действительно, торговые марки «Нэфиса» занимают менее 5% на рынках майонеза, кетчупа, подсолнечного масла. Зато группа является одним из лидеров в сегментах стиральных порошков и средств для мытья посуды (третье и второе места соответственно). «Компания проводит правильную ценовую политику — держит цены чуть ниже, чем у транс-

секрет фирмы
номер 1-2 (327) — 2013
<http://www.kommersant.ru/sf/>

26,1%

составил среднегодовой прирост выручки «Нэфис» за последние пять лет

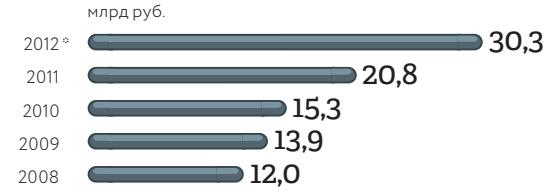
националов», — отмечает член правления Российской парфюмерно-косметической ассоциации **Анна Дычева-Смирнова**.

Наращивать продажи «Нэфису» помогают узнаваемые бренды: BiMax, Sorti, Mr.Ricco, «Томачко». Раньше компания тратила на продвижение огромные средства — рекламный бюджет группы в 2007 году превысил 1 млрд руб. Компания тогда часто мелькала в СМИ: она придумывала провокационные рекламные лозунги и скорилась с конкурентами. Например, в пике «Маленькой фее» концерна «Калина» выпускала шампунь «Миленькая фея». Теперь страсти вокруг «Нэфиса» утихли. «Эпоха маркетинговых войн прошла, — поясняет Дычева-Смирнова. — Сейчас проще: побеждает тот, кто стоит на полке». //сф

ДОСЬЕ

Выручка в 2012 году
30 292 млн руб.
Основные акционеры
Наталья Клячина, Ирек Богуславский и др.
Сфера деятельности
Продукты питания, косметика и бытовая химия
Стратегия развития
Увеличение производства, расширение ассортимента

ВЫРУЧКА



ТОП-5 ПО ОТРАСЛИ

№	Место в рейтинге	Компания	Выручка в 2011 г., млн руб.	Прогноз выручки за 2012 г., млн руб.	Динамика, %
1	10	Группа «Нэфис»	20 750,0	30 292,0	46,0
2	11	«Московская кофейня на паяхъ»	1007,8	1468,6	45,7
3	16	«Маревен фонд сэнтрал» («Роллтон»)	10 963,3	15 754,5	43,7
4	19	«Астон»	17 627,0	24 787,2	40,6
5	20	«Агро инвест»	6744,1	9420,2	39,7

Авиакомпания «Сибирь» (S7 Airlines)

Транспорт и связь



В 20-х числах декабря, когда многие российские топ-менеджеры уже собирались на отдых, генеральный директор авиакомпании «Сибирь» (брэнд S7 Airlines) **Владимир Объедков** находился на работе. В конце прошлого года глава Росавиации **Александр Нерадько** попросил руководителей крупнейших предприятий-авиаперевозчиков не планировать отпуска в «высокий» сезон — с 20 декабря по 15 января. Впрочем, причина выпить бокал шампанского в трудовые будни у Объедкова была: по итогам 2012 года «Сибири» удалось хотя и ненамного, но обогнать по приросту выручки крупнейших игроков рынка — «Аэрофлот», «Трансаэро» и «ЮТэйр». По расчетам СФ, у «Сибири» динамика выручки составила 34,8%, у «Аэрофло-

Летчик-испытатель

ВЛАДИМИР ОБЪЕДКОВ
СМОГ ВЫВЕСТИ «СИБИРЬ»
ИЗ ШТОПОРА

та» и «ЮТэйр» — 32,6% и 32,1% соответственно, а «Трансаэро» увеличило свои обороты на 16%.

На позитивную динамику «Сибири» в 2012 году во многом повлиял эффект низкой базы. Последние три года из-за высокой кредиторской задолженности компания с осторожностью инвестировала в развитие, поэтому ее выручка росла на 11–16% в год. В 2012-м S7 активизировалась.

«Во время кризиса „Сибирь“ была в тяжелом финансовом положении: в начале 2009 года размер ее долга превышал EBITDA в семь раз, рынок ожидал продажи доли в компании „Аэрофлота“, — говорит глава аналитической службы „Авиапорт“ **Олег Пантелеев**. — Поэтому впоследствии S7 сконцентрировалась на эффективности бизнеса и не ставила амбициозных целей по увеличению своей доли на рынке. За январь—ноябрь 2012 года по динамике пассажирооборота в первой пятерке авиакомпаний только „ЮТэйр“ и „Трансаэро“ показали лучшие результаты, чем „Сибирь“, — их объем перевозок вырос на 38% и 24,4%. В то время как у S7 он был равен 24,1%».

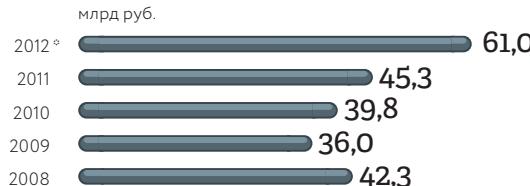
Но по некоторым показателям «Сибирь» все-таки была лучше своих конкурентов. По данным Росавиации, за январь—ноябрь 2012 года у S7 оказалась самая высокая среднегодовая динамика занятости пассажирских кресел. Показатель вырос на 4,7%, до 80,6%. Из пяти крупнейших российских авиакомпаний лучшая заполняемость в 2012 году была только у «Трансаэро» (82,9%). Добиться столь высокого результата S7 смогла благодаря оптимизации тарифной политики и расширению сотрудничества с международным авиаальянсом Oneworld и расширению маршрутной сети.

После кризиса S7 выбралась из кредитной ямы — по итогам девяти месяцев 2012 года отношение ее валовой прибыли к долгам составило чуть больше единицы. Самый высокий в авиационной отрасли прирост выручки стал для нее новогодним бонусом за достижение основной цели — сохранение финансовой устойчивости. //сф

ДОСЬЕ

Выручка в 2012 году
61 025,9 млн руб.
Основные акционеры
Наталья и Владислав Филевы, государство, менеджмент компании
Сфера деятельности
Авиаперевозки
Стратегия развития
Повышение качества сервиса, сохранение финансовой устойчивости

ВЫРУЧКА



Источник: отчетность компаний

ТОП-5 ПО ОТРАСЛИ

№	Место в рейтинге	Компания	Выручка в 2011 г., млн руб.	Прогноз выручки за 2012 г., млн руб.	Динамика, %
1	27	Авиакомпания «Сибирь» (S7 Airlines)	45 264,0	61 025,9	34,8
2	29-31	«Эр-телеком холдинг»	9 688,0	12 952,2	33,7
3	35-36	«Аэрофлот»	153 803,0	204 004,4	32,6
4	37	Авиакомпания «ЮТэйр»	55 337,7	73 128,2	32,1
5	55	Авиакомпания «Россия»	20 888,3	25 889,9	23,9

Топ-100

самых динамичных потребительских компаний 2012 года

Место в 2012 году	Место в 2011 году	Компания	Сфера	Выручка в 2011 году, млн руб.	Прогноз выручки за 2012 год, млн руб.	Динамика, %	Отклонение прогноза, %
1	—	Холдинг Ozon (Ozon.ru, Ozon.travel, Sapato.ru, «О-курьер»)	РОЗНИЦА И УСЛУГИ	8870,0	16 943,0	91,0	—⁵
2	12	«Дети» / «Здоровый малыш»	РОЗНИЦА И УСЛУГИ	10 300,0	19 300,0	87,4	0,0
3	—	«Дочки & сыночки»	РОЗНИЦА И УСЛУГИ	5700,0	9300,0	63,2	—
4	21	«Бегемот»	РОЗНИЦА И УСЛУГИ	4300,0	6800,0	58,1	0,0
5	—	Nokian Tyres	НЕПРОДОВОЛЬСТВЕННЫЕ ТОВАРЫ	15 691,3	24 600,6	56,8	—
6	—	Газпромбанк	ФИНАНСЫ	1 490 977,0	2 282 765,8	53,1	—⁵
7	1	«Глория Джинс»	РОЗНИЦА И УСЛУГИ	15 500,0	23 500,0	51,6	—0,3
8	—	«Дикси групп»	РОЗНИЦА И УСЛУГИ	102 317,3	153 770,0	50,3	—⁵
9	41	«Кораблик»	РОЗНИЦА И УСЛУГИ	6490,0	9700,0	49,5	—10,6
10	89	Группа «Нэфис»	ПРОДОВОЛЬСТВЕННЫЕ ТОВАРЫ	20 750,0	30 292,0	46,0	—15,7
11	—	«Московская кофейня на паяхъ»	ПРОДОВОЛЬСТВЕННЫЕ ТОВАРЫ	1007,8	1468,6	45,7	—
12	—	«Август» (Oggi/Oodji)	РОЗНИЦА И УСЛУГИ	8105,0	11 802,0	45,6	—⁵
13	6	«Яндекс»	ИНФОРМАЦИОННЫЕ И РАЗВЛЕКАТЕЛЬНЫЕ РЕСУРСЫ	20 033,0	29 122,1	45,4	—0,8
14	—	«Эксист-сеть» (Exist.ru + онлайн-продажи)	РОЗНИЦА И УСЛУГИ	12 000,0	17 371,0	44,8	—
15	13	Mail.Ru Group	ИНФОРМАЦИОННЫЕ И РАЗВЛЕКАТЕЛЬНЫЕ РЕСУРСЫ	15 150,1	21 867,3	44,3	—6,2
16	—	«Маревен фуд сэнтрал» («Роллтон»)	ПРОДОВОЛЬСТВЕННЫЕ ТОВАРЫ	10 963,3	15 754,5	43,7	—
17	—	«Фольксваген груп Рус»	НЕПРОДОВОЛЬСТВЕННЫЕ ТОВАРЫ	168 321,1	239 520,9	42,3	—
18	—	Citilink.ru	РОЗНИЦА И УСЛУГИ	9400,0	13 348,0	42,0	—
19	—	«Астон»	ПРОДОВОЛЬСТВЕННЫЕ ТОВАРЫ	17 627,0	24 787,2	40,6	—
20	—	«АгроЭксперт»	ПРОДОВОЛЬСТВЕННЫЕ ТОВАРЫ	6744,1	9420,2	39,7	—
21	—	«В контакте»	ИНФОРМАЦИОННЫЕ И РАЗВЛЕКАТЕЛЬНЫЕ РЕСУРСЫ	3285,5	4563,6	38,9	—
22	—	«Ингосстрах»	ФИНАНСЫ	47 986,0	66 381,1	38,3	—⁵
23	78	«Центрбувь»	РОЗНИЦА И УСЛУГИ	27 794,8	38 093,0	37,1	—22,9
24	—	«Эрмани»	ПРОДОВОЛЬСТВЕННЫЕ ТОВАРЫ	4659,1	6359,0	36,5	—
25	7	«Автофрамос»	НЕПРОДОВОЛЬСТВЕННЫЕ ТОВАРЫ	62 862,3	85 744,2	36,4	—7,6
26	—	«Рускан» (Royal Canin)	ПРОДОВОЛЬСТВЕННЫЕ ТОВАРЫ	3870,0	5222,6	35,0	—
27	—	Авиакомпания «Сибирь» (S7 Airlines)	ТРАНСПОРТ И СВЯЗЬ	45 264,0	61 025,9	34,8	—5,7
28	—	«Тойота Мотор мануфэкчуринг Россия»	НЕПРОДОВОЛЬСТВЕННЫЕ ТОВАРЫ	169 519,0	227 155,4	34,0	—
29–31	—	«Хохланд Рус»	ПРОДОВОЛЬСТВЕННЫЕ ТОВАРЫ	6129,8	8193,6	33,7	—
29–31	44	«Эр-телеком холдинг»	ТРАНСПОРТ И СВЯЗЬ	9688,0	12 952,2	33,7	—1,0
29–31	—	Юникредитбанк	ФИНАНСЫ	628 055,0	839 897,5	33,7	—
32	—	ВТБ	ФИНАНСЫ	670 300,0	894 510,8	33,4	—⁵
33–34	14	«Магнит»	РОЗНИЦА И УСЛУГИ	335 784,8	446 832,0	33,1	2,7
33–34	—	«Макфа»	ПРОДОВОЛЬСТВЕННЫЕ ТОВАРЫ	9293,0	12 367,5	33,1	—
35–36	32	«Аэрофлот»	ТРАНСПОРТ И СВЯЗЬ	153 803,0	204 004,4	32,6	—14,1

Место в 2012 году	Место в 2011 году	Компания	Сфера	Выручка в 2011 году, млн руб. ⁶	Прогноз выручки за 2012 год, млн руб. ⁶	Динамика, %	Отклонение прошлогоднего прогноза, % ⁷
35–36	—	«Омсквинпром»	ПРОДОВОЛЬСТВЕННЫЕ ТОВАРЫ	4039,2	5356,0	32,6	-3,1
37	—	Авиакомпания «ЮТЭйр»	ТРАНСПОРТ И СВЯЗЬ	55 337,7	73 128,2	32,1	-10,7
38	—	«Согаз»	ФИНАНСЫ	50 304,0	66 081,3	31,4	- ⁸
39	53	«Марс»	ПРОДОВОЛЬСТВЕННЫЕ ТОВАРЫ	75 460,4	98 849,7	31,0	-21,6
40	—	«Автотор»	НЕПРОДОВОЛЬСТВЕННЫЕ ТОВАРЫ	78 119,8	102 258,8	30,9	—
41	61	«Связной»	РОЗНИЦА И УСЛУГИ	70 500,0	91 981,0	30,5	-3,5
42	—	Adidas AG	РОЗНИЦА И УСЛУГИ	34 857,0	45 314,0	30,0	- ⁸
43	—	ТАВР	ПРОДОВОЛЬСТВЕННЫЕ ТОВАРЫ	7677,9	9962,0	29,7	6,0
44	—	«Экко-Рос»	РОЗНИЦА И УСЛУГИ	8136,0	10 471,0	28,7	- ⁸
45	—	«Спортмастер» ¹	РОЗНИЦА И УСЛУГИ	70 000,0	90 000,0	28,6	-41,9
46	15	ГК «Независимость»	РОЗНИЦА И УСЛУГИ	44 500,0	56 800,0	27,6	0,0
47	—	«Профмедиа»	ИНФОРМАЦИОННЫЕ И РАЗВЛЕКАТЕЛЬНЫЕ РЕСУРСЫ	14 200,0	18 032,7	27,0	6,3
48	29	РБК	ИНФОРМАЦИОННЫЕ И РАЗВЛЕКАТЕЛЬНЫЕ РЕСУРСЫ	4600,0	5833,9	26,8	-1,7
49	54	«БЭЗРК-Белгранкорм»	ПРОДОВОЛЬСТВЕННЫЕ ТОВАРЫ	21 564,5	27 300,0	26,6	6,7
50	—	Сбербанк	ФИНАНСЫ	1 594 648,0	2 000 207,5	25,4	- ⁸
51	—	Обувная фирма «Юничел»	НЕПРОДОВОЛЬСТВЕННЫЕ ТОВАРЫ	1880,7	2349,0	24,9	—
52	—	Альфа-банк	ФИНАНСЫ	881 092,0	1 095 950,3	24,4	- ⁸
53	9	Google	ИНФОРМАЦИОННЫЕ И РАЗВЛЕКАТЕЛЬНЫЕ РЕСУРСЫ	6838,8	8503,2	24,3	15,8
54	95	«Мираторг»	ПРОДОВОЛЬСТВЕННЫЕ ТОВАРЫ	38 495,0	47 786,4	24,1	0,5
55	26	Авиакомпания «Россия»	ТРАНСПОРТ И СВЯЗЬ	20 888,3	25 889,9	23,9	16,6
56	98	Castorama	РОЗНИЦА И УСЛУГИ	12 596,0	15 545,0	23,4	0,0
57	33	«М.Видео»	РОЗНИЦА И УСЛУГИ	111 937,0	138 009,0	23,3	0,1
58	—	«ТД-холдинг»	ПРОДОВОЛЬСТВЕННЫЕ ТОВАРЫ	6900,8	8501,6	23,2	—
59	42	Stada CIS	НЕПРОДОВОЛЬСТВЕННЫЕ ТОВАРЫ	11 949,8	14 715,0	23,1	-14,5
60	3	«Рольф»	РОЗНИЦА И УСЛУГИ	119 730,0	146 669,3	22,5	2,9
61	—	«ЭФКО продукты питания»	ПРОДОВОЛЬСТВЕННЫЕ ТОВАРЫ	29 822,9	36 442,7	22,2	—
62	—	«Эльдорадо»	РОЗНИЦА И УСЛУГИ	89 000,0	108 000,0	21,3	-5,6
63	16	«Форд Мотор компани»	НЕПРОДОВОЛЬСТВЕННЫЕ ТОВАРЫ	74 779,0	90 482,6	21,0	6,9
64	—	«Ресо-гарантия»	ФИНАНСЫ	43 901,0	52 964,2	20,6	- ⁸
65	—	«Мистраль»	ПРОДОВОЛЬСТВЕННЫЕ ТОВАРЫ	4007,2	4827,4	20,5	—
66	92	«Пепсико»	ПРОДОВОЛЬСТВЕННЫЕ ТОВАРЫ	97 998,6	117 808,4	20,2	59,6
67–68	—	«Игристые вина»	ПРОДОВОЛЬСТВЕННЫЕ ТОВАРЫ	4610,2	5504,6	19,4	-12,6
67–68	—	Сибирская аграрная группа	ПРОДОВОЛЬСТВЕННЫЕ ТОВАРЫ	9307,3	11 113,4	19,4	—
69	84	«Детский мир»	РОЗНИЦА И УСЛУГИ	23 007,0	27 438,0	19,3	1,6
70	—	«Эдил-импорт» (Holodilnik.ru + офлайн-продажи)	РОЗНИЦА И УСЛУГИ	6495,0	7694,0	18,5	- ⁸
71	—	«Амвэй»	РОЗНИЦА И УСЛУГИ	16 360,0	19 304,8	18,0	-1,1
72	—	Концерн «Калина»	НЕПРОДОВОЛЬСТВЕННЫЕ ТОВАРЫ	12 519,7	14 668,0	17,2	9,6
73–74	—	Carlo Pazolini	РОЗНИЦА И УСЛУГИ	2932,0	3430,0	17,0	- ⁸
73–74	70	«КиберПлат»	ФИНАНСЫ	4103,2	4801,4	17,0	-3,8
75	52	«Ригла» ²	НЕПРОДОВОЛЬСТВЕННЫЕ ТОВАРЫ	13 810,0	16 146,0	16,9	5,9
76	—	Inditex Group (Zara, Massimo Dutti, Bershka, Stradivarius и др.)	РОЗНИЦА И УСЛУГИ	20 284,0	23 642,0	16,6	- ⁸
77	—	«Ниссан Мотор Рус»	НЕПРОДОВОЛЬСТВЕННЫЕ ТОВАРЫ	140 385,7	163 408,9	16,4	—
78	25	«Трансаэро»	ТРАНСПОРТ И СВЯЗЬ	86 494,4	100 341,3	16,0	-5,5
79	27	«Фармстандарт»	НЕПРОДОВОЛЬСТВЕННЫЕ ТОВАРЫ	42 653,9	49 369,0	15,7	-7,5

Место в 2012 году	Место в 2011 году	Компания	Сфера	Выручка в 2011 году, млн руб. ⁶	Прогноз выручки за 2012 год, млн руб. ⁶	Динамика, %	Отклонение прошлогоднего прогноза, % ⁷
80	-	«Лиско бройлер»	ПРОДОВОЛЬСТВЕННЫЕ ТОВАРЫ	4264,0	4916,4	15,3	-
81	-	«Эконика»	РОЗНИЦА И УСЛУГИ	3821,0	4397,0	15,1	-
82	94	«Элекснет»	ФИНАНСЫ	1070,4	1231,0	15,0	17,8
83	43	Tele2	ТРАНСПОРТ И СВЯЗЬ	51900,0	59 528,3	14,7	5,1
84	90	Auchan Group ³	РОЗНИЦА И УСЛУГИ	286 440,0	327 300,0	14,3	-8,0
85	-	«Руст»	ПРОДОВОЛЬСТВЕННЫЕ ТОВАРЫ	3215,9	3673,1	14,2	9,9
86–87	-	«Фанагория»	ПРОДОВОЛЬСТВЕННЫЕ ТОВАРЫ	2022,7	2307,7	14,1	-9,6
86–87	-	«Юроп фудс ГБ» (Gallina Blanca)	ПРОДОВОЛЬСТВЕННЫЕ ТОВАРЫ	1332,6	1520,3	14,1	-
88	31	«Техносила»	РОЗНИЦА И УСЛУГИ	29 394,8	33 510,0	14,0	7,5
89	-	«Мегафон»	ТРАНСПОРТ И СВЯЗЬ	242 608,0	275 609,2	13,6	0,5
90–91	73	Корпорация Sela	РОЗНИЦА И УСЛУГИ	22 773,0	25 824,0	13,4	18,1
90–91	22	«Рив Гоша» ⁴	РОЗНИЦА И УСЛУГИ	21 600,0	24 500,0	13,4	0,0
92	-	«Альянс»	ФИНАНСЫ	20 682,0	23 424,2	13,3	- ⁵
93–94	69	«Белая птица»	ПРОДОВОЛЬСТВЕННЫЕ ТОВАРЫ	6164,2	6975,0	13,2	10,7
93–94	-	«Челны-бройлер»	ПРОДОВОЛЬСТВЕННЫЕ ТОВАРЫ	4938,4	5589,1	13,2	-
95	-	«Продо»	ПРОДОВОЛЬСТВЕННЫЕ ТОВАРЫ	25 753,1	29 126,1	13,1	17,9
96	87	«Максидом»	РОЗНИЦА И УСЛУГИ	13 839,0	15 638,0	13,0	-5,3
97	-	«КМ групп» (Kerama Marazzi)	НЕПРОДОВОЛЬСТВЕННЫЕ ТОВАРЫ	6765,6	7575,0	12,0	-
98	81	«Проктер энд Гэмбл» ⁵	НЕПРОДОВОЛЬСТВЕННЫЕ ТОВАРЫ	26 433,1	29 525,1	11,7	-7,3
99	85	«Синергия»	ПРОДОВОЛЬСТВЕННЫЕ ТОВАРЫ	25 213,0	28 107,9	11,5	-3,5
100	-	«Соллерс»	НЕПРОДОВОЛЬСТВЕННЫЕ ТОВАРЫ	28 982,3	32 228,3	11,2	-

1 Включая Ostin **2** Включая «Живику» и «Оз» **3** Суммарный оборот «Ашана», «Леруа Мерлен», «Атак», «Декатлона» **4** Включая «Дуглас Риволи» **5** Суммарный оборот «Проктер энд Гэмбл — Новомосковск», «Петербург продактс интернейшнл», «Капеллы» **6** Для страховых компаний вместо выручки указываются премии, для банков — доходы **7** Отклонение прошлогоднего прогноза по выручке от реальной выручки за 2011 год **8** Невозможно оценить в связи с изменением оцениваемого показателя

Как мы считали

Рейтинг самых динамичных российских компаний потребительского сектора — единственное в России исследование, где используются прогнозируемые показатели выручки компаний и которое публикуется за три-шесть месяцев до выхода финансовой отчетности.

К участию в рейтинге допускались потребительские компании, входившие в пятерку крупнейших на одном из 65 рынков. Компании рейтинговались по приросту прогнозируемой выручки за 2012 год к фактической выручке 2011 года. Прогноз выручки производился с учетом данных компаний, промежуточной отчетности, операционных показателей, динамики профильных рынков и экспертных оценок. В случае с кредитными организациями в качестве эквивалента выручки использовались доходы, в случае со страховыми компаниями — сборы. Если компания входила в группу компаний того же профиля, ее выручка консолидировалась с выручкой группы. В противном случае компания представлялась в рейтинге как самостоятельное юридическое лицо. В графе «Отклонение прошлогоднего прогноза по выручке от реальной выручки за 2011 год» мы приводим степень точности прогнозов. Из 55 компаний, которые участвовали в прошлом рейтинге и структура оцениваемого показателя которых не была изменена в этом году, только в четырех случаях наши оценки превысили диапазон +/–20% от фактического значения выручки.

Эксперты, принявшие участие в оценке выручки компаний за 2012 год

Непродовольственные товары (автомобили)

Сергей Удалов,
исполнительный директор «Автостата»

Непродовольственные товары (фармацевтика)

Николай Беспалов,
руководитель департамента аналитических исследований и консалтинга «Фармэксперта»

Розница и услуги (детские товары)

Антонина Цицулина,
президент АИДТ

Розница и услуги (одежда и обувь)

Дарья Ядерная,
управляющий директор Esper Group

Скамейка запасных

Из прошлогодних победителей рейтинга самых динамичных потребительских компаний только «Яндексу» удалось снова стать компанией номер один в своей отрасли. «Секрет фирмы» выяснил, что помешало прошлогодним призерам повторить успех.

Текст: Владислав Коваленко

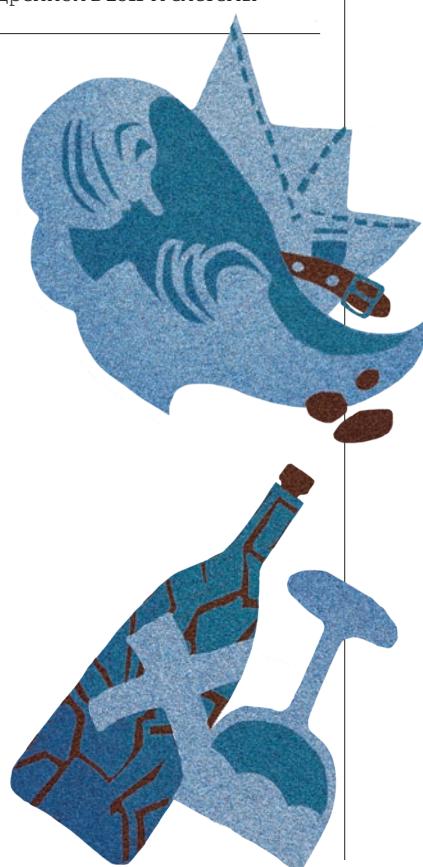
Иллюстрации: Оксана Маркова

«ГЛОРИЯ ДЖИНС»

Прирост выручки 51,6% позволяет ростовскому производителю одежды для детей и подростков по-прежнему занимать в рейтинге лидирующие позиции. Но в этом году он не абсолютный лидер, как в прошлом, и даже не лидер в своей категории «Розница и услуги» (здесь его обошел интернет-гигант Ozon). Владелец компании **Владимир Мельников** не участвовал в управлении почти весь 2012 год, но компания активно развивалась. Общая площадь магазинов выросла на 42%, до 220 тыс. кв. м, сопоставимые продажи (LFL, динамика выручки без учета открытия новых магазинов) в первом полугодии увеличились на 23%, во втором — на 8% к аналогичным периодам 2011-го. Испытанием для компании стало освоение внедренной в 2011-м системы управления ценой (mark down). «Кто не принял новую процедуру, должен уйти», — говорит Мельников. — «Глорию джинс», в том числе из-за внедрения этой системы, покинули 50% менеджеров».

В 2012-м «Глория джинс» избавлялась от магазинов площадью 300 кв. м. К концу 2013-го Мельников рассчитывает закрыть все торговые точки этого формата. На смену придут магазины по 500 и 1000 кв. м. «Выручка с квадратного метра у такого формата ниже, но расходы на открытие в пересчете на площадь меньше», — рассуждает Мельников. — «Мы переходим на коэффициенты „прибыль на квадратный метр“ и „прибыль на магазин“».

«Глория джинс» инвестировала \$180 млн в строительство двух распределительных центров (в Ростовской области и Западной Сибири) с совокупным объемом 450 млн товарных единиц. Центры, по словам Мельникова, будут работать с минимальным участием человека: «Это новое слово в логистике. На языке автомобилистов что-то между „мерседесом“ и „ягуаром“. Хотя лично я бы взял „тойоту“».



«КРИСТАЛЛ»

Московский ЛВЗ «Кристалл», некогда самое крупное алкогольное предприятие страны, входившее во ФГУП «Росспиртпром», в 2012-м оказался замешан в невероятнейшей истории. Два года все на рынке были уверены, что он и еще десять алкогольных предприятий принадлежат **Василию Анисимову**, лояльному властям совладельцу Coalco и «Металлоинвеста», купившему у государства несколько алкогольных активов. Но в 2010-м он продал их **Александру Сабадашу**, экс-владельцу питерского завода «Ливиз», обанкроченного с подачи владельца компании «Руст» **Рустама Тарико**. О возвращении Сабадаша в отрасль стало известно лишь в апреле 2012-го. Успехи «Кристалла» давно зависят не от менеджмента, а от того, станет ли завод ботлером брэнда-хита. В 2011 году Восточно-Европейская дистрибуторская компания (также принадлежала Анисимову и, видимо, была продана Сабадашу) разместила на «Кристалле» заказ на разлив управляемых ею марок (в числе которых советские водочные брэнды вроде «Столичной», а также «Путинка», брэнды ФГУП «Росспиртпром»). Новый заказ дал «Кристаллу» 66,2% прироста выручки в 2011-м. Но в 2012-м компания даже не попала в топ-100. По данным директора ЦИФРР **Вадима Дробиза**, объем производства «Кристалла» в январе—августе 2012-го увеличился на 2,2%. Ходовые брэнды, которые можно было бы разлить на «Кристалле», у окологосударственных алкогольных предпринимателей закончились.

«РОЛЬФ»

В конце 2012 года автоконцерн Mitsubishi Corporation выкупил у «Рольфа» контрольный пакет компании «Рольф импорт», отвечающей за импорт автомобилей Mitsubishi. Теперь японцы будут полностью контролировать развитие марки на территории России.

В 2012 году выручка ГК «Рольф», по предварительным данным компании, выросла на 20–25%. Это согласуется с ростом рынка (23,8%, по данным «Автостата»), но контрастирует с результатами компании за 2011 год — 65% при 39-процентном росте рынка. «Рынок не будет расти так, как до кризиса 2008 года. Это норма, а не аномалия», — замечает **Игорь Салита**, главный исполнительный директор ГК «Рольф». «Рольфу» в последнее время не везло с Mitsubishi, на которую приходится существенная часть его продаж: удар по производственной базе нанесло землетрясение в Японии и наводнение в Таиланде (где собираются 20% этих автомобилей). В конце 2012-го «Рольф» потерял 1417 автомобилей из-за столкновения грузовых судов. И в прошлом году продажи Mitsubishi в России остались почти на уровне 2011 года — 74 тыс. штук. **Сергей Целиков**, директор «Автостата», добавляет к причинам скромных результатов марки удорожание иены, отсутствие моделей в сегменте народных иномарок и нежелание производителя поступиться маржой.

В 2012 году «Рольф» провел реструктуризацию. «Каждый из бизнесов „Рольф“ („Рольф импорт“, „Розница“, Rolf SCS) стал независимой бизнес-единицей, имеющей собственную систему финансовой отчетности, кредитные линии и команду», — говорит Салита. 51% логистического подразделения Rolf SCS выкупил международный оператор NYK Line. На 2013 год компания запланировала усиление логистических мощностей на Дальнем Востоке, расширение сборочного производства в Калуге, открытие дилерских центров в Москве и Петербурге. В рейтинге 2012-го «Рольф» пережил самое драматическое падение: с третьего места в 2011 году на 60-е. В этом году ситуация может измениться.

**«ТЕЛЕ2»**

Шведский оператор сотовой связи, четвертый в России по количеству абонентов (22,3 млн человек по итогам 2012 года), всегда был белой вороной отрасли. Он единственный из крупных игроков не имеет лицензии на работу в Москве и Московской области. Это, впрочем, не помешало ему стать победителем нашего прошлогоднего рейтинга и самой быстрорастущей телекоммуникационной компанией (43-е место, 25,3% роста выручки).

В 2012 году компания резко сбавила темп. Если в 2011-м шведы начали работу в 17 регионах, то в 2012-м — только в трех (сейчас компания работает в 40 субъектах РФ). Годом ранее ее абонентская база выросла на 2,2 млн человек (+12%), в прошлом го-

ду — на 1,7 млн (+8%). Количество точек в фирменной франчайзинговой сети осталось на уровне 450 магазинов (компания занимается ее ребрендингом). Чтобы добиться опережающих темпов роста (МТС в 2011-м показала лишь 11%, заняв 99-е место, «Билайн» с 7% вообще не попал в топ-100), шведы были вынуждены жертвовать эффективностью. Так, в позапрошлом году средний ежемесячный счет абонента (ARPU) Tele2 отставал от аналогичного усредненного показателя «большой тройки» на 34%. Казалось бы, прошлогоднее торможение должно было позитивно сказаться на эффективности: когда нет задачи привлекать большое количество абонентов, можно подумать о повышении тарифов. Но в 2012 году ситуация сохранилась на прежнем уровне: хотя сам ARPU подрос на 4%, он по-прежнему на 33% меньше, чем у МТС, и на 50% меньше, чем у «Вымпелкома». Та же картина со средним количеством используемых абонентом минут (MoU): в третьем квартале показатель вырос на 7%, до 257 минут, но у МТС он составляет 311 минут, а у «Вымпелкома» — 282. Как следствие, маржа по EBITDA у Tele2 по итогам девяти месяцев 2012 года — 38%, а, например, у «Вымпелкома» — 42,8%.

Единственным утешением для шведского оператора может служить тот факт, что у его конкурентов рост тоже не ахти: МТС, по прогнозам **СФ**, вырастет на 8,3%, «Вымпелком» — на 8,5%. Из «большой тройки» в топ-100 на этот раз попал только «Мегафон», показавший 13,6-процентную динамику выручки.





СЕРГЕЙ ЛЕОНТЬЕВ ЧАСТО ПОВТОРЯЕТ, ЧТО ГРУППА «ЛАЙФ» ПО СВОЕЙ СУТИ НЕ БАНК, А ИНТЕРНЕТ-КОМПАНИЯ. НЕКОТОРЫЕ БАНКИРЫ СЧИТАЮТ ГРУППУ ЛЕОНТЬЕВА СУЩИМ НЕДОРАЗУМЕНИЕМ. НО «ЛАЙФ» УМУДРЯЕТСЯ ПОКАЗЫВАТЬ ТАКИЕ РЕНТАБЕЛЬНОСТЬ И ТЕМПЫ РОСТА, КАКИМ ПОЗАВИДУЮТ КРУПНЕЙШИЕ РОССИЙСКИЕ БАНКИ.

Текст: Юлиана Петрова

Фото: Григорий Поляковский, Юрий Мартынов



НЕРА-
ВИЛЬНЫЙ
БАНКИР

ДЕВЯТЬ ЧАСОВ вечера. В тесном кабинете на Петровке в Москве за столом, заваленным книгами, сидит невысокий бледный человек — это основной бенефициар и президент банковской группы «Лайф» **Сергей Леонтьев**. В десять вечера у него совещание, а в одиннадцать 47-летний банкир едет в спортзал, где будет полтора часа бегать по беговой дорожке с максимальным наклоном. Рабочий день Леонтьева длится 13–14 часов. «Железный Лео», как за глаза называют его сотрудники, частенько засиживается в офисе и по выходным.

Леонтьев восхищается основателем британской Virgin Group миллиардером **Ричардом Брэнсоном** и его знаменитым кредо «К черту все! Берись и делай!». Леонтьев написал предисловие к первому русскому изданию книги Брэнсона «Теряя невинность». Предисловие ко второму изданию написал **Олег Тиньков**, основатель ТКС-банка — первого в России банка без отделений.

Правда, отношения двух поклонников Брэнсона не сложились: слишком велика разница между потомственным дипломатом и книжечеем Леонтьевым (окончившим МГИМО по специальности «экономист-международник») и эксцентричным Тиньковым. Рассказывают, что однажды Леонтьев пригласил Тинькова выступить перед сотрудниками «Лайфа», но тот отказался. Тем не менее оба являются новаторами в банковском деле, причем Леонтьев пошел в чем-то дальше Тинькова.

Строго говоря, «Лайф» — не юридическое лицо, а собирательное название, придуманное в 2006 году, когда Пробизнесбанк стал открывать под этой вывеской экспериментальные отделения для экспресс-кредитования населения. Де-факто в группу «Лайф» входят головной Пробизнесбанк, шесть региональных банков, а также факторинговая, лизинговая, девелоперская компании, коллекторское агентство и венчурный фонд «Лайф. Среда». В банках Леонтьева нет привычных кредитных комитетов и не используются скоринговые системы. В то время как для банкиров скоринг — это святыня, Леонтьев считает его антинаучным: мол, системы вылавливают зависимости, которых нет. В действительности клиенты поступают иррационально, значит, лучше всего понять их мотивы способен только человеческий разум.

Решения по различным кредитам и по ссудам малым предприятиям принимает один кредитный менеджер на основе личного опыта, по ссудам средним и крупным предприятиям — двое.

У банков «Лайфа» разные вывески и специализации: «Экспресс-Волга» больше всех в группе привлекает депозитов населения, «Пойдем!» лидирует по потребительским кредитам, Национальный банк сбере-

жений (НБС) кредитует бюджетников, «Банк24.ru» держит много счетов юридических лиц. Каждый управляющий отделением сам выбирает, какие продукты предлагать и по каким ставкам, сколько людей нанимать и как оформлять офис. В иных отделениях поют частушечники и выступают клоуны, висят гамаки для сотрудников.



Трезвый взгляд

САМЫЙ КРЕПКИЙ НАПИТОК, КОТОРЫЙ ПЬЕТ ПРЕЗИДЕНТ ГРУППЫ «ЛАЙФ» — ЭТО КОФЕ. АЛКОГОЛЬ ОН НЕ УПОТРЕБЛЯЕТ ВООБЩЕ

Такой демократии не встретишь ни в одной российской банковской группе. Коллеги относятся к группе Леонтьева со снисхождением. «Альфа-банк или Сбербанк везде одинаковые, а брэнда группы „Лайф“ как такового нет, потому что у нее в портфеле восемь разных брендов. Для федерального банка это недопустимо», — говорит топ-менеджер одного из кон-

курирующих банков. «Что толку в том, что какой-то банк везде знают и везде не любят?» — парирует Леонтьев.

Нарушение стереотипов оказалось весьма выгодным делом. Данные «Интерфакс-ЦЭА» свидетельствуют, что по совокупным активам со 153,4 млрд руб. группа «Лайф» заняла 34-е место среди банков России



Час фитнеса

КАЖДЫЙ РАБОЧИЙ ДЕНЬ СЕРГЕЯ ЛЕОНТЬЕВА ЗАВЕРШАЕТСЯ ОДИНАКОВО — ОН ЕДЕТ В СПОРТЗАЛ, ГДЕ ТРЕНИРУЕТСЯ, ЧТОБЫ РАЗГРУЗИТЬ МОЗГ

по итогам девяти месяцев 2012 года. При этом активы группы с 2006 года растут в среднем на 58% в год — втрое быстрее, чем весь российский банковский сектор, и приносят доход выше среднерыночного. Чистая процентная маржа, то есть разница между стоимостью привлечения денег и стоимостью выданных на эти суммы кредитов (проще говоря, наценка), у группы «Лайф» составляет 15,3%. Для универсальных банков хорошим показателем является маржа 6–8%.

МОМЕНТ ЗА ПОЛЦЕНЫ

Все воспоминания сотрудников о наиболее значимых событиях в жизни группы «Лайф» начинаются одинаково: в таком-то году Леонтьев прочитал такую-то книгу, увлекся идеей и решил ее внедрить. Идей много: за год Леонтьев прочитывает 50–60 деловых книг на английском и русском языках. Леонтьев генерирует идеи, а за их реализацию, общение с регулирующими органами и крупными клиентами отвечает его друг со школьной скамьи **Александр Железняк**, ныне председатель правления Пробизнесбанка.

Леонтьев и Железняк, заработавшие первоначальный капитал на посреднических и консалтинговых услугах, основали Пробизнесбанк в 1993 году. Первые десять лет своего существования он был заурядным банком. «Мы занимались чем угодно: суррогатами, векселями, зачетами, зарабатывали на расчетах в индийских рупиях», — вспоминает Железняк.

Все изменилось, когда друзья решили строить независимый банк, кредитующий население и малые предприятия. У них был вдохновляющий пример: в 2000 году банк «Русский стандарт» впервые предложил в России услугу экспресс-кредитования населения. К концу 2001-го он выдал уже более 160 тыс. потребительских кредитов на общую сумму \$70 млн. Причем фактическая процентная ставка по ним с учетом всех неявных комиссий и сборов составляла астрономические 95–99% годовых.

В отличие от «Русского стандарта» Леонтьев не стал биться за столицу, а присмотрелся к регионам, где конкуренции почти не было. Развивать филиальную сеть планировалось за счет покупки небольших, но известных в регионах банков, чьи владельцы по тем или иным причинам оказались в затруднительном положении. «В благоприятный момент, когда банки дешевеют, ты покупаешь их за полцены, и это дает тебе шанс», — говорит Леонтьев. «Полцены» значит «с коэффициентом не больше 1–1,5 к собственному капиталу».

Под эту стратегию Пробизнесбанк получил конвертируемый заем от ЕБРР на \$14 млн. Денег хватило на покупку екатеринбургского ВУЗ-банка в 2003 году и саратовского банка «Экспресс-Волга» в 2004 году, после банковского кризиса. Причем «Экспресс-Волга», занимавший тогда 183-е место в РФ по размеру активов, был вторым в Саратовской области после Сбербанка по объемам вкладов населения.

Когда деньги ЕБРР кончились, Леонтьев затеял частное размещение акций Пробизнесбанка. В конце 2006 года 34,5% акций за \$122 млн выкупили четыре инвестфонда во главе со шведским East Capital.

И Леонтьев сразу же воспользовался очередным удачным моментом. ЦБ тогда увеличил требования к уставному капиталу банков — развивать их стало накладно и владельцы охотно выставляли активы на продажу. Пробизнесбанк купил у правительства Ивановской области Ивановский областной банк (ныне НБС). Банк занимал лишь 751-е место по активам, но обслуживал счета многих бюджетных организаций области. Леонтьев перевел все депозиты в Пробизнесбанк и переориентировал НБС на более доходный продукт — ссуды работникам бюджетной сферы. Сегодня НБС кредитует бюджетников в 56 регионах страны.

В кризис 2008-го самому Пробизнесбанку пришлось тяжко. Проблемная задолженность выросла, банк еле-еле вписывался в нормативы Центробанка по достаточности капитала. Тем не менее в начале 2009-го Пробизнесбанк взял на санацию калужский Газэнергобанк и екатеринбургский «Банк24.ру». Деньги на покупку обоих банков (1 млрд руб.) Леонтьеву выделил East Capital. Агентство страхования вкладов выдало Пробизнесбанку кредит 7,5 млрд руб. на необходимые платежи и расчеты с вкладчиками обоих институтов. Санацию провели быстро — уже через год Пробизнесбанк вернул кредиты и фонду, и агентству. Наконец, в конце 2009-го в группу «Лайф» вошел Инвестиционный городской банк (ИГБ) из Новосибирска.

Таким образом, сейчас «Лайф» находится на пятом месте в РФ по размеру филиальной сети. 742 отделения группы присутствуют почти в каждом городе с населением от 50 тыс. человек.



ДОСЬЕ

Сергей Леонтьев родился в 1965 году в Москве в семье дипломата. В 1988 году закончил МГИМО. В 1989–1994 годы — генеральный директор внешнеэкономического центра «Пробизнес», занимавшегося посредническими услугами и консалтингом. С 1996 года — президент Пробизнесбанка, где ему принадлежат 29,8% акций. Другие крупные бенефициары — East Capital Financial Fund (19,9%), Эльдар Бикмаев (11,7%), Александр Железняк (11,4%). Женат, имеет двух детей.

В Газэнергобанке после выступления Железняка на общем собрании акционеров уволились пять зампредов правления из шести. Все они были москвичами, в четверг вечером уезжали домой и появлялись в офисе только во вторник. В Калуге им снимали квартиры, у них были служебные машины и зарплаты по 250 тыс. руб. «Я объяснил, что теперь все будет по-другому», — вспоминает Александр Железняк. — Нам нужны разумные люди, которые заинтересованы в карьерном росте, живут в Калуге и знают местных клиентов». Как говорит единственный «уцелевший» зампред, калужанин **Анатолий Иванов**, стало ясно, что «отболтаться не получится — Леонтьев постоянно внушиает, как надо работать, рассказывает и требует результатов».

Леонтьев одним из первых в России пытался внедрить сбалансированную систему показателей (BSC), при которой каждый сотрудник отвечает за выполнение различных KPI (ключевых показателей эффективности). Менеджеры не понимали, зачем нужны KPI, если начальство может «спустить» план. Девчонок в отделениях, чтобы было понятнее, учили рисовать карты по достижению стратегической цели — выйти замуж, вспоминает **Эдуард Гитис**, бывший зампред правления банка «Экспресс-Волга». Главная цель разбивалась на более мелкие вроде «обновить гардероб» или «похудеть», которые в свою очередь дробились дальше — «посещать спортзал не реже трех раз в неделю» и т. д. Еще более радикальные преобразования произошли в новосибирском ИГБ, из которого Леонтьев решил сделать уникальный «дамский» розничный банк «Пойдем!», присоединив к нему 80 офисов, открытых Пробизнесбанком под вывеской «Лайф» (см. СФ №5/2012). Все 400 сотрудников ИГБ были уволены, а на их место набрали новый персонал — 900 женщин-консультантов, которые занялись выдачей ссуд. Принципиальным условием было отсутствие опыта работы в банке. Это были психологи, социологи, педагоги с располагающей внешностью, умеющие вызывать клиента на откровенный разговор. Впрочем, трудностей с «женским батальоном»

БАЛЛАДА О УЦЕЛЕВШЕМ ЗАМПРЕДЕ

Интеграция банков проходила трудно: уж очень не-привычны были новые порядки, например упразднение кредитных комитетов и система оплаты труда. Главным заработком менеджеров «Лайф» является не оклад, как в других банках, а процент от доходности портфелей выданных кредитов или доля от объема привлеченных вкладов. Поэтому когда менеджерам купленных банков срезали зарплаты (мол, остальное доберете бонусами), многие возроптали. Из 400 сотрудников банка «Экспресс-Волга» 150 сразу после покупки ушли в Русский банк развития. Страсти углеглись лишь через год-два, когда выяснилось, что по новой системе заработать можно хорошо. «У нас фиксированная часть зарплаты в два-три раза ниже, чем в иных кредитных учреждениях. Но с учетом бонусов я и остальные менеджеры получаем гораздо больше, чем в других банках», — говорит **Надежда Падурина**, руководитель департамента розничного бизнеса по продажам екатеринбургского ВУЗ-банка.

Каждый управляющий отделением сам выбирает, какие продукты предлагать и по каким ставкам. В иных отделениях поют частушечники и выступают клоуны /

Специализация банков группы «Лайф»*



* по данным на 1 декабря 2012 года

было немало: многие сотрудницы выдавали ссуды родственникам и подставным лицам. Провинившихся пришлось уволить и завести мощную службу безопасности.

ТАДЖИК-АНДЕРРАЙТЕР

«Вот у нас два таджика пришли на работу в ивановский банк и показали лучшие результаты по выдаче кредитов физическим лицам. К ним все клиенты ринулись», — рассказывает Александр Железняк. На работу в «Лайф» приглашают всех желающих, главное, чтобы они умели расположить к себе клиентов и были готовы рисковать. Кандидатов определяют не путем анкетирования и собеседований, как это делают в остальных банках, а с помощью ролевых логических игр, которые устраиваются прямо в офисах банка. Каждому претенденту нужно найти ответ и обосновать его правильность таким образом, чтобы коллеги согласились с его доводами и выбрали спикером группы. В результате девять из десяти участников отсеиваются.

Менеджеры, которые перестраховываются и отказывают в кредитах всем подряд, из банков «Лайф» быстро уходят — на голый оклад не проживешь. С другой стороны, за излишнюю доверчивость сотрудников тоже наказывают рублем: каждый непогашенный клиентский платеж удерживается из бонусной части зарплаты. При этом бонусы сопоставимы с объемом ответственности, говорит Железняк: если менеджеры выдают кредиты на миллионы рублей, то и бонусы они получают миллионные.

В итоге потенциальных заемщиков фильтруют даже придирчивее, чем в классических банках: по словам Эдуарда Гитиса, из «Экспресс-Волги» с пустыми руками уходят 70% предприятий малого и среднего бизнеса и 50% физических лиц, обратившихся за кредитом. В ВУЗ-банке заворачивают аж 70% заявок «физиков». Для сравнения: число отказов у классических банков составляет 30–45%.

Зато менеджеры глубже вникают в дела клиента и гибче ведут себя в нестандартных ситуациях. **Максим Каширин**, владелец группы «Симпл» (крупного

дистрибутора спиртных напитков), вспоминает:

«Нам как-то понадобился \$1 млн на открытие 12 фирменных магазинов. Проблема в том, что магазины должны были работать по „упрощенке“, а банки реагируют на это плохо. И никто нам кредит давать не хотел. А в Пробизнесбанке пошли навстречу. Если нужно быстро купить недвижимость или мы затеваем рискованный проект, мы приходим в Пробизнесбанк. Хотя ставки здесь на 2–5% выше рыночных». Сегодня компании, работающие по упрощенной системе налогообложения, пенсионеры, лица с судимостями и прочие категории, неприкасаемые для других банков, — идеальные клиенты для «Лайфа»: они соглашаются на высокие ставки, своевременно погашают долги и при этом благодарны банку.

«С самого начала у нас было две возможности, — рассказывает Леонтьев. — Первая — выдавать кредиты всем подряд и компенсировать большие невозвраты высокими процентными ставками. По этому пути идут „Русский стандарт“ и прочие специализированные розничные банки. Вторая — выдавать ссуды под низкий процент тщательно отобранным заемщикам. Это путь Сбербанка и других крупных универсальных банков. Мы же решили соединить достоинства обеих моделей — высокие ставки с хорошим качеством кредитного портфеля». И это удалось: просрочка по группе «Лайф» (6% кредитного портфеля) лишь немного превышает средний показатель по всем российским банкам (5%).

Нынешняя цель Леонтьева — вывести группу «Лайф» в топ-10 крупнейших российских банков. Для этого активы должны вырасти минимум в 4,3 раза. Здесь ручная технология становится недостатком. Так, в «Пойдем!» девушки работают не вставая, проводят по 11–15 кредитных интервью в день. Проводить 30 они уже не смогут, значит, наращивать активы можно, лишь пропорционально увеличив штат. Но за год учебные центры «Лайф» в состоянии подготовить только 600–700 новых сотрудников. Выход — по максимуму выжимать доходность из уже существующей клиентской базы.

БАНК НЕ БАНК

В декабре 2012 года менеджеры «Лайф» раздали клиентам тысячу планшетников LifePad. На самом деле — это обычные iPad или Samsung Tab 2, но с предустановленными приложениями мобильного банкинга. Устройства бесплатные, но клиенты платят за пользование приложениями от 500 до 1 тыс. руб. в месяц. При этом в акции участвовали только люди, которые уже пользуются услугами банка, например расчетно-кассовым обслуживанием. «Мы возместим



САМОПРОВЕРКА

В 1996 году Сергей Леонтьев основал профессиональную пейнтбольную команду «Русский легион», которая трижды становилась чемпионом мира по пейнтболу. До недавнего времени Леонтьев был также ее главным тренером. Он вообще любит экстремальные виды спорта. Летом погружается с аквалангом в подводные пещеры, зимой катается на горных лыжах, причем выбирает черные трассы. Таким образом, банкир испытывает себя на прочность.

расходы на эти устройства через год, зато получим рост оборотов, кредитов и депозитов от этого клиента», — говорит Александр Железняк.

До такого хода не додумался никто, хотя банки и прежде дарили крупным вкладчикам и заемщикам часы, айфоны и даже телевизоры. В следующем году «Лайф» собирается распространить уже миллион «лайфпадов», что фактически означает удвоение рынка планшетников в России. У Леонтьева есть к чему стремиться. Сейчас мобильным банкингом от «Лайф» пользуются 210 тыс. человек. Для сравнения: у Альфа-банка, пионера интернет-банкинга в России, насчитывается 2,5 млн пользователей, у ТКС-банка — 300 тыс. При этом ТКС-банк, который позиционируется как интернет-компания, намного опережает «Лайф» и по чистой процентной марже (42% против 15,3%), и по объему активов на сотрудника в год (60,1 млн руб. против 11,7 млн руб.).

Леонтьев всегда любил говорить, что «Лайф» — это не столько банк, сколько интернет-компания, но имел в виду лишь организационную структуру и принципы управления. Сейчас же он хочет сделать «Лайф» интернет-компанией в буквальном смысле.

Тем более будущее классических банков мрачно, считает Леонтьев: клиентов и львиную долю маржи забирают интернет-стартапы и компании из других отраслей. Например, в США сеть Starbucks сделала огромный бизнес на финансовых мобильных приложениях для клиентов своих кофеен.

Параллельно «Лайф» собирается выйти в совсем небольшие города с населением до 50 тыс. человек. «Там нет никакой финансовой грамотности, никто не понимает, что в мире есть еще кто-то кроме Сбербанка, а Сбербанк настолько стандартизован, что без согласований ничего сделать вообще не может. И когда мы появимся там, это будет сравнимо с возникновением в 1990-е годы первых кооперативов или первых магазинов импортных продуктов питания», — мечтает Леонтьев.

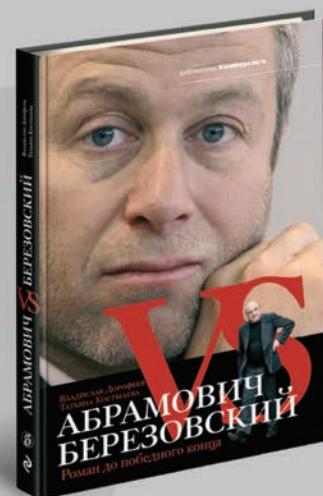
Банкир знает, что к хорошему люди привыкают быстро. Когда-то давно, в 1990-х годах, Леонтьев и Железняк договорились, что не будут покупать из прибывшего банка автомобили дороже \$15 тыс. Сейчас один ездит на «Мерседес» S-класса, другой на BMW 750-й серии, пусть даже ради этого пришлось заплатить намного больше пресловутых \$15 тыс. //сф

ИД «Коммерсантъ» и издательство «Эксмо» представляют

книгу Владислава Дорофеева и Татьяны Костылевой «Абрамович VS Березовский. Роман до победного конца»

ЭТО его рук дело

Трудовые будни олигарха



библиотека **Коммерсантъ**

Покупайте книги в магазинах:

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

реклама
16+

Печать зла

Харизматичный лидер, уникальный продукт и крупные инвестиции — идеальные параметры для успешной компании. Новосибирская «Сан», которая занимается производством инновационных принтеров, обещала стать для «Роснано» одним из самых яких проектов. Но все закончилось громким скандалом. Сегодня бывшие партнеры развиваются параллельные бизнесы и общаются друг с другом через посредников.

Текст: Дмитрий Крюков

Фото: Александр Кряжев, Мария Ионова-Грибина

— Я тут сел писать книгу веселую про инновации, — говорит основатель компании «Сан» **Владислав Мирчев**. — У меня жизнь богатая, буде что рассказать: производство, выход на международные рынки...

— И время для писательства, наверное, есть?

— Время есть, — соглашается Мирчев. С августа прошлого года на работу он не ходит, потому что полностью отстранен от управления. Партнер Мирчева по бизнесу — госкорпорация «Роснано» — подозревает его в мошенничестве, ущерб от которого предварительно оценивается в 100 млн руб. Будучи генеральным директором, Мирчев якобы не только управлял компанией неэффективно, но и создавал параллельные структуры, через которые выводил из общего бизнеса активы. Сам Мирчев считает, что обвинения надуманны, а их цель — запугать его и отобрать бизнес. Ведь хотя он и не принимает участия в управлении компанией «Сан», но по-прежнему остается ее основным владельцем с 55% акций. Словом, будущая книга новосибирского предпринимателя обещает быть интересной.

КОРОЛЬ И СВИТА

Любимая книга самого Владислава Мирчева — «Стратегия голубого океана» Чан Кима и Рене Моборн о создании новых рынков, свободных от конкуренции. В середине 2000-х Владислав, до того торговавший комплектующими для принтеров,



Два амплуа

ВЛАДИСЛАВ МИРЧЕВ ПРОЯВИЛ СЕБЯ КАК ЯРКИЙ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬ, НО НЕ СЛИШКОМ УДАЧЛИВЫЙ УПРАВЛЕНИЦ

нашел свой «голубой океан». Он вложил \$8 млн в разработку и производство УФ-принтеров, способных печатать на любых поверхностях: стекле, дереве, металле и даже воде. Уникальный даже по мировым меркам продукт мог заинтересовать дизайнерские и строительные компании, производителей рекламных конструкций, мебели, плитки. Каждый принтер стоил в среднем около \$100 тыс.

В 2008 году на одной из выставок необычная технология привлекла внимание главы «Роснано» **Анатолия Чубайса**. По бизнес-плану стороны должны были инвестировать в проект 750 млн руб. Из этой суммы 166 млн руб. шли непосредственно от «Роснано», 134 млн руб. — от банка «Уралсиб», которые получали 25% и 20% компании «Сан» соответственно. Еще 300 млн руб. выделял Номос-банк в качестве кредита под 12,5% годовых.

Оставшиеся 150 млн руб. должна была привлечь сама компания.

Инвесторы вошли в проект весной 2010 года, рассчитывая окупить затраты в течение двух с половиной лет, а к 2015 году довести выручку ООО «Сан» до 5,7 млрд руб. По итогам 2009 года она составила, по данным «СПАРК-Интерфакс», всего 281 млн руб., а чистый убыток компании — 4,5 млн руб. «Когда мы входили в проект, продукт был уникальным, как по цене, так и по качеству печати на необычных поверхностях», — объясняет управляющий директор «Роснано» **Дмитрий Лисенков**.

Однако за последующие пару лет технологическое преимущество было утрачено (похожие принтеры появились у Mimaki, Roland и OCE, хотя они и дороже российских аналогов), финансовые показатели «Сан» ухудшились. В 2011 году выручка ГК «Сан» снизилась до 263,6 млн руб., чистый убыток, напротив, вырос до 182,4 млн руб. (итоги за 2012 год не подведены). «Отставание от бизнес-плана было серьезное, — говорит Лисенков. — Оно было бы не так страшно, если бы компания работала в ноль, но Влад продолжал наращивать расходы». Сам Владислав объясняет возникшие трудности кризисом и недостатком финансирования. По инвестиционному соглашению основная часть денег «Роснано» и «Уралсиба»

должна была пойти на строительство производства и закупку оборудования. Но в кризис продажи принтеров упали, и Мирчев стал просить пустить эти деньги на текущие расходы: зарплаты сотрудникам, закупку комплектующих и т. п. Партнеры на это не пошли, потому как всерьез усомнились в эффективности использования уже вложенных в проект средств. В апреле 2011 года представители госкорпорации добились того, чтобы в «Сан» пришел новый финдиректор. Но спустя три месяца Мирчев уволил его без согласования с акционерами с формулировкой «несоответствие занимаемой должности». Мирчев утверждает, что, назначая своего финдиректора, «Роснано» обещала выделить 150 млн руб. на текущие расходы, но этого так и не произошло. К концу 2011 года положение «Сан» стало критическим. Задержка по зарплате достигала трех месяцев. «Мы просили выделить денег, умоляли, — вспоминает Владислав. — Я продал дом и квартиру, чтобы не разбежались разработчики, финансировал как мог».

«Мы просили выделить денег, умоляли. Я продал дом и квартиру, чтобы не разбежались разработчики, финансировал как мог»

В ситуацию с «Сан» вмешался Анатолий Чубайс. Он трижды встречался с Мирчевым — ни одному другому проекту глава «Роснано» не уделял столько времени. Последняя встреча состоялась в декабре 2011 года в Новосибирске. По ее итогам стороны пришли к компромиссу. Мирчев согласился оставить пост гендиректора «Сан», но с условием, что кандидат от «Роснано» получит его одобрение. Компромиссной фигурой оказался человек из энергетики — **Иван Благодырь**. При этом Мирчеву досталась должность директора по стратегии и он должен был сохранить за собой контроль над продажами. В компании также оставалась его команда.

«Я думаю, что Анатолий Борисович — суперменеджер, но, к сожалению, короля делает свита», — сетует сегодня Мирчев. По его словам, прияя из отпуска в январе прошлого года, он обнаружил, что правила игры изменились и Иван Благодырь отстранил его от управления продажами.

Через полгода сам Благодырь покинул компанию — его пригласили стать заместителем министра РФ по развитию Дальнего Востока, а на его место пришел **Юрий Курочкин**. «Я не устраивался в компанию ни следователем, ни Дедом Морозом. Моя цель была объективно посмотреть, как налажено производство», — вспоминает Курочкин. Увиденное его не порадовало.

ВЗГЛЯД В БЕЗДНУ

Энергичный, яркий, способный заряжать эмоцией других — даже противники Мирчева по корпоративному конфликту признают его талант сильного предпринимателя. В компании «Сан» ощущался дух новаторства и вместе с тем, как отмечает Юрий Курочкин, «глубокий кризис непонимания производства как такового»: бизнес-процессы были выстроены так, как если бы компания по-прежнему была инновационным стартапом, а не претендовала на роль крупного производителя.

Вместо того чтобы выпускать стандартный продукт, компания кастомизировала его под каждого клиента. Из-за отсутствия полной конструкторской документации оценить целесообразность этих доработок оказалось

невозможно. Сервисные инженеры не поспевали за изменениями, в итоге страдало послепродажное обслуживание. Управленческие процессы были не автоматизированы, поэтому отчетность шла с отставанием месяц. Комплектующие и сырье зачастую закупались по завышенным ценам.

Кроме того, Мирчеву поставили на вид чрезмерные траты на дорогое оборудование для металлообработки и раздутый штат, из-за чего компания едва сводила концы с концами. «Надо было более ответственно относиться к каждой копейке. Как ни крути, это не „Роснано“ виновато, это риски чисто управленческие», — рассуждает нынешний гендиректор «Сан».

Помимо управленческих рисков вскрылись и другие отягчающие обстоятельства. По словам Курочкина, важные разработчики оказались выведены за штат в отдельную фирму, которая не имела отношения к «Роснано» и вы-

«Я не устраивался в компанию ни следователем, ни Дедом Морозом. Основная моя цель была объективно посмотреть, как налажено производство»

полняла технические задания по заказу «Сан» часто на условиях 100-процентной предоплаты. Часть патентов были зарегистрированы на Мирчева, часть изобретений не защищены вовсе. Однако главное недовольство «Роснано» вызвал розничный проект Мирчева. Предприниматель решил, что продвигать инновационные принтеры будет проще через партнерскую сеть печатных студий. Идея была не менее новаторской, чем само оборудование: ни один из производителей принтеров в мире так не делал.

ДВОЯКИЙ ФРАНЧАЙЗИНГ

Первые две студии Мирчев открыл на свои средства в 2008–2009 годах в Новосибирске и Москве вместе с другими сотрудниками «Сан» — Антоном Борушем и Василием Минтиковым. На их примере был разработан брэнд-бук, а в 2010 году зарегистрировано ОАО «Франчайзинговая компания „Сан“», которое начало продавать франшизу SUN Studio.

Франчайзи платили разовый паушальный взнос в размере 300 тыс. руб. и ежемесячное роялти — 10 тыс. руб. (сейчас приблизительно 400 тыс. руб. и примерно 20 тыс. руб. соответственно). Учитывая вложения в оборудование, бизнес получался недешевый: на открытие SUN Studio требовалось минимум 4,5 млн руб., тогда как наиболее популярные франшизы предлагают инвестиции в пределах 1,5 млн руб. Тем не менее к лету 2012 года, когда конфликт акционеров «Сан» перешел в открытую стадию, сеть SUN Studio насчитывала около 80 франчайзинговых точек в России и за рубежом, в том числе в Дубае и Париже. «На раскрутку франчайзингового проекта, участие в выставках я потратил свыше \$1 млн собственных средств», — говорит Мирчев. Помогли и личные связи в деловом сообществе. Например, одним из крупных франчайзи стал хороший знакомый Владислава, владелец компании «Экспедиция» Александр Кравцов.

На сеть SUN Studio приходилось 50–60% продаж компании «Сан». По словам Курочкина, дилеры «Сан» в обязательном порядке становились еще и франчайзи. Однако франчайзинговая компания оставалась личным проектом Мирчева, полностью независимым от «Роснано». Как следует

из списка аффилированных лиц, до 30 июля Мирчеву принадлежало в ОАО «Франчайзинговая компания „Сан“» 75%.

К 30 сентября его доля уменьшилась до 4% в пользу ABE SAKEM Engineering и Integration Technology. Первая являлась дилером «Сан» на Ближнем Востоке, вторая — в Китае, Гонконге и на Тайване. При этом, как считает Дмитрий Лисенков, «Франчайзинговая компания „Сан“» нередко получала принтеры по себестоимости и перепродаивала франчайзи уже по рыночной цене. Мирчев этот факт отрицает: «Франчайзинговая компания никогда сама не продавала ни принтеры, ни чернила „Сан“, а только рекомендовала их своим клиентам».

С осени 2012 года продажи принтеров «Сан» через франчайзинговую сеть были прекращены. Гендиректор франчайзинговой компании Антон Боруш признает, что сейчас переориентируется на принтеры других производителей. При этом из трех УФ-принтеров, представленных на сайте франчайзинговой компании, два идентичны моделям «Сан», правда, немного отличаются названиями. Например, принтер, который на сайте «Сан» называется Neo UV-LED 1,6, здесь обозначен как Neo Art UV-LED Black 1,6. Боруш объясняет это временной недоработкой — страницу не успели актуализировать. В «Сан» видят в этом злой умысел. «Наша технология и клиентская база ушли во „Франчайзинговую компанию „Сан“», — уверждает Юрий Курочкин. — Клиентов намеренно вводят в заблуждение, что они имеют дело с компанией „Сан“, хотя на деле это совершенно другая фирма. Мы в прошлом месяце звоним и спрашиваем: „Вы готовы заключить договор?“ А нам отвечают: „Да мы же с вами уже заключили!“.

Разные мнения у сторон и по поводу положения дел в самой компании «Сан». Владислав Мирчев отмечает, что после его ухода продажи упали с 10–15 принтеров в месяц до двух-трех. В итоге компания существует в основном за счет возврата НДС, льгот от государства и от правительства Новосибирской области. Юрий Курочкин признает, что продажи уменьшились, но не намного: по предварительным данным, в 2012 году

выручка по сравнению с 2011-м сократилась всего на 6%. Одновременно компания значительно умерила свои аппетиты. Если раньше «Сан» участвовала в нескольких десятках выставок в год, то сейчас — в единичных мероприятиях. Был оптимизирован штат сотрудников, из менеджеров по продажам остались только самые эффективные. Недавно «Сан» подписала договоры с дилерами в Германии, США, Польше и Сингапуре. До этого, говорит Курочкин, разговоры о партнерстве безуспешно велись несколько лет. В итоге в конце 2012-го «Сан» впервые за несколько лет вышла на операционную окупаемость.

ВСТРЕЧА НЕДОВЕРЧИХ

Сегодня в арбитражном суде Новосибирской области находятся шесть исков от «Роснано» и инновационной компании «Сан» к Владиславу Мирчеву и другим бывшим топ-менеджерам компании на общую сумму 23,5 млн руб. Это бонусы и выходные пособия, на которые претендует прежнее руководство, но которые «Роснано» не хочет выдавать, ссылаясь на неудовлетворительные результаты работы. Однако иски по основным претензиям (по ущербу, который нанесла команда Мирчева) пока не поданы. Почему, если «Роснано» так уверена в своей правоте? «Сейчас мы инициировали несколько разбирательств в гражданских судах,— отвечает Дмитрий Лисенков.— Но при этом все необходимые материалы были переданы и в следственные органы». Раздувать скандал не в интересах «Роснано», по крайней мере, пока она надеется успешно выйти из проекта. В ноябре прошлого года «Сан» получила престижный статус резидента «Сколкова». Если бы в отношении топ-менеджеров компании было заведено уголовное дело, это было бы невозможно.

Буквально за месяц до позитивного события президент фонда «Сколково» **Виктор Вексельберг** на пресс-конференции пообещал создать так называемый черный список предпринимателей, от сотрудничества с которыми инвесторам стоит воздержаться. Один из присутствующих



Сквозь призму

ЮРИЙ КУРОЧКИН СМОТРИТ НА ПРОИСХОДЯЩЕЕ В КОМПАНИИ «САН» С ПОЗИЦИЙ «РОСНАНО»

журналистов тут же привел историю с Владиславом Мирчевым, и Вексельберг допустил, что черный список поможет исключить подобные инциденты. «Мы, безусловно, в курсе ситуации,

но пока у нас нет вопросов к тому, как ведет себя компания „Сан“,— поясняет старший вице-президент по развитию и коммерциализации фонда „Сколково“ **Алексей Бельтюков**.— Нас устраивает уровень ее технологий, и мы не получили достаточную информацию, чтобы наказывать компанию или тех, кто там работает. В отношении ее руководителей не было вынесено вступившее в силу решение суда». К слову, Бельтюков считает, что формировать черный список (он должен появиться в течение 2013 года) надо очень осторожно: лучше оставить кого-то безнаказанным, чем закрыть двери перед невиновными. Очевидно, в «Роснано» тоже опасаются, как бы из-за конфликта с Мирчевым не заработать имидж притеснителей.

В ноябре прошлого года в новосибирском Академгородке по инициативе «Роснано» была организована публичная встреча местных ученых и предпринимателей, которые занимаются инновационными проектами, с Владиславом Мирчевым и членом правления «Роснано» **Юрием Удальцовым**. Присутствовали около 20 человек. Целью двухчасовой встречи было разъяснить профессиональному сообществу причины конфликта и, возможно, найти пути выхода из ситуации. «Это очень сложный конфликт, и здесь я не увидел однозначно белых или черных. Обе стороны частично признали свои ошибки и вели себя достойно и уважительно, что является позитивом,— описывает **Андрей Брызгалов**, основатель новосибирской компании „Унискан“ и один из участников встречи, ее итоги. — Но найти решение, которое бы удовлетворило обе стороны, не удалось».

Даже если «Роснано» наладит операционную деятельность «Сан», корпоративный конфликт может помешать успешному выходу из проекта. А выкупать пакет Мирчева в госкорпорации не хотят. Финал книги, над которой работает Владислав, пока остается открытым.





В ЭТОМ ГОДУ ЭЛЕКТРОННАЯ ТОРГОВАЯ ПЛОЩАДКА «ТЕНДЕРПРО» ОТМЕЧАЕТ ЮБИЛЕЙ. ЗА ДЕСЯТЬ ЛЕТ РАБОТЫ КОМПАНИЯ ИЗ ГРУППЫ ЭНТУЗИАСТОВ ПРЕВРАТИЛАСЬ В ТЕХНОЛОГИЧЕСКОГО ЛИДЕРА РЫНКА И ВОШЛА В ПЯТЕРКУ САМЫХ УСПЕШНЫХ КОММЕРЧЕСКИХ ЭЛЕКТРОННЫХ ТОРГОВЫХ ПЛОЩАДОК (ЭТП). ОДНАКО ПРЕДСТАВИТЕЛИ ФИРМЫ, НЕСМОТРЯ НА ИМЕЮЩИЙСЯ УСПЕХ НА РОДИНЕ, СОБИРАЮТСЯ АКТИВНО ПРОДВИГАТЬСЯ НА ЗАПАД. РАСШИРЕНИЕ РЫНКА ОБУСЛОВЛЕНО ОБЪЕКТИВНЫМИ ПРИЧИНAMI – ИЗ РОССИЙСКОЙ ДЕЙСТВИТЕЛЬНОСТИ НИКАК НЕ ВЫЧЕРКНУТЬ КОРРУПЦИЮ, И КОМПАНИИ, КОТОРАЯ ПРЕДЛАГАЕТ ТЕХНОЛОГИИ, ИСКОРЕНЯЮЩИЕ ЭТО ЯВЛЕНИЕ В КОММЕРЧЕСКОЙ СРЕДЕ, В ГОССЕКТОРЕ ПРИХОДИТСЯ НЕСЛАДКО. О ТОМ, КАК БЕЗ ЧЬЕЙ-ЛИБО ПОМОЩИ СОЗДАТЬ УНИКАЛЬНЫЙ БИЗНЕС-ПРОЕКТ И ОБЕСПЕЧИТЬ ЕГО ЖИЗНеспособность В РОССИИ И ЗА ЕЕ ПРЕДЕЛАМИ, РАССКАЗАЛ ОЛЕГ УМРИХИН, ДИРЕКТОР И СОБСТВЕННИК ООО «ТЕНДЕРПРО».

ОЛЕГ УМРИХИН, ДИРЕКТОР ООО «ТЕНДЕРПРО»:

«ЛУЧШЕ МЫ ЗАЙМЕМ 5% МИРОВОГО РЫНКА, ЧЕМ 50% РОССИЙСКОГО»

– Сейчас электронные торговые площадки – довольно распространенное явление, но 10 лет назад никто о них не знал, как пришла идея организовать такой проект?

– Да, я тоже не знал, и получилось, что пришел к этой идее интуитивно. Так сложилось, что мне по долгу службы пришлось контролировать закупки одного из структурных подразделений компании РУСАЛ. Я очень быстро осознал, что сделать это, не используя независимую информацию, невозможно.

Объем закупок был очень большой, и надо было автоматизировать процесс. Совместно с друзьями разработали ядро и запустили первую бесплатную версию ЭТП. Друзья-программисты после создания продукта потеряли к нему интерес. Но я верил в перспективы нашего стартапа и поэтому выкупил у них программный продукт и стал превращать его в полноценный коммерческий проект.

– Во всем мире, в том числе и в нашей стране, существует множество фондов, материально

поддерживающих молодых людей, предлагающих уникальные проекты и решения. Но ваш бизнес строился собственными силами, как удалось не просто выжить, но и выйти в лидеры?

– Любой проект сначала держится на энтузиазме. Даже самая прекрасная идея не сможет выжить, если не подпитывать ее своими эмоциями. Первыми клиентами системы были тоже энтузиасты – молодые и неравнодушные менеджеры. Сейчас легко рассказать, что такое ЭТП, все пользуются

интернет-магазинами и понимают, что ЭТП – это тот же магазин, только большой: для промышленных предприятий и коммерческих структур. Тогда приходилось на пальцах объяснять, о чем идет речь и главное – для чего это все нужно затевать. Большинство снабженцев смеялись нам в лицо и убеждали, что идея нежизнеспособная и что коррупция в России – это часть системы, своеобразная «смазка для бизнеса».

– Как вы пытались их переубедить?

– Еще Карамзин описал Россию одним словом – «воруют»... И мы не пытались бороться с системой, просто искали тех, кому наш проект был нужен. И находили. Наша идея нашла поддержку таких предприятий, как КамАЗ, ФОСАГРО, ЕвроХим. Мы были тогда даже не поставщиками услуг и клиентами, а единомышленниками. «ТендерПро» как торговая площадка выросло из пожеланий клиентов. Дистанция была маленькой, и нам просто говорили, что нужно для службы снабжения, что удобно, а что нет. Поэтому система получилась очень клиентоориентированной. Сейчас наша система электронных закупок позволяет проводить конкурсы всех видов: аукционы, открытые и закрытые тендера, редукции с переторжкой, запросы котировок и предложений. В общем, «полный набор». Наша гордость – технология, позволяющая автоматически объединить предложения участников и представить результаты конкурса в удобной для принятия решения форме – в виде протокола конкурса и конкурентного листа. Данные, объективно представленные в конкурентном листе, являются основанием для выбора победителя. Все направлено на то, чтобы максимально упростить и оптимизировать процесс закупок, эти технологии постоянно совершенствуются.

– Только для того, чтобы обеспечить лояльность потребителей, одного функционала мало, продукт нуждается «в раскрутке»...

– Конечно, ЭТП – это, прежде всего, люди, программисты, маркетологи, каталогизаторы. Сегодня в штате компаний почти 100 человек, но в центральном офисе находится не более 5. У нас два офиса в России и два на Украине. При этом почти 50% – удаленные сотрудники.

– Сейчас многие компании переходят на «удаленку» и обходятся фрилансерами, потому что это значительно дешевле. У вас тоже был финансовый расчет?

– У нас все решения были либо интуитивными, либо вынужденными. Когда мы поняли, что идея создания ЭТП живет и развивается, решили купить офис. Как раз недалеко от МФТИ, выпускниками которого являются многие сотрудники, начали строить офисное здание, там мы радостно и приобрели площадь. Но в России, как известно, объекты в срок не сдаются. Строительство затянули на годы. Так постепенно многие сотрудники перешли в режим хоум-офиса, модель оказалась не только жизнеспособной, но и эффективной. Для интернет-компаний такой подход оправдан. Благодаря ему мы имеем сеть представителей по всему СНГ. Кроме того, в регионах мы можем нанимать лучших специалистов за разумные деньги. Пара-докс в том, что многие компании нанимают программистов удаленно, а у нас наоборот: команда программистов работает в офисе в Петербурге, а вот маркетологи и клиентский отдел работают ближе к потребителям услуг, в регионах.

– Это уже сложившаяся жесткая система?

– Мы доверяем профессионалам, и если начальник подразделения принимает решение работать со своей командой в офисе, мы не сопротивляемся. Главное, чтобы был результат. Оба подхода имеют свои плюсы и минусы, все зависит от приоритетов человека, принимающего решения и несущего ответственность. Например, один из офисов разрабатывает отдельный проект – teclot.com. Это революционная технология торгов с возможностью установить систему на сервер клиента и использовать как корпоративную ЭТП, но добавляются все возможности межкорпоративной системы – каталог, прайс-листы, клиентская база, которыми тоже можно пользоваться.

– Как пришла идея разрабатывать новую технологию?

– Переломным для рынка торговых площадок стал 2008 год. Кризис заставил руководителей задумываться об эффективных инструментах и привел на ЭТП большое количество компаний. Именно этот период можно считать началом эры электронных торгов в России. Многие предприятия задумались о создании собственных ЭТП. Мы к этому времени уже обладали отработанным функционалом и инфраструктурой по всей стране, но чувствовали, что существующие технологии устаревают. Мы постоянно совершенствовали старую технологию Tender.Pro, клиенты были довольны, но чутье профессионалов подсказывало, что все это не то. И тогда было принято решение создать новый проект. Пригласили абсолютно новую команду и 3 года кропотливо работали над новой системой. Так родилась технология teclot.com. Теперь старая система живет своей жизнью, а новый проект стартует со своими задачами.

– А в чем революционность, и какие задачи может решать технология teclot.com?

– Система teclot.com разработана для глобального рынка. Ее запуск – вполне логичное решение для страны, вступившей в ВТО. Система мультиязычная, каталог, разработанный нашим отделом каталогизации, к слову сказать, там трудятся постоянно 33 человека, насчитывает более полумиллиона позиций, унифицированных под отечественные и международные стандарты. Система гибкая, современная, обеспечивающая свежие решения. Технология может работать и как корпоративная, и как межкорпоративная площадка. То есть теперь предприятиям не нужно тратить миллионы на разработку и поддержание собственных ЭТП. В современных условиях только политика открытых инноваций – как корпоративная стратегия – является результивной. Современные менеджеры – это опытные разведчики на рынке инноваций. Они находят готовые решения и ответы на насущные вопросы предприятий. Мы предлагаем готовый продукт, отвечающий всем запросам сегодняшнего дня.

– Коммерческие структуры, очевидно, заинтересуются подобным предложением, а что вы можете сказать о госсекторе?

– Госплощадки – это проявление госкапитализма. Одни чиновники договариваются с другими в своих интересах, и это очень плохо, так как рынок искается. Пройдет некоторое время, и люди будут спрашивать: почему такой плохой сервис и такие высокие тарифы? – останется только развести руками. Именно по этой объективной причине мы будем расширять свой бизнес в других странах. Лучше мы займем 5% мирового рынка, чем 50% российского.

– Насколько велика конкуренция в вашем секторе рынка?

– Конкуренция очень велика, и она растет вместе с рынком. Но все это – позитивные факторы, потому что мы не боимся конкуренции, если она честная. Мы возникли и развивались на открытом рынке, без протекции, друзей или связей, и этот подход сделал нас успешной компанией. «ТендерПро» справляется с поставленными перед ним задачами очень результативно. Например, со сложными закупками крупных предприятий, которые идут потоком. Для предприятий, попадающих под 223-ФЗ, произведена интеграция площадки с общероссийским официальным сайтом (ООС), что позволяет автоматизировать составление типовой части документации и обеспечить ее выгрузку на ООС. Таким образом, упрощается самая трудоемкая часть процесса. Кроме того, отдел маркетинга «ТендерПро» предлагает уникальный сервис для сложных закупок – это «раскрутка тендеров».

– Расскажите подробнее об этом.

– Это маркетинг b2b. Поясню на примере. Скажем, «Газпром» объявил конкурс на услуги авиа перевозок. Понятно, что это услуга эксклюзивная, и в базе системы нет компаний, работающих на этом рынке. Классическое приглашение к тендеру по базе в автоматическом режиме, которое делают все площадки, не даст результата. Поэтому наши сотрудники проводят мониторинг открытого рынка, находят подходящие компании, проверяют их на соответствие условиям конкурса и приглашают принять участие в тендере. Часто при таких сложных закупках требуется сопровождение компаний до момента подачи документов на тендер, так как собрать весь пакет самостоятельно сложно. Да и убедить компании участвовать в подобных закупках тоже не просто, подготовка документов – работа рутинная, а результат никто гарантировать не может. Поэтому мы берем на себя решение всех трудоемких вопросов. Эффект от подобных «раскруток тендеров» для компаний – организаторов торгов колossalный.

– Как, по-вашему, будет развиваться рынок ЭТП в дальнейшем?

– Рынок будет идти по пути укрупнения игроков. Новых конкурентов мы не ожидаем, слишком высок порог входа на этот рынок. Будут улучшаться и развиваться сервисы компаний. Мода на собственные торговые площадки останется в прошлом. Будущее за такими технологиями, как teclot.com.

Мы планируем развивать международное направление. Представительства компаний уже работают на рынках Украины и Казахстана, активно развивается направление Средняя Азия. Ожидаем, что с помощью teclot.com мы будем привлекать наших поставщиков к зарубежным конкурсам, а иностранных поставщиков – к нашим не только на территории бывшего СССР, но в Европе, Латинской и Северной Америке.

– Что же будет определяющим в дальнейшем развитии – как прежде интуиция или уже наработанный опыт?

– Мы сами давно спорим на эту тему. И пришли к выводу, что маркетинг – это структура мышления хорошего снабженца, а интуиция – это умение предвидеть на основании опыта и знаний. Главное чтобы человек был неравнодушен к окружающему миру и к себе самому. Тогда и идеи появляются, и силы, чтобы их воплотить.



ВЕЛИКОЛЕПНАЯ СЕМЕРКА

В ТРЕТЬЕМ СЕЗОНЕ РЕАЛИТИ-ШОУ «СТАТЬ КОММЕРСАНТОМ» — НОВЫЕ ГЕРОИ. ВЕСЬ 2013 ГОД МЫ БУДЕМ ПОД МИКРОСКОПОМ ИЗУЧАТЬ ИХ БИЗНЕС. В ЭТОМ НОМЕРЕ МЫ ПРЕДСТАВЛЯЕМ УЧАСТНИКОВ ПРОЕКТА.

Текст: Екатерина Сирюна, Николай Гришин

Иллюстрация: Леонид Фирсов

Фото: Элизабэт Хауст Ветур, Денис Владимиров,

Татьяна Палыга, Вадим Брайдов, Настя Тайлакова, Олег Сайфутдинов

Топ-менеджеры розничной сети, акушер-гинеколог и помощник кинорежиссера — самые разные люди создают бизнес-проекты. В новый сезон «Стать коммерсантом» попали как масштабные начинания — к примеру, выручка Mallstreet.ru превысила в прошлом году \$20 млн, так и совсем небольшие

проекты — «Медкампус» заработал в 2012-м всего около \$10 тыс. Но есть у коммерсантов и общая черта — все они хотят создать что-то новое и готовы честно рассказывать о самых сложных моментах в своем бизнесе. «Секрет фирмы» получил несколько десятков заявлок на участие в очередном сезоне реалити-шоу, но выбрали мы именно этих предпринимателей — надеемся, вам будет интересно следить за их судьбой.

НАШЕСТИЕ «ПУШИСТЫХ»

Mallstreet.ru

Интернет-гипермаркет товаров для дома и семьи (Москва)

Проект Mallstreet.ru создали трое бывших топ-менеджеров крупной торговой компании. **Сергей Иванов** работал директором торговой сети «Технопарк-электрофлот», **Дмитрий Шашкин** генеральным директором, а **Алексей Кузьмичев** директором по развитию холдинга «BORK-технопарк». «Мы умеем продавать, умеем обучать персонал», — говорит Дмитрий Шашкин, CEO Mallstreet.ru. Проект стартовал в 2009 году. Предприниматели сделали ставку на кросс-продажи. «Человек, купивший в интернет-магазине стиральную машинку, купит там же и подгузники», — поясняет Шашкин. Это идея стала основой для концепции гипермаркета товаров для дома и семьи». Сейчас в ассортименте Mallstreet.ru

около 20 тыс. позиций бытовой техники, кормов для животных, детских товаров. «Принципиально не продаем электронику — конкурировать по цене с „серой“ продукцией невозможно. Мы хотели быть „белыми и пушистыми“, — рассказывает Дмитрий Шашкин.

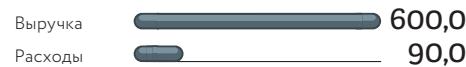
Mallstreet.ru обзавелся call-центром и полноценным офисом, где работают 39 сотрудников. В офисе стоят видеокамеры, транслирующие его работу на сайт. «Люди должны понимать, что это серьезный проект, а не интернет-магазин, который на коленке создали муж и жена», — говорит Шашкин.

ПЛАНЫ НА 2013 ГОД

Выйти на положительный показатель EBITDA, ввести новую ассортиментную группу «инструменты для ремонта».

ФИНАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ЗА 2012 ГОД

млн руб.



Первый блин

ДМИТРИЙ ШАШКИН СДЕЛАЛ СТАВКУ НА КРОСС-ПРОДАЖИ





УМНЫЙ ЭКРАН

WISE TIVI

Разработка и производство устройства на платформе Android, позволяющего обычный телевизор превратить в «умный» (Smart TV) с доступом в интернет (Москва)



Телепортация

АНДРЕЙ ОРЕХОВ МЕЧТАЕТ ОТОМ, ЧТОБЫ ВСЕ ТЕЛЕВИЗОРЫ СТАЛИ УМНЫМИ

Генеральный директор проекта WISE TIVI **Андрей Орехов** получил диплом электронщика Санкт-Петербургского политехнического университета, а потом образование маркетолога по программе МВА. Идея создать приставку с функциями Smart-TV пришла, когда он прочитал прогнозы о бурном развитии этого рынка. Сейчас несколько ведущих производителей выпускают телевизоры с возможностью подключения к интернету (Smart-TV). Но каждый из них создает «закрытую» платформу и предлагает доступ к ограниченному числу приложений.

Устройство, разработанное командой WISE TIVI, напоминает обычную флешку, через HDMI-разъем оно подключается к любому телевизору и позволяет использовать любые интернет-возможности на платформе Android 4.2: смотреть видео в интернет-кинотеатрах,

играть в игры и общаться. К лету 2012 года тестовый продукт был готов, но для запуска производства потребовалось дополнительное финансирование. На этом этапе в команду вошел **Кирилл Малука** — специалист в сфере Venture Capital & Private Equity. Он взял на себя вопросы стратегического развития и финансово-инвестиционной политики. Сейчас продукт проходит сертификацию, планируемый старт продаж — февраль 2013 года. Всего основатели и бизнес-ангелы потратили на его создание около \$600 тыс. Предполагаемая цена приставки в России составит примерно 5,5 тыс. руб.

ПЛАНЫ НА 2013 ГОД

ФИНАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ЗА 2012 ГОД

млн руб.

Выручка

О

12,0

Выйти на рынки России, США, Западной, Северной Европы, а также арабских стран.

ЛУЧШЕ ЖЕВАТЬ

«Энергон Рус»

Производство и дистрибуция энергетической жевательной резинки (Санкт-Петербург)

Рынок энергетических напитков, по словам **Романа Матвеева**, генерального директора «Энергон Рус», вырос в России на 25% за 2012 год. Во многих странах параллельно развиваются сегменты альтернативных энергетиков, например, производство жевательной резинки с кофеином. «Она изначально разрабатывалась для спецподразделений армии США, солдаты использовали ее, чтобы не заснуть во время ночных операций», — говорит Роман. В прошлом году вместе с партнером он заказал 40 тыс. упаковок жвачки под собствен-



Жевать и не спать

РОМАН МАТВЕЕВ УВЕРЕН, ЧТО ЖВАЧКА ПОМОЖЕТ СНИЗИТЬ АВАРИЙНОСТЬ НА ДОРОГАХ

«Жевательная резинка разрабатывалась для спецподразделений армии США, солдаты использовали ее, чтобы не заснуть во время ночных операций»

ной маркой Energon у американского производителя. Как говорит Матвеев, рецепт жвачки американцы адаптировали для российского рынка. «Первая партия весила одну тонну, вместе с доставкой и „растаможкой“ обошлась в 2 млн руб.», — вспоминает Роман. Все свои накопления партнеры вложили в товар, на маркетинг и продвижение денег уже не хватило. Помогла хитрость: одновременно Роман вел переговоры с сетями АЗС, которые должны были стать основным покупателем нового продукта, и дистрибуторской компанией, занимавшейся поставками в эти сети. Дистрибуторы пошли навстречу Матвееву, так как АЗС были готовы закупать жвачку, а АЗС были уверены, что дистрибутор обеспечит поставки. Продажи жвачки Energon стартовали в 2012 году, к концу года продукт продавался уже в 500 точках в пяти российских регионах. Вырученные средства партнеры направили на разработку новой упаковки и закупку очередной партии жвачки. «Если продукт пошел без маркетинга, значит, при грамотном продвижении мы можем добиться очень много», — убежден Роман.

ПЛАНЫ НА 2013 ГОД

Вывод на рынок двух вкусов энергетической жевательной резинки, двух вкусов энергетических леденцов. Как результат — увеличение объемов продаж до 30 млн руб.

ФИНАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ЗА 2012 ГОД

	млн руб.	
Выручка	3,0	
Расходы	3,5	

МЕДИЦИНА И ЗРЕЛИЩА

«Медкампус»

Интернет-портал для студентов-медиков (Уфа)



Душа кафедры

АНТОН МАСЛЕННИКОВ
СОЗДАЛ СОЦСЕТЬ, НО НЕ РАССТАЛСЯ С МЕДИЦИНОЙ

«Доктор на работе» — профессиональный портал российских медиков, где зарегистрированы более 120 тыс. врачей. Но доступ на сайт закрыт не только для пациентов, но и для студентов медицинских вузов. В то же время, по словам **Антона Масленникова**, руководителя проекта «Медкампус», онлайн-площадки для людей, которые обучаются медицине, есть в большинстве развитых стран. Он решил создать такую площадку в России. Антон — акушер-гинеколог, ассистент кафедры акушерства и гинекологии №2 БашГМУ. За поддержкой он обратился к основателю «Доктора на работе» **Станиславу Сажину**. Тому идея показалась интересной, предприниматель согласился стать ментором «студенческой» площадки и инвестировать в нее средства в обмен на контрольный пакет. «Онлайн-реклама в России стала особенно актуальна для

производителей лекарств после введения в 2011 году запрета на личное общение представителей фармкомпаний с врачами и студентами-медиками», — рассказывает Антон. На сегодня в проект вложены около 530 тыс. руб. У «Медкампusa» 35 тыс. подписчиков, а всего в России, по расчетам Масленникова, 80 тыс. студентов-медиков. В начале 2013 года «Медкампус» запустил приложения на платформе Android и iPhone, которые установили уже 3,5 тыс. пользователей, проводят на сайте вебинары. «Сейчас реализовано только 15% идей», — говорит Масленников. Вложить в развитие ресурса в этом году он планирует около 500 тыс. руб.

ФИНАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ЗА 2012 ГОД

	млн руб.	
Выручка	0,3	
Расходы	0,5	

ПЛАНЫ НА 2013 ГОД

Увеличить аудиторию до 80 тыс. студентов, увеличить годовые доходы до 1,5 млн руб.

КРЕАТИВНЫЙ ТЕЛЕФОН

Mini Fellini

Портал и интернет-магазин креативных «примочек» для смартфонов и планшетов (Москва)

**Любитель яблок**

ДМИТРИЙ СЕМАЕВ ТАК ЛЮБИТ ПРОДУКЦИЮ APPLE, ЧТО ГОТОВ ИСПОЛЬЗОВАТЬ ЕЕ В ЛЮБЫХ СИТУАЦИЯХ

«Видео — самый простой и эффективный способ заявить о себе», — уверен **Дмитрий Семаев**. Он создал салон саксофонов Mariachi в Москве, а раскрутил его с помощью снятых на видео и показанных на YouTube и Vimeo мастер-классов музыкантов. Сначала Семаев и его партнеры пытались снимать с помощью профессиональной аппаратуры, но со временем стали использовать iPhone с компактными штативами и объективами. «Встречаешь где-нибудь знаменитость, достаешь все, что нужно, и прямо на месте снимаешь видео. Всем весело, и вот уже готов репортаж», — говорит Дмитрий. Возможности смартфонов и планшетов увлекли Дмитрия: «Есть кисточки для iPad. Существуют мини-объективы для фото, компактные DJ-контроллеры и даже барабаны, саксофоны и мини-рояли, совместимые с iOS- и Android-устройствами».

Рынок подобных «примочек» в России, по мнению предпринимателя, еще не сформировался: «Но всякий раз, когда я демонстрирую устройства и рассказываю о них, вижу большой интерес и что-то обязательно прощаю». Так появилась идея интернет-портала Mini Fellini с магазином «креативных примочек» и мастер-классами, созданными с их же помощью. Дмитрий встроил интернет-магазин на страницу проекта на Facebook, закупил первую партию товаров. По планам Дмитрия, выручка магазина за первое полугодие 2013 года составит 40–60 тыс. руб. в месяц, а затем пойдет по нарастающей.

ПЛАНЫ НА 2013 ГОД

Создание продуктов под собственной торговой маркой, увеличение выручки к концу 2013-го до 1,5 млн руб. в месяц.

ФИНАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ЗА 2012 ГОД

млн руб.

Выручка



0

Расходы



0,9

РЕЖИССЕР СОБЫТИЙ

Blackbird Agency

Event-агентство
(Санкт-Петербург)

Выпускник факультета журналистики Санкт-Петербургского университета **Максим Ясный** работал помощником режиссера на киностудиях Санкт-Петербурга и Москвы и сотрудничал с event-агентствами в качестве сценариста и режиссера мероприятий.

«Я убедился в том, что в большинстве, казалось бы, творческих организаций менеджмент зачастую довлеет над действительно интересными идеями. Парадокс же заключается в том, что заказчики как раз хотят видеть оригинальный и креативный продукт», — говорит Ясный. В результате Максим решил открыть собственное event-агентство. У Ясного был клиент, готовый доверить ему мероприятие по открытию крупного завода в Московской области с бюджетом 6 млн руб. Чтобы выполнить заказ, весной 2011 года Максим взял два кредита как частное лицо на общую сумму около 1 млн руб. «Нам нужны были оборотные средства, в event-бизнесе при подписании договора заказчик, как правило, делает только небольшой авансовый платеж», — рассказывает предприниматель.

Мероприятие прошло успешно, и кредиты Максим вернул. Сейчас в команде Blackbird Agency шесть человек. Кроме того, в базе агентства со-



Ставка на креатив

МАКСИМ ЯСНЫЙ СЧИТАЕТ, ЧТО ГЛАВНОЕ В ОРГАНИЗАЦИИ СОБЫТИЙ – ЭТО ТВОРЧЕСКИЙ ПОДХОД

«Я убедился в том, что в большинстве организаций менеджмент довлеет над действительно интересными идеями. Парадокс же в том, что заказчики как раз хотят видеть креативный продукт»

браны фрилансеры, которых можно в случае необходимости подключить к реализации проекта — это артисты и кейтеринг-компании, флористы и дизайнеры, владельцы оборудования. Максим утверждает, что готов сделать любое мероприятие «под ключ», в том числе обеспечить проживание приехавших из других городов гостей, а также взаимодействовать со СМИ, освещавшими событие.

ПЛАНЫ НА 2013 ГОД

Создание отделов дизайна и digital, увеличение оборота до 36–48 млн руб. Открытие филиалов в других городах.

ФИНАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ЗА 2012 ГОД

	млн руб.
Выручка	24,0
Расходы	3,6

ЖЕНСКОЕ СЧАСТЬЕ

«Счастливый дом»

Агентство недвижимости (Казань)



Анастасия Гизатова — учредитель и генеральный директор агентства недвижимости «Счастливый дом».

Агентство оказывает услуги по покупке и продаже жилой, коммерческой, зарубежной недвижимости. «Есть стереотип восприятия риэлтера как неискреннего, вороватого типа», — признает Гизатова. Как с этим бороться? «Счастливый дом» решил сменить имидж компании на «домашний», «родной», использовав в оформлении сайта и офиса компании яркие цвета, детскую тематику, игрушки. Маркетологи отговаривали Анастасию, убеждая, что это «несерьезно» для агентства недвижимости, но та настояла на своем. «Мы сильно выделились на фоне конкурентов», — уверяет она. По расчетам риэлтеров, в среднем россиянин обращается к их услугам

раз в семь лет. Но Гизатова решила сделать ставку именно на постоянных клиентов. Например, консультирует их, как оформить налоговую декларацию, чтобы получить вычет, полагающийся покупателям недвижимости. Люди покупают жилье не так уж часто, но зато рекомендуют агентство друзьям. По рейтингам деловых изданий столицы Татарстана (например, журнала «Деловой квартал»), «Счастливый дом» входит в топ-3 риэлтерских компаний Казани.

ПЛАНЫ НА 2013 ГОД

Планы: запуск продаж двух жилых комплексов, разработка франшизы, увеличение оборота до 25 млн руб. // **сф**

ФИНАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ЗА 2012 ГОД

	млн руб.
Выручка	18,7
Расходы	17,3

МАГИЯ БОЛЬШИХ ЧИСЕЛ

Текст: Николай Гришин

Фото: Дмитрий Духанин

Что общего у портала астрологических прогнозов, женского глянца и фотошколы? Под все эти проекты Аркадию Акулову удалось найти инвесторов. Рекламист из Воронежа поставил на поток запуск интернет-компаний. Теперь он планирует научить весь мир профессионально фотографироваться.

Аркадий Акулов убежден, что в этой жизни не бывает случайностей. Он верит в астрологию и счастливые числа. На днях, например, гардеробщиц в ресторане «Академия» протянул ему номерок со словами: «Ваше счастливое число». Это было действи-

тельно его счастливое число, хотя цифра двузначная, там нет популярных семерки или восьмерки. Скорее всего, гардеробщиц просто рассчитывал на чаевые, но тот день для Аркадия и правда был удачным.

Мы договорились об интервью в ресторане Goodman на Тверской, однако он оказался закрыт, так что мы переместились в демократичную «Пельмешку» на другой стороне улицы. И в этом Акулов увидел добрый знак: «У этого места хорошая аура».

Акулов во всем ищет позитив, и судьба ему благоволит. За шесть лет, проведенных в Москве, он стал долларовым миллионером. Продал сервис астрологических прогнозов «Астростар» Direct Group, по оценкам, за \$3 млн, женский портал «Амено» — ИД Independent Media почти за \$3 млн. И наконец, привлек более \$3 млн от Bright Capital в свои новые проекты Fotoshkola.net и Artmart.ru. Акулов видит в этой серии сдвоек магию чисел, а СФ — историю успешного стартапера, который сумел найти подход к самым разным инвесторам.

ВОРОНЕЖСКИЙ ГЛАМУР

Некоторые люди в юности мечтают изменить мир. У Аркадия Акулова была куда более приземленная мечта — еще со школьных времен он хотел сделать рекламу в родном Воронеже более креативной и интересной. Шанс осуществить мечту выпал, когда 20-летний Акулов учился на втором курсе юрфака воронежского филиала Московской академии экономики и права.



Как-то он с приятелем сидел на кухне и думал, где двум студентам найти деньги для запуска собственного рекламного агентства. Решили спросить у «Яндекса». По запросу «инвестиции в проекты» поисковик в первых же строчках выдал ссылку на компанию «Континентинвестмент» **Сергея Полянского** (он известен тем, что создал первый в Рунете обменник валют «Робокасса»). Аркадий скачал в интернете типовой бизнес-план, вставил туда какие-то придуманные цифры, стратегию захвата воронежского рынка и отправил Полянскому. Тот предложил встретиться. Чтобы произвести впечатление на инвестора, купил себе дорогой телефон и попросил друзей

Мечтатель Рунета

АРКАДИЙ АКУЛОВ НАУЧИЛСЯ ПРЕВРАЩАТЬ СОБСТВЕННЫЕ ХОББИ В ПОПУЛЯРНЫЕ ИНТЕРНЕТ-ПРОЕКТЫ

позвонить в момент встречи. Вряд ли хитрость сработала, но Полянский согласился проинвестировать в компанию в обмен на 50-процентную долю. «Впервые в жизни я тогда увидел \$3 тыс. Я вообще не верил, что такие сказочные истории в жизни бывают», — вспоминает Аkulов.

На вырученные деньги он создал агентство Marketing Drive. Спустя год Аkulов начал выпускать глянцевый журнал «Pulse-Воронеж». Бизнес-модель журнала он подглядел у екатеринбургской компании «Абак-пресс». Она выпускает в городах-миллионниках журнал «Я покупаю» — глянцевое издание, посвященное шопингу и гламурным вечеринкам. Рекламное агентство приносило прибыль, но в 2005 году медиамагнат воронежского масштаба Аkulов собрал друзей и сказал, что уезжает в Москву. «Есть вещи, которые просто знаешь. Я знал, что надо уезжать», — говорит Аkulов.

«МЫ МИЛЛИОНЕРЫ»

20 минут на маршрутке от метро «Речной вокзал» плюс 15 минут пешком по промзоне, чтобы попасть в крохотную,

переделанную из электрощитовой квартиру на первом этаже. «Москва меня долго не пускала — это был период супержеста», — вспоминает Акулов. Каждый день он ездил на встречи в рекламные агентства и предлагал свою идею: московские рекламщики поставляют ему клиентов, а его агентство в Воронеже проводит задешево рекламные акции по всей Центральной России. Московские рекламисты слушали Акулова внимательно, но делиться клиентами не спешили. Воронежский партнер был недоволен отъездом Акулова — пришлось продать ему долю в агентстве и журнале. Настало самое время сделать то, что стартаперы называют модным словом pivot (в переводе с англ. «точка разворота»). Если рекламное агентство Акулова в Москве никого не интересовало, то другой его проект вполне мог быть востребован.

У Аркадия было необычное для молодого мужчины хобби — он увлекался астрологией. «Это же во многом математика: из 10 тыс. кусочков, каждый соответствует какой-то планете, нужно собрать прогноз», — объясняет Акулов. — Если человек во все это верит, то прогноз сбывается».

В вузе он сделал сайт «Аmeno» — там публиковались прогнозы, которые Акулов заимствовал из астрологических книг. На сайт заходили 30–40 тыс. человек в день, Аркадий зарабатывал \$1–1,5 тыс. на контекстной рекламе. Отчаявшись раскрутить свой рекламный бизнес, через полгода он начал писать своим немногочисленным московским знакомым. Одним из них был **Александр Бельский** — еще в начале 2000-х он запускал сервис «Рамблер-гороскопы». Акулов тогда с помощью астрологов составлял для него гороскопы. В конце 2005 года Бельский с Акуловым решили сделать сервис персональных гороскопов «Астростар», где за 150 руб. желающие могли получить индивидуальное предсказание. Писать гороскопы вручную было невыгодно, так что партнеры решили автоматизировать процесс. Рабочий день Александра в «Рамблере» заканчивался в восемь вечера, тогда к нему приезжал Акулов, и до пяти утра, до первого поезда метро, партнеры делали свой проект. Наконец в середине 2006 года проект был готов, и партнеры поместили сервис на своем сайте www.ameno.ru. «Я на автопилоте приехал в свою ужасную квартиру, смотрю на телефон, а там SMS от Саши: „Друг, мы миллионеры“», — вспоминает Акулов. Пока он ехал домой, на сайте купили около двух сотен гороскопов.

Бельский немного поторопился. «Астростар» на «Аmeno», конечно, приносил доходы, но большие деньги появились, когда заработала партнерская программа. Александр и Аркадий изучили опыт сайта знакомств «Мамба», который одним из первых стал продавать в Рунете услуги с оплатой по SMS и размещать свою базу данных на чужих сайтах. Точно так же «Астростар» попал на Mail.ru, «Рамблер» и другие популярные сайты — за это они забирали 50% доходов.

В 2007 году 30% сервиса «Астростар» за \$500 тыс. выкупил «Финам», а в 2010-м уже всю компанию приобрел Direct Group более чем за \$3 млн. Портал «Аmeno» Акулов оставил себе. После сделки он наконец-то съехал с квартиры на Коровинском шоссе.

ДОЖДАЛСЯ

Еще при запуске «Астростара» Акулов провел pivot портала «Аmeno». Дело в том, что на 80% аудитория этого сайта состояла из женщин. Аркадий решил превратить астрологический сайт в женский портал. «Я попросил дизайнеров купить журнал Cosmopolitan и сделать такой же продукт, только в интернете», — вспоминает Акулов. Расчет был таков: ИД Sanoma

Independent Media, который выпускает в России Cosmopolitan, — структура большая и неповоротливая. Но рано или поздно ИД решит обзавестись полноценным интернет-порталом, и самым простым и быстрым решением будет покупка действующего игрока. Акулов решил создать портал, который ИД когда-нибудь захочет приобрести.

Аркадий нанял несколько журналистов и переводчиков, сменил цвета оформления с черного на розовый и добавил к гороскопам «женские» статьи: как соблазнить мужчину, как дружить со свекровью и т. п. Pivot сработал. По данным Rambler's Top-100, аудитория Ameno.ru за 2007 год достигла 1 млн посетителей, выручка портала выросла почти до \$1 млн. А главное — его заметили в Independent Media.

В конце 2007 года Акулов ехал в машине, когда раздался телефонный звонок. Звонил сотрудник Independent Media с предложением обсудить возможность продажи «Аmeno». Аркадий рассмеялся. «Я вшего звонка пять лет жду», — успокоившись, ответил он собеседнику.

В итоге за портал удалось выручить около \$3 млн. «Мы хотим занять крупнейшую долю рынка в женском сегменте Рунета, сформировав портфель, в котором будут сайты для различных сегментов женской аудитории», — объяснила суть сделки «Коммерсанту» тогдашний гендиректор холдинга Independent Media **Елена Мясникова**. Сейчас ИД развивает сразу несколько женских порталов, в том числе www.ameno.ru и www.cosmo.ru.



ФОТО НА ПРОДАЖУ

В России более 120 фотографий, крупнейшие игроки — «Академия фотографии», Photoclass, Photoplay, 2White и др. Потенциальную емкость рынка обучения фотографии аналитики Bright Capital оценивают в \$300 млн. В среднем курсы для новичков, которые делятся нескользко месяцев, обойдутся в 25–30 тыс. руб., стоимость профессиональных курсов на год может превышать 100 тыс. руб. Fotoshcola.net Акулова — единственный проект, который сделал ставку на онлайн-обучение.

ФОТОГРАФЫ ПРОТИВ КРИЗИСА

Акулов вошел во вкус. Он решил сделать интернет-журнал о фотографии Prophotos.ru — еще один контентный проект с прицелом на продажу его какому-нибудь «бумажному» издательскому дому. Собрал команду журналистов и профессиональных фотографов, и уже через несколько месяцев после запуска нашел потенциального покупателя — издательский дом Gruner + Jahr. Помогал ему в этом **Игорь Веретенников** — он был самым жестким переговорщиком со стороны ИК «Финам», когда Акулов продавал «Астростар». «Я восхитился, как он отжимал нас на тех переговорах, у меня ладони потели, так что я предложил ему поработать со мной», — вспоминает Акулов. Однако сделка сорвалась: начался кризис 2008 года. Рекламные доходы на Prophotos.ru тоже рухнули, и Акулову пришлось распустить большую часть команды. «Рекламодатели говорили: „Приходите через два года“», — вспоминает Акулов.

Тем не менее до сих пор это один из самых популярных ресурсов о фотографии в Рунете — его месячная аудитория около 600 тыс. человек. И Аркадий придумал, как зарабатывать не на рекламодателях, а на самих посетителях — в 2009 году учредил премию «Лучший фотограф». За привозовой фонд \$18,5 тыс. боролись в прошлом году 16 тыс. участников. Каждый из них платит вступительный взнос. В целом проект показал неплохую рентабельность: при затратах на организацию премии около \$200 тыс. в год она приносит примерно \$400 тыс. дохода. «Я решил, что буду заниматься теми продуктами, за которые платит сам пользователь, а не рекламодатель, которого нужно уговаривать», — рассуждает Акулов.

ФОТО БЕЗ СТУДИИ

Когда Аркадий Акулов организовывал премию «Лучший фотограф», то его удивила одна, очевидная в общем-то, вещь: в фотографии, как и в футболе, разбираются все. У многих людей есть профессиональные зеркальные

25,8 ТЫС.

студентов прошли обучение в Fotoshcola.net. Две трети из них стали постоянными клиентами и приобрели несколько различных курсов

камеры, они считают себя хорошими фотографами и даже хотят участвовать в конкурсах, но при этом не знают самых азов: «заваливают горизонт», не разбираются в настройках своих камер. Очевидно, эти люди были бы не прочь изучить основы искусства фотографии, однако у них нет на это времени.

В Москве действуют сотни школ фотографии, но все нужно посещать лично, в офлайне. Акулов нашел несколько западных компаний, которые учат фотографировать через интернет, например Betterphoto.com, Photographiccourse.net и др. Там обучение построено на принципах видеолекций.

CLASSIFIED

РЕКЛАМА

ПРОДАЕМ

ДЕЛОВЫЕ ПРЕДЛОЖЕНИЯ

РОСМЕТАЛЛОПРОКАТ

Сортовой прокат

8-800-200-77-02

www.rosmetalloprokat.ru



IT-поддержка
Вашего офиса.

Абонентское
обслуживание
компьютеров.

8 (495) 509-98-45
www.osagroup.ru

ИД «Коммерсантъ»
представляет вам
возможность размещения
рекламы пакетом «CLASSIFIED»:
три рекламных объявления
единого формата
в еженедельных журналах
«Власть», «Деньги» и «Огонек».

По вопросам размещения
рекламы звоните Марии
Битулевой по телефону:
(8 499) 943 91 25
bituleva@kommersant.ru

Коммерсантъ

Формируются группы студентов, и опытные фотографы дают уроки. «Они взяли офлайновый бизнес и перенесли его в онлайн. А мы создали сервис, где можно начать обучение в любой момент», — говорит Акулов.

В 2010 году он создал онлайн-фотошколу Fotoshkola.net. Основная идея проекта — индивидуальное обучение. За каждым новым учеником закрепляют опытного фотографа-преподавателя. Он дает задания, ученик их выполняет и пересыпает преподавателю. Тот делает замечания и объясняет, как исправить недостатки.

Самое сложное в этой системе — наладить взаимодействие между преподавателями и учениками, чтобы ответа не приходилось ждать по несколько дней и в любой момент можно было задать уточняющие вопросы.

Сейчас в Fotoshkola.net работают 35 штатных преподавателей и обучаются около 5 тыс. студентов (в начале 2012 года их было в два раза меньше).

Получается, что у каждого профессионала около 140 студентов. «Просто по Skype и почте эффективное взаимодействие с таким количеством учеников организовать невозможно. Главный вызов был — создать удобный софт», — говорит Акулов. Как это работает? На ленту преподавателя падают работы учеников — система подсказывает их имена, предыдущие работы и ошибки. Задания типовые, например сфотографировать свет из окна, так что и ошибки обычно типовые.

Сначала Аркадий нанял фотографов, чьи работы ему нравились. Однако выяснилось, что хорошие фотографы далеко не всегда могут быть преподавателями. Пришлось уволить нескольких сотрудников, а для отбора и обучения новых создать тестовую версию — там они работают с фотографиями из архива. Зарплаты педагогов — около 40 тыс. руб., большинство живут в провинции и работают дома.

ИСКУССТВО БЕЗ ГРАНИЦ

На создание портала ушло около \$1 млн личных средств Акулова. Средняя цена курса — около 4 тыс. руб. По расчетам СФ, сайт получил примерно 80 млн руб. выручки за 2012 год и вышел в операционный плюс. «Акулов создал не просто сайт, где общаются профессионалы и новички. Главное — он сделал платформу для этого общения. Это уникальный софт, который нельзя просто взять и скопировать», — говорит управляющий партнер фонда Bright Capital **Борис Рябов**. Ему так понравились проект Акулова и его предыдущий опыт, что в сентябре 2012 года фонд инвестировал в проект более \$3 млн за миноритарный пакет.

Одна из важных задач портала — повторные продажи, чтобы, пройдя один курс, например пейзажной съемки, ученики покупали следующие. Рябов вспоминает: придумывая, как это лучше организовать, они с Акуловым изучали опыт школ боевых искусств. В результате появилась система разнообразных курсов, позволяющая заниматься фотографией шаг за шагом. Две трети учеников сейчас совершают повторные покупки. «Акулов — редкий тип людей, когда творческий человек не только придумывает что-то, но и знает, как это реализовать», — говорит Борис.

«Аркадий Акулов создал не просто сайт, где общаются профессионалы и новички. Главное — он сделал платформу для этого общения. Это уникальный софт, который нельзя просто взять и скопировать»



ОФЛАЙН

Перед тем как создать Fotoshkola.net, Аркадий Акулов решил поучиться фотографировать на обычных курсах. Сначала он долго не мог найти школу с удобным расписанием, а отучившись, пришел к выводу, что «персональное» обучение — лишь иллюзия. У преподавателя редко находилось время, чтобы детально обсудить работы Акулова.

ПРОБЛЕМА

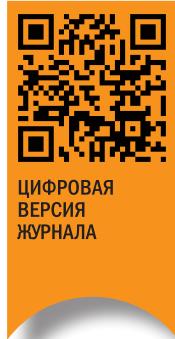
Самый сложный этап в запуске Fotoshkola.net пришелся на август 2011 года: Акулов тратил деньги на создание портфолио сайта и зарплаты фотографов. Но студентов в школе было еще совсем мало. Сайт начал приносить прибыль лишь в 2012 году, когда собственные средства Акулова практически закончились.

Деньги инвестора пошли на зарубежную экспансию и диверсификацию. Так, осенью заработал в тестовом режиме портал Fedot.com — англоязычный аналог Fotoshkola.net. Сейчас там обучаются около 50 американцев (цена курса — \$175) у двух преподавателей. «Технологию мы отрабатываем в России, но потенциально это ярдовая история», — убежден Акулов. Более того, ее не обязательно привязывать именно к фотографии: платформа работает на любом рынке, где оценить качество работы можно по картинке. Так Акулов запустил сайт Artmart.ru, где обучаают рисованию и вязанию спицами, там шесть преподавателей и более 300 студентов.

Вплоть до осени 2012 года общение на Fotoshkola.net шло только между преподавателем и учеником. Сейчас Акулов запустил новую версию сайта, где студенты могут обсуждать работы друг друга в ленте, ставить «лайки», как в соцсетях. «Все курсы для взрослых — это в первую очередь борьба с одиночеством. Идея в том, чтобы создать творческий Facebook, ведь хобби объединяет», — говорит Акулов.

Если «Астростар» и «Аmeno» быстро стали приносить прибыль, то образовательные проекты развиваются не так стремительно. Зато имеют шансы превратиться в международный бизнес. //СФ

НАЖМИ НА ОГОНЁК! ТЕПЕРЬ ДЛЯ ПЛАТФОРМ iOS И ANDROID



- современно и экологично
- всегда под рукой
- свежий номер – в любой точке мира
- архив предыдущих номеров – в любую минуту
- удобная навигация и постраничный просмотр
- видео- и фотогалереи

ТОТ ЖЕ **ОГОНЁК**,
НО НА БАТАРЕЙКЕ

ПОДПИСКА НА ЦИФРОВУЮ ВЕРСИЮ ДЛЯ IPAD — 3, 6 ИЛИ 12 МЕСЯЦЕВ С АВТОМАТИЧЕСКОЙ ЗАГРУЗКОЙ СВЕЖЕГО НОМЕРА

Тень открытых дверей

Социальная сеть для соседей и интернет-магазин в мобильнике. Основатель и управляющий партнер фонда Russian Ventures Евгений Гордеев по просьбе «Секрета фирмы» нашел шесть перспективных рынков для стартапов в новом году.

Текст Николай Гришин

Иллюстрация: Оксана Маркова

Фото: Юрий Мартынов



CROSS SCREEN

Телевизор, ноутбук, планшет, смартфон — людей окружают десятки устройств, каждое из которых работает на своей платформе и требует свой софт. Но людям уже не хочется думать о том, с какого экрана они получают информацию. Для них важен сервис, а не технология. Одно и то же приложение с одинаковым интерфейсом должно одинаково хорошо работать на совершенно разных экранах. И не только. Уже есть весы, интегрированные с Facebook: взвесился, а все друзья тебя поздравляют, если сбросил пару килограммов. Или браслет Nike, который выкладывает информацию о пробежках. Еще совсем недавно все говорили, что ключевой тренд — это mobile, все, мол, уходит на мобильные платформы. Мое мнение, что новый тренд — cross screen. Компании, которые будут создавать приложения, работающие на разных платформах и на экранах разных размеров, не останутся без внимания инвесторов.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Это абсолютный хит лет на пять вперед. Не программное обеспечение и серьезный софт, а именно небольшие удобные приложения. Когда под каждую незначительную потребность у клиента есть маленькая программка, которая эту потребность закрывает. Например, в какой-то части экрана смартфон показывает погоду. Или составляет список покупок. Или позволяет отслеживать котировки акций. Таких апплетов в AppStore может быть еще 300 штук, но тебе понравился именно этот. Приложения — очень персонализированный софт и по дизайну, и по принципам работы. Значит, всегда есть шанс, что оно может понравиться миллионам людей. Если пару лет назад какой-то сервис собирал 100 тыс. пользователей, это было круто. Сейчас минимальный порог успешности приложения — миллион зарегистрированных пользователей. Конечно, далеко не все приложения так популярны, но «фишка» в том, что производство их обходится недорого, а шансы «выстрелить» есть.

ПЕРСОНАЛИЗИРОВАННАЯ РЕКЛАМА

В интернет-рекламе приближается время Real Time Bidding (аукцион в реальном времени). Система анализирует, что ищет пользователь, кто он, и позволяет рекламодателям торговаться за показ рекламы именно этому пользователю в конкретный момент времени. Российская беда в том, что у нас интернет-рекламой управляют всего четыре компании: «Яндекс», Mail.ru, Google и «Видео Интернейшнл». Договориться с ними о старте

RTB невероятно сложно, потому что это требует изменения сознания владельцев компаний — они всегда забирали себе всю маржу, а тут нужно делиться с системой RTB. Это небыстрый путь.

Персонализация интернета происходит на наших глазах. Google и «Яндекс» уже выдают различные результаты по одинаковым запросам разным людям, в зависимости от их предпочтений. Инвесторы внимательно присматриваются сейчас к компаниям, которые занимаются технологиями персонализированной рекламы. За ними будущее — пользователь видит ту рекламу, какую должен видеть именно он, она его не раздражает, и он делится новостью с друзьями со схожими интересами и социальным статусом.

СБОР ДАННЫХ

Чтобы создавать персонализированные рекламные предложения, нужно иметь максимум информации о пользователе. Как ее собрать? Вот, например, наш проект Pluso — комплект share-кнопок в единой стилистике, которые можно бесплатно установить у себя на сайте. За четыре месяца существования недельный охват сервиса достиг 25 млн человек. Мы собираем данные и анализируем их. Например, вы пришли в интернет-магазин из поиска и «лайкнули» с помощью нашей кнопки новость о выпуске iPhone 5, посмотрели аксессуары. Мы понимаем, что вам нравится марка, что вы готовы сделать покупку, что вы не просто смотрите, а еще и участвуете в популяризации товара. Эти данные мы будем отдавать владельцам сайтов, на которых размещен Pluso, чтобы они оптимизировали контент для пользователей. Человек на сайте должен видеть то, что ему потенциально интересно, а не все подряд.

Продавать эти знания можно не только рекламщикам, но и медиа. Известный кейс — The Washington Post Social Reader. Человек заходит на сайт газеты через логин на Facebook — система видит, какие материалы были интересны именно ему, и конкретно под него выстраивает информационную ленту.

Запуск этой «социальной читалки» позволил сделать колоссальный рывок всему издательству. Российским медиа имеет смысл присмотреться к этой модели.

НИШЕВЫЕ СОЦСЕТИ

«В контакте» и Facebook прочно заняли рынок социальных сетей и ничего нового уже не создашь? Убежден, что это не так. В декабре мы запустили новый проект «Соседи.Ру». Нам кажется, что сейчас пришло время для локальных социальных сетей. Например, люди, которые живут в одном районе, дворе, доме, хотят и могут общаться. Еще пять лет назад никто не думал, что люди пожелают общаться в Сети под своими настоящими именами. Но нынешние лидеры сумели ситуацию изменить. Следующий шаг — локальные сообщества, в которых соседи смогут контактировать и решать повседневные задачи. Где находится хороший детский сад, школа, какие есть интересные кружки? «Большой» интернет не дает релевантную информацию по таким запросам. У каждого же района своя специфика. Сидишь на форуме и читаешь информацию про 500 детских садов, а тебе нужен только один. На этом рынке возникает необъятное поле для локальной коммерции — небольшие интернет-магазины, районные аналоги «Авито» и т. п. Убежден, что потенциал разнообразных социальных проектов в интернете еще не исчерпан.

УМНАЯ Е-COMMERCE

В электронной коммерции я вижу два перспективных направления — небольшие бутиковые истории для малого бизнеса и, наоборот, огромные магазины-агрегаторы для крупного. Если американский потребитель хочет что-то купить, то идет на eBay или Amazon. За них играет доверие к крупному бренду и огромный выбор. В России уже есть крупные интернет-магазины вроде KupiVIP и «Озон», но все-таки их ассортимент ограничен. Ниша для российского Amazon еще есть.

В целом убежден, что картина российской e-commerce должна в ближайшие пару лет кардинально измениться. Сейчас, по сути дела, это торговля по каталогу — большинство клиентов платят наличными курьеру. Недавно я оплатил банковской карточкой заказ в одном из крупнейших интернет-магазинов электроники. В ответ мне перезвонила девушка и объяснила, что на процессинг платежа уйдет два дня плюс какое-то

время займет доставка. Но мне не нужен товар через два дня, он мне нужен сейчас.

Про мобильную коммерцию в Рунете и говорить не хочется. Выигрывают те компании, которые сделают такие же приложения как в США, когда ты выбрал товар на iPhone, ввел данные карточки — и все, никто тебе не перезванивает, ничего не уточняет, а просто присыпает товар на следующий день. //сф



«Убежден, что картина российской e-commerce должна в ближайшие пару лет кардинально измениться. Сейчас это торговля по каталогу — большинство клиентов платят наличными»

Миллион из воздуха

В России ежемесячно появляются один-два инкубатора для стартаперов — и столько же закрываются. Бизнесмен Игорь Мацанюк в 2011 году создал стартап-академию Farminers, которая сейчас считается самой эффективной теплицей для выращивания проектов.

Текст Полина Русева

Фото Юрий Мартынов

«Если бы я был стартапером, я бы в первую очередь пошел к **Игорю Мацанюку**. И отдался», — без тени сомнения уверяет управляющий партнер венчурного фонда Russian Ventures **Евгений Гордеев**. Полтора года назад сотни российских предпринимателей рассудили как Гордеев: они мечтали «отдаться» венчурному инвестору Игорю Мацанюку, чтобы всего за полгода стать миллионерами.

Мацанюк переквалифицировался из предпринимателя в инвестора совсем недавно. В 2009 году Игорь, на тот момент соучредитель и руководитель игрового холдинга Astrum Online Entertainment (АОЕ), продал свое детище Mail.ru Group. В результате сделки предприниматель стал владельцем 1,5% акций крупнейшего российского интернет-холдинга. А в ходе IPO Mail.ru Group в ноябре 2010 года бизнесмен продал принадлежащий ему пакет за \$85 млн.

К лету 2011 года Игорь Мацанюк проинвестировал десяток различных проектов в онлайн- и мобильной сферах (например, разработчика и издателя игр Game Insight). «Я делаю это в том числе и потому, что очень часто вспоминаю, как было со мной», — объясняет свой инвестиционный порыв Мацанюк. Он рассказывает, что никто и никогда не верил в его идеи и не дал ни копейки денег «на развитие». Полтора года назад Игорь Мацанюк решил вкладывать деньги не только в действующие стартапы, но и в проекты на самой ранней стадии — идеи (pre-seed-инвестиции).



Скорая помощь

ИГОРЬ МАЦАНЮК (СЛЕВА) ПОМОГАЕТ СТАРТАПЕРАМ ДЕНЬГАМИ, А МАКСИМ МАТВЕЙКО — ТЕХНИЧЕСКИМИ КОНСУЛЬТАЦИЯМИ

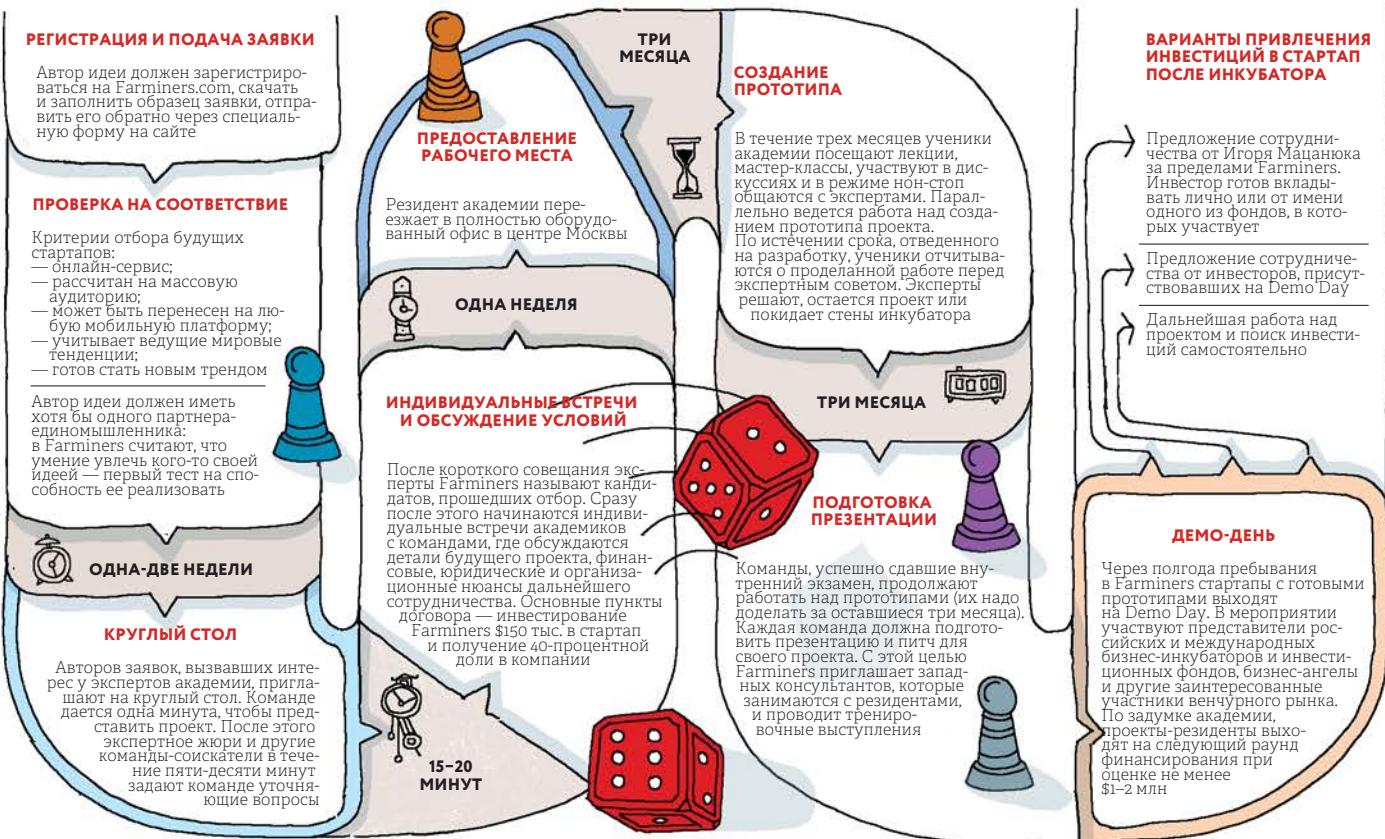
«Ваши идеи бесценны. Для их реализации нужны инвестиции. Мы предлагаем самый быстрый в России способ реализовать ваш проект» — с таким заманчивым призывом в сентябре 2011 года Игорь Мацанюк запустил стартап-академию Farminers.

Задача инкубатора — за полгода превратить «голую» идею в работающий прототип стоимостью более \$1 млн. Требования к стартаперам простые: их будущий проект должен работать в онлайн-сфере с возможностью переноса на любую мобильную платформу и охватывать массовую аудиторию пользователей. Farminers обеспечивает стартап-команды рабочими местами и инвестирует в каждую «бесценную идею» до \$150 тыс. в обмен на 40-процентную долю в компании.

Несмотря на то что Евгений Гордеев призывает всех «отдаться» Мацанюку, сам он считает, что 40% компании — «это много». Для сравнения: Russian Ventures, по информации СФ, на посевной стадии забирает 15–20% будущей компании. Впрочем, и вкладывает Гордеев не по \$150 тыс., а в пять–шесть раз меньше. Получается, что стартап-предприниматели привлекают деньги Игоря Мацанюка исходя из общей стоимости их проектов \$225 тыс. В то время как Евгений Гордеев инвестирует, по оценкам, в проекты стоимостью около \$150 тыс.

«Ключевое достоинство Farminers в том, что это тематический инкубатор с уникальным лицом — все его проекты имеют отношение к онлайн- и мобильным технологиям. А именно в этих сферах Игорь Мацанюк и его команда — одни из лучших специалистов в России», — считает партнер

Как работает академия Farminers



инвестфонда iTech Capital **Николай Да-выдов**. Эксперт уверен: если ты делаешь мобильное приложение, то привлечь \$150 тыс. от Мацанюка — это все равно что получить \$500 тыс. от любого другого инвестора.

Нынешние резиденты Farminers по поводу 40% не переживают. «Я отдал по сути 40% презентации в PowerPoint. А если бы не отдал, то у меня до сих пор так ничего бы и не было», — объясняет соучредитель сервиса по созданию скриншотов Monosnap.com **Ярослав Назаров**. Ради обучения в Farminers он бросил вуз.

МЕХАНИЗМ В ДЕЙСТВИИ

В центре open space площадью около 20–25 кв. м стоит большой круглый стол, за которым расположились Игорь Мацанюк и еще девять экспертов. Среди них, например, **Алиса Чумаченко**, основательница Game Insight, **Максим Мат-**

вейко, бывший вице-президент разработчика игр Nival, а сейчас директор по развитию бизнеса компании NARR8 и параллельно директор Farminers, и **Александр Ващенко**, ранее возглавлявший отдел разработок АОЕ, теперь — независимый консультант и предприниматель. Все эксперты настроены благожелательно, на лицах читается искренняя заинтересованность происходящим.

В нескольких метрах от стола расселись десятки стартаперов, которые пришли защищать перед экспертной комиссией Farminers свои проекты. Предприниматели волнуются: одни не уверены, что уложатся в отведенную на презентацию минуту, которую нещадно отмеряют стоящие на столе песочные часы, другие не привыкли к публичным выступлениям и боятся упустить главное.

Среди стартаперов — **Алексей Шереметьев** и **Сергей Носырев**, основатели сервиса Planner5D.com. Когда подходит их очередь выступать, Носырев произносит два слова: «онлайн-планировщик помещений», а затем показывает короткую слайд-презентацию с техническим описанием будущего проекта. По итогам круглого стола основатели Planner5D.com стали одними из первых резидентов Farminers (подробную схему работы академии см. на этой странице).

За полтора года через такие обсуждения прошли примерно 250 команд — в лучшем случае 10% всех приславших в академию свои онлайн-презентации. Зачислили в Farminers за все время лишь 14 стартап-проектов.

\$5 млн

Примерно столько Игорь Мацанюк вложил за полтора года в резидентов своей стартап-академии Farminers. Окупить инвестиции Мацанюк может уже в следующем году

В многоэтажном офисе Игоря Мацанюка (бывший дом культуры «Коммуна» на Большой Тульской), где собраны все входящие в его фонд Investing in Mobile Future (IMIVC) активы, отыскать Farminers удается не сразу. Стартап-академия находится в переоборудованном чердачном помещении, которое ученики Farminers делят с компанией NARR8 (портфельная инвестиция IMIVC). Рабочие места оборудованы техникой Apple. «Делать красивые вещи можно только на красивых вещах. У Apple прекрасно все: от дизайна самих устройств до интерфейсов», — объясняет Максим Матвеико.

Тихо в Farminers не бывает. Ходить в офис предприниматели обязаны каждый день, но график они выбирают сами, поэтому диалоги и стук клавиатуры здесь почти не затихают. Сейчас в Farminers одновременно трудятся более 30 предпринимателей, их средний возраст — 22–24 года.

КОНТРОЛЬНЫЙ ПУНКТ

— Когда «винда»?

Этот вопрос задает Ярославу Назарову Александр Ващенко. Дело в том, что Назаров с партнерами никак не могут запустить версию под Windows, а Ващенко не устает напоминать об этом молодому предпринимателю каждый раз при встрече, то есть десятки раз в день.

Система менторства в Farminers фактически отсутствует: все стартаперы могут обращаться к любому из экспертов инкубатора. Резиденты академии знают, что, если у них вопрос по дизайну и интерфейсу, лучше идти к Александру Ващенко, если по монетизации проекта — к Игорю Мацанюку, если по технической части или за моральной поддержкой — к Максиму Матвеико, и т. д.



Ресторан на вынос

ОСНОВАТЕЛИ DISH.FM АНДРЕЙ СУРИН, ЖАННА ШАРИПОВА И ДИЛЯРА МИНГАЛИЕВА (СЛЕВА НАПРАВО) ПРЕВРАТИЛИ БЕСПЛАТНЫЕ СОВЕТЫ В БИЗНЕС

Первые месяцы пребывания в инкубаторе стартап-предприниматели общались с Farm-академиками ежедневно и по несколько раз. «Поначалу было странное и непривычное ощущение, что „большой брат смотрит на тебя“. Каждый день нам давали

указания и советы, а каждую неделю мы отчитывались о проделанной работе. Впрочем, положа руку на сердце, с нами по-другому и нельзя», — рассказывает один из резидентов Farminers.

Основная задача экспертов на раннем этапе, по словам Максима Матвеико, — «задать правильный курс развития и четко поставить ТЗ», а задача предпринимателей — вникать и учиться.

Все резиденты Farminers получают доступ к внутренней аналитической вики-энциклопедии, созданной за несколько лет Мацанюком и его командой. Например, можно задать запрос вроде «как таргетировать рекламу на Facebook для такого-то типа приложения» и получить инструкцию с исчерпывающей аналитикой. Кроме того, все поступившие в Farminers стартаперы проходят обязательный «курс молодого бойца»: мастер-классы, языковые курсы и лекции по программированию, дизайну, маркетингу. «Когда мы вовсю занимались разработкой проекта, Farminers приводил к нам специалистов, которые рассказывали, какие есть возможности в разных направлениях, какие „фиши“ можно добавить, как анализировать статистику», — вспоминает Алексей Шереметьев. — Когда мы брались за продвижение проекта, к нам приглашали маркетологов со всего света, и они объясняли, как эффективно работать с социальными медиа, как покупать трафик». Перед поездкой в Кремниевую долину с предпринимателями Farminers работал **Нейтан Голд**, международный коуч-специалист, который обучает стартаперов во всем мире грамотным питчам (минутным презентациям проектов).

ГЛОБАЛЬНОЕ ЗАВТРА

Весной 2012 год Игорь Мацанюк отправил своих подопечных в Кремниевую долину. Почти на месяц академия арендовала офис в одном из самых



современных американских акселераторов Rocket Space, где работают десятки местных и приезжих стартап-команд.

Днем резиденты Farminers наблюдали за своими коллегами и вникали в новые технологии, вечерами знакомились с потенциальными инвесторами, контрагентами и потребителями, по ночам созванивались с московскими партнерами и совместно «докручивали» проекты. «Как только мы вернулись из Калифорнии, сразу же кинулись переделывать уже почти готовый прототип», — вспоминает соучредитель рекомендательного сервиса по ресторанам Dish.fm **Дильяра Мингалиева**. Так, основатели проекта отказались от первоначальной идеи с наполнением сервиса user-generated-контентом. Теперь Dish.fm с помощью созданной технологии анализирует уже существующие отзывы пользователей о ресторанах на Foursquare, Yelp и Instagram и на их основе автоматически формирует рекомендации.

Кстати, после поездки в США переделать прототип и переосмыслить бизнес-модель решили почти все резиденты Farminers. Это привело к тому, что пребывание стартап-команд в инкубаторе затянулось: полгода, изначально отведенные Игорем Мацанюком, уже растянулись вдвое, а в некоторых случаях и втрое.

Строго по плану

СЕРГЕЙ НОСЫРЕВ (В ЦЕНТРЕ) И АЛЕКСЕЙ ШЕРЕМЕТЬЕВ (СПРАВА) С ПОМОЩЬЮ PLANNER5D УДОВЛЕТВОРИЛИ ТЯГУ ЛЮДЕЙ К ПЛАНИРОВКАМ

За полтора года Игорь Мацанюк вложил в резидентов академии около \$5 млн. Запуска инкубатор, инвестор рассчитывал выйти на показатель «четыре успешных проекта из десяти», в то время как на Западе хорошим результатом считается «один из десяти». По словам одного из собеседников **СФ**, сейчас соотношение 4/10 — «лишь мечта Мацанюка».

Пока из Farminers с формулировкой «за неуспеваемость» была отчислена только одна команда — разработчики одежного мобильного сервиса Wardi. Впрочем, расставание оказалось не окончательным: основатели компании уверяют, что «продолжают работать над проектом и собираются в ближайшее время его доделать», а руководители Farminers регулярно общаются с создателями Wardi и не спешат ставить крест на их проекте. Академия по-прежнему остается владельцем доли 40% — на случай, если проект все же возродится.

Первой компанией, которая успешно выпустилась из академии, стал Planner5D.com. В августе 2012-го основатели сервиса Носырев и Шереметьев привлекли \$150 тыс. инвестиций от IMI VC Мацанюка. Ежемесячная аудитория онлайн-планировщика в январе этого года приблизилась к 400 тыс. уникальных пользователей из 30 стран мира. У Носырева и Шереметьева уже заключены договоры с некоторыми контрагентами, а весной предприниматели рассчитывают вывести свой проект на са-моокупаемость и привлечь стороннего инвестора.

По информации **СФ**, другой резидент Farminers — конструктор мобильных приложений My-Apps.com **Вячеслава Семенчука** — в декабре прошлого года привлек инвестиции от венчурного фонда «Лайф.Среда». Конструктор приложений оценили в \$6 млн: фонд вложил в My-Apps.com \$1,5 млн в обмен на 25% акций компании (доли предыдущих владельцев пропорционально размылись).

На скорый выпуск из академии претендует и проект Dish.fm. Сервис по ресторанам не устает собирать главные призы международных стартап-мероприятий. Например, в октябре 2012 года Dish.fm победил в престижном американском конкурсе G-Startup (Global Mobile Internet Conference), оставив позади десятки стартап-проектов из 24 стран. Призом для Dish.fm стала возможность пройти стажировку в одном из лучших в мире инкубаторов — InnoSpring, Chinaccelerator или Plug and Play. Сейчас основатели Dish.fm каждый месяц, а то и чаще летают в Калифорнию, где общаются в основном с инвесторами.

По мнению собеседника **СФ** из венчурного фонда, знакомого с деятельностью Farminers, и Planner5D.com, и Dish.fm в ближайшей перспективе «имеют шанс привлечь сторонних инвесторов исходя из оценки не менее \$4–5 млн». Таким образом, рыночная стоимость некоторых проектов Farminers в разы превышает изначально установленную Игорем Мацанюком цель \$1–2 млн. Пусть и за год, но мечта стартап-предпринимателей, ради которой они «отдались» инвестору, все-таки стала реальностью. //**сф**

«Поначалу было странное ощущение, что „большой брат смотрит на тебя“. Каждый день нам давали указания, каждую неделю мы отчитывались»

Триумф барбариев

Разработчик мобильных игр Supercell зарабатывает \$1 млн в день всего на двух приложениях. «Секрет фирмы» пообщался с финскими предпринимателями и узнал, как за полгода превратить стартап в одну из самых прибыльных игровых компаний на рынке.

Текст: Полина Русаева

Фото: Supercell

В ОФИСЕ финского разработчика игр Supercell любят устраивать вечеринки. Если повод хороший, пьют пиво. Если плохой, откупоривают шампанское. В прошлом году в Supercell употребляли в основном пенный напиток.

Летом 2012 года финская студия выпустила две игры для операционной системы Apple iOS — фэнтези-стратегию Clash of Clans и симулятор фермерского хозяйства Hay Day. Уже в ноябре Supercell возглавила топ-10 самых доходных компаний в магазине приложений App Store, оставив позади таких грандов отрасли, как Electronic Arts (около 970 игр), GREE (более 100 игр) и финскую Rovio с ее Angry Birds. По итогам декабря, по расчетам аналитиков из Newzoo и Distimo, Clash of Clans и Hay Day заняли первую и третью позиции в списке самых прибыльных iOS-игр. В 2012-м Supercell заработала на двух играх более \$100 млн. Всего за год до этого о компании мало кто знал.

ФЕРМЕРЫ-МАГНАТЫ

34-летний Илкка Паананен, один из основателей Supercell, страстно любит играть в игры, но не позволяет им «сожрать» его жизнь. В первую очередь предприниматель ощущает себя семьянином — мужем и отцом (у него 4-летняя дочь и годовалый сын), и гордится тем, что его рабочий день заканчивается в 17:00.

В конце прошлого года Паананен очень удивился, узнав, что его семья «подсела» на строительство ферм в Hay Day. Причем супруга Паананена, которая никогда не была геймером, добралась в игре до «какого-то сумасшедшего уровня вроде 46-го». Успех игры Hay Day, выпущенной в июне прошлого года — тоже своеобразное «отклонение от нормы». Хотя бы потому, что лежащая в основе игры идея строительства фермы далеко не уникальна. Еще в 2009 году американская корпорация Zynga выпустила игру Farmville для социальной сети Facebook, в которую уже спустя год играли около 80 млн человек. Тем не менее по итогам ноября прошлого года Hay Day заняла восьмую строку в чарте наиболее прибыльных iOS-игр.

Эксперты объясняют успех Hay Day дружелюбным геймплеем и качественной графикой. Этих характеристик и добивались разработчики. Студия четко следует своей «планшетоориентированной» стратегии (tablet first), принятой в середине 2011-го. Тогда попытки компании адаптировать онлайн-игру Gunshine под мобильные устройства ни к чему не привели. В Supercell сделали вывод: игра должна быть изначально разработана под одну конкретную платформу. А еще предположили, что через пару лет доминирующим устройством для игр станут планшеты.



Поле чудес

CLASH OF CLANS (ВВЕРХУ)
И HAY DAY СДЕЛАЛИ
НЕИЗВЕСТНУЮ ФИНСКУЮ
КОМПАНИЮ ОДНОЙ ИЗ САМЫХ
ДОХОДНЫХ В МОБИЛЬНОМ
ИГРОВОМ МИРЕ

ЭТО ФАНТАСТИКА

Мифические барбарины с желтыми волосами и усами, воюющие с пузатыми зелеными гоблинами, — главные персонажи фэнтези-стратегии Clash of Clans, которую Supercell выпустила в августе 2012 года.





Игромаги

СОУЧРЕДИТЕЛИ SUPERCELL ИЛККА ПААНАНЕН (СЛЕВА) И МИККО КОДИСОЙЯ ИГРАЮЧИ СОЗДАЛИ БИЗНЕС СТОИМОСТЬЮ \$600 МЛН

Появлению игры предшествовали семь с половиной месяцев работы, из которых полгода ушло на разработку, а остальное время — на тестовый запуск в Канаде. Уже через два месяца после глобального выхода Clash of Clans ворвалась в топ-5 самых доходных iOS-игр в 54 странах мира. По итогам 2012-го Clash of Clans вошла в топ-10 наиболее доходных приложений в App Store — восьмое место в чарте для iPhone и 10-е для iPad. ИТ-блогер Трей Смит в ноябре 2012 года попытался объяснить феномен Clash

в котором хочется жить», как охарактеризовала Clash of Clans Елена Масолова, но и привязать игроков к этому миру. В финскую фэнтези-стратегию, по расчетам аналитической компании Onavo, в конце прошлого года играли лишь 1,7% владельцев Apple-устройств в США. Но количество игровых сессий превышало в среднем 11 штук на пользователя в месяц. Одна из самых популярных игр, Angry Birds Star Wars от Rovio,

of Clans. Смит уверяет, что геймплей компания заимствовала у игры Galaxy Life, которая около года назад была популярна на Facebook, а летом прошлого года находилась в третьей сотне чарта доходных приложений на iPhone. По мнению Смита, Supercell сделала гениальный ход: нашла отличный геймплей, улучшила его и переложила на трендовую тему — фэнтези. «Бизнес — это игра, и Supercell играет в нее очень по-умному», — заключает Смит.

Однако дело не только в удачном заимствовании. По мнению совладелицы российского разработчика и издателя игр Pixonic Елены Масоловой, у финской студии получилось то, что до сих пор не удавалось ни одному разработчику: «Clash of Clans — это уникальный жанр midcore, по сути смесь hardcore, где пользователи прокачивают юниты, создают альянсы и делятся секретами в многочисленных фан-сообществах, и casual, где развитие базы сделано в виде привычного ситибилдера». Масолова говорит, что Clash of Clans — это «умная» стратегия, где создается иллюзия боя с живыми людьми, хотя на самом деле это профили, которыми управляет искусственный интеллект. Корреспондент СФ дошла в игре Clash of Clans до 12-го уровня за несколько дней почти круглосуточного погружения в игру, заработала пару сотен игровых кристаллов и десятки тысяч монет. Но оставив приложение на несколько дней, обнаружила, что столь мучительно созданное поселение разграблено и разрушено врагами. Так что Supercell удалось не просто создать «красочный мир с яркими персонажами,

«Мы никогда не станем такими же огромными, как наши конкуренты. Маленькое — это новое большое, мы „большая маленькая компания“»

не может похвастать подобной пользовательской лояльностью: в злобных птичек играют почти 4% американцев, владеющих устройствами на базе платформы iOS, но лишь один–пять раз в месяц. Аналитики из компании Onavo пришли к выводу: в играх Supercell главное не количество, а качество аудитории. У финской компании есть глубоко вовлеченная пользовательская база, которую удается успешно монетизировать.

МИФИЧЕСКИЙ МИЛЛИОН

Каждый день на электронную почту всем сотрудникам Supercell приходит отчет о состоянии дел в компании: какой доход принес вчера тот или иной продукт, сколько пользователей у каждой игры и каков коэффициент удержания. У руководства компании нет коммерческих тайн от коллектива. Но когда журналист **СФ** спрашивает основателей компании, сколько зарабатывает Supercell, они уклончиво отвечают, что их главная цель — не заработать денег, а создать «привлекательные игры».

Инвесторы рассказывают об успехах Supercell гораздо охотнее. На ноябрьской стартап-конференции Slush **Кевин Комолли**, партнер лондонского офиса Accel Partners (фонд вместе с пятью другими инвесторами весной 2011-го вложил в финскую компанию \$15 млн), признался, что Supercell по итогам 2012-го стал

«с точки зрения прибыли, самой быстрорастущей компанией, в которую фонд когда-либо инвестировал». Сейчас студия оценивается более чем в \$600 млн. По расчетам **СФ**, доходность вложений Accel Partners и других инвесторов Supercell за полтора года уже превысила 3000%. По оценке российских экспертов, разработка двух игр обошлась финской студии в общей сложности в \$0,8–1 млн. А текущие ежемесячные расходы Supercell составляют примерно \$1,8–2 млн. То есть рентабельность ее продаж превышает 92%. Аналогичный показатель у корпорации Electronic Arts, если судить по отчетности за 2012 год, около 27%. Знаменитая Zynga и вовсе убыточна: ее чистый убыток по GAAP за девять месяцев 2012 года составил \$160,9 млн.

От двух игр — Clash of Clans и Hay Day — Supercell получает приблизительно \$1 млн выручки в день (после вычета комиссии Apple — более \$700 тыс.). Обе игры сделаны по модели freemium: загружать приложение и играть пользователи могут бесплатно, но дополнительные виртуальные товары приобретаются за игровую валюту, которую нужно покупать за реальные деньги. Так, по данным Supercell на конец 2012 года, в Hay Day строители ферм ежедневно проводили около 40 млн транзакций.

ГИГАНТ В МИНИАТЮРЕ

«Мы никогда не станем такими же огромными, как наши конкуренты. Маленько — это новое большое, мы сами себя называем „большая маленькая компания“», — говорит руководитель PR-департамента Supercell **Хейни Весандер**. В Supercell считают, что превращение камерной компании в огромную корпорацию — путь к провалу. Даже офис у компании очень «домашний» — разноцветные стены, повсюду «разбросаны» мягкие пуфики, а каждого гостя просят оставить обувь у дверей.

Сегодня Supercell состоит из «клеток» — проектных команд из четырех–шести человек. В каждой есть руководитель, дизайнер, художник, разработчик и программист. Игру Clash of Clans создала одна из таких «клеток». Только недавно штат сотрудников, работающих над фэнтези-стратегией, увеличился вдвое, до десяти человек.

«Наших сотрудников не надо учить, как делать хорошие игры, они сами это умеют», — уверяет Иллка Паананен. К моменту создания Supercell

шестеро ее основателей разработали в общей сложности 165 игр для 12 различных платформ. А большинство сотрудников компании (всего в ней 60 человек) имеют более чем 10-летний опыт работы в разных коммерческих проектах.

Самый известный финский разработчик игр, Rovio, создала более 50 игровых приложений и была на грани закрытия, прежде чем «выстрелили» Angry Birds. Американская OMGPOP почти разорилась, но благодаря хиту Draw Something смогла продаться за \$180–200 млн компании Zynga. В 2012 году Supercell выпустила две успешных игры, а закрыла четыре. Что ж, два попадания из шести попыток — неплохой показатель для двухлетнего стартапа. //сф

Сравнение наиболее доходных игр на платформе iOS

МЕСТО*	ИГРА / Разработчик	ДОЛЯ РЫНКА** %	ЧИСЛО ИГРОВЫХ СЕССИЙ В МЕСЯЦ
1	CLASH OF CLANS / Supercell	1,7	>11
2	KINGDOM OF CAMELOT: BATTLE FOR THE NORTH / Kabam	1,6	>11
3	RAGE OF BAHAMUT / Cygames	0,4	6–10
5	SLOTOMANIA / Playtika	1,5	6–10
6	THE SIMPSONS: TAPPED OUT / Electronic Arts	2,6	>11
7	ANGRY BIRDS STAR WARS*** / Rovio	3,9	1–5
8	HAY DAY / Supercell	1,2	6–10

* В ТОП-25 самых доходных iOS-игр (РЕЙТИНГ APP ANNIE ЗА НОЯБРЬ 2012 ГОДА); ИГРА PUZZLE & DRAGONS, ЗАНИМАВШАЯ ЧЕТВЕРТОЕ МЕСТО, НЕ ВОШЛА В ИССЛЕДОВАНИЕ ONAVO

** ПРОЦЕНТ ИГРОКОВ ОТ ОБЩЕГО ЧИСЛА ПОЛЬЗОВАТЕЛЕЙ IPHONE В США

*** ЧАСТЬ ДОХОДОВ РАЗРАБОТЧИКАМ ПРИНОСИТ ПЛАТНАЯ ЗАГРУЗКА ИГРЫ



СЕРГЕЙ БЕЛОУСОВ,
старший партнер Runa Capital, основатель
и совладелец Parallels, Acronis, Acumatica, Rolsen

В стартаперской среде существует опасное заблуждение: якобы достаточно набрать опытных, обученных инженеров, чтобы построить инновационный высокотехнологичный бизнес. Такие специалисты нужны, но их присутствия недостаточно. На самом деле для настоящих инноваций необходимы люди, способные решать задачи новыми способами. Готовятся к этому не столько инженеры, сколько ученые. Без науки, научного любопытства никаких инноваций быть не может.

Многие думают, что в России не хватает инвестиций, умения вести бизнес, демократических институтов. Все это важно. Но для инновационного бизнеса сейчас куда важнее продолжение традиций фундаментальной и прикладной науки: образование у нас еще есть, а науки уже практически нет.

Конечно, фундаментальные научные исследования — это зона ответственности государства. Но любой, даже небольшой стартующий бизнес может получить доступ к людям, которые занимаются научными исследованиями. Как это делается в Parallels?

С самого начала мы выделили координатора, отвечающего за сотрудничество с ведущими вузами. В каждом университете Parallels открывает кафедры, доплачивает преподавателям и платит студентам стипендии. Мы общаемся со студентами, влияем на тематику их курсовых и дипломов, но не вмешиваемся в научную работу.

Это важный нюанс. Многие стартапы используют студентов как дешевую рабочую силу. Такой подход неправилен: к вам придут плохие студенты. Хорошие останутся на кафедре и будут писать диплом и диссертацию. Лучшие кадры получаются из людей, которые стремятся удовлетворить свое любопытство. Важно мягко привлечь их в свой бизнес. Не нужно накладывать на них жесткие обязательства по темам исследований или требовать, что после учебы они придут к вам. Необходимо четко понять: наибольшую прибыль приносят крутые сотрудники. Я не знаю лучшего способа привлекать крутых людей в компанию, чем работа с университетами. Большинство стартапов вообще не считают, что с университетами надо сотрудничать, но при этом все постоянно ищут кадры и тратят деньги на рекрутинг. Дорого ли стоит такое сотрудничество? Parallels тратит свыше \$300 тыс. в год, но можно обойтись и меньшей суммой. \$50 тыс. вполне достаточно.

Когда я все это рассказываю стартаперам, они зачастую не понимают важности сказанного, не хотят вкладывать деньги сейчас в то, что даст результаты лишь через несколько лет. Но все российские ИТ-компании, сумевшие стать большими, изначально шли по похожему пути: «Яндекс», «Лаборатория Касперского», Parallels, АВВЫ. Мы вкладывали деньги в науку, в сотрудничество с университетами даже тогда, когда наши компании еще не приносили прибыль.



«Лучшие кадры получаются из людей, которые стремятся удовлетворить свое любопытство»

Сбербанк совместно с ИД «Коммерсантъ»
представляет спецпроект



«Начни свое дело»



ХОРОШИЙ ГОД

ДЛЯ МНОГИХ ЛЮДЕЙ ОТКРЫТЬ СОБСТВЕННЫЙ БИЗНЕС – МЕЧТА И ЖЕЛАНИЕ ВСЕЙ ЖИЗНИ. В ПРОШЕДШЕМ 2012 ГОДУ СБЕРБАНК ПОМОГ РЕАЛИЗОВАТЬ МЕЧТУ 81 НАЧИНАЮЩЕГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЯ.

ПОСЛЕДНИЙ МЕСЯЦ 2012 ГОДА ОКАЗАЛСЯ ОСОБЕННО УРОЖАЙНЫМ. В ДЕКАБРЕ КРЕДИТНЫМ ПРОДУКТОМ «БИЗНЕС-СТАРТ» ВОСПОЛЬЗОВАЛИСЬ 35 НАЧИНАЮЩИХ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ, ТО ЕСТЬ КАЖДЫЙ ДЕНЬ ПО ПРОГРАММЕ «БИЗНЕС-СТАРТ» ФИНАНСИРОВАЛОСЬ ОТКРЫТИЕ 1-ГО НОВОГО БИЗНЕСА. КАЖДЫЙ ДЕНЬ СБЕРБАНК ПОМОГАЛ РЕАЛИЗОВАТЬ ЧЬЮ-ТО МЕЧТУ.

А ПЕРВЫЕ УЧАСТНИКИ ПРОГРАММЫ «БИЗНЕС-СТАРТ» (О НЕКОТОРЫХ МЫ РАССКАЗЫВАЛИ В ПРЕДЫДУЩИХ НОМЕРАХ «СЕКРЕТА ФИРМЫ») ПРОДОЛЖАЮТ АКТИВНО РАЗВИВАТЬ СВОЙ БИЗНЕС. ОБ ИХ ПЕРВЫХ УСПЕХАХ И ПРЕГРАДАХ НА ПУТИ СТАНОВЛЕНИЯ БИЗНЕСА И ПОЙДЕТ РЕЧЬ В НАСТОЯЩЕЙ СТАТЬЕ.

КРЕДИТ ВМЕСТЕ С БИЗНЕС-ПЛАНОМ

Напомним, в чем суть программы Сбербанка «Бизнес-Старт» и ее отличие от других кредитных продуктов для малого бизнеса. По данной программе будущий предприниматель получает комплексное решение для открытия собственного дела – не только необходимое финансирование, но и фактически готовую схему ведения бизнеса: бизнес-решение, разработанное банком, или бизнес-модель, предлагаемую франчайзинговой компанией. При этом список франчайзеров довольно широк: от компаний, занимающихся торговлей одеждой, до сетей быстрого питания, и он постоянно пополняется. Таким образом, клиентам банка предоставляется возможность работы под известным брендом по понятной и заранее про-работанной схеме ведения бизнеса.

Получить кредит по программе «Бизнес-Старт» может любой российский гражданин в возрасте от 20 до 60 лет. Никаких ограничений, касающихся образования или опыта ведения бизнеса, нет. Наоборот: обязательным условием является отсутствие у кандидата текущей предпринимательской деятельности в течение последних 90 календарных дней. Кредит может взять как индивидуальный предприниматель (ИП), так и общество с ограниченной ответственностью (ООО), что расширяет возможности начинающего предпринимателя. Кредит выдается на сумму от 100 тысяч до 3 млн рублей сроком до 3,5 лет по ставке от 17,5% годовых. Взнос самого кандидата должен составлять не менее 20% от суммы инвестиций в проект. В качестве обеспечения требуется поручительство физического лица и залог приобретаемых в рамках проекта внеоборотных активов. Комиссия банка за выдачу кредита также отсутствует. В каком-то смысле программа «Бизнес-Старт» является не только кредитным продуктом, но и социальным проектом. Ведь она дает возможность стать предпринимателем практически всем желающим, в том числе и людям, не имевшим ранее никакого опыта ведения бизнеса. Что ж, давайте посмотрим, что из этого получается на первых порах.

ПЕРВЫЕ ИТОГИ



Совсем недавно Анна Черницина была студенткой, а сегодня она – предприниматель, создавший 8 новых рабочих мест в своем родном городе Новочеркасске. Несколько месяцев назад Анна открыла ресторан сети быстрого питания Subway, получив кредит Сбербанка по программе «Бизнес-Старт». Началось все почти случайно. Вместе с мужем она зашла в Мега-молл навестить своих друзей, которые открыли там магазин одежды. Пока Анна и ее муж ходили по торговым залам, супруг проголодался. Но к удивлению, в огромном магазине не нашлось ни одного предприятия быстрого питания. Именно в этот момент Анна поняла, что это и есть та свободная ниша, которую она хочет занять.

Оказалось, что Subway предоставляет франшизу, но для этого нужна сумма, которая показалась Анне огромной: 4 млн рублей. На сайте Subway она узнала, что этот франчайзер является участником программы Сбербанка «Бизнес-Старт», и тогда все решилось само собой. В Новочеркасском отделении Сбербанка дали все консультации, и через месяц вопрос о предоставлении кредита решился. Анна получила кредит в размере 3 млн рублей на три с половиной года. Ежемесячная сумма выплат по кредиту – 100 тысяч рублей.

Два месяца назад, когда ресторан только открылся, Анна была настроена оптимистично: «Первые результаты уже неплохие: ежедневная прибыль составляет в среднем 5 тысяч рублей. Если дальше все пойдет хорошо, я смогу рассчитаться с кредитом досрочно». Сейчас, через два месяца работы, настрой остался прежним, хотя уже пришлось преодолеть первые трудности. «Новогодние праздники, конечно, прошли ударно, выручка была высокой. После праздников – естественный спад. Так и должно быть, но оба месяца были нестандартными, так что пока трудно определить реальную динамику бизнеса. Зато уже кое-чему научилась, о чем раньше и не подозревала. Например, на праздничные дни поставщики ушли на каникулы, надо было заранее заказать продукты – и не ошибиться с количеством. Не так это просто, как может показаться. Были и проверки от франчайзера, который очень строго следит за соблюдением стандартов, были и небольшие замечания. На некоторых заготовках, например, не указали время, когда они были выставлены. Ну, мы-то сами знаем, что все заготовки выставляются в одно и то же время, но надо было это обязательно указать. Теперь так и делаем. В общем, пока могу сказать, что работа идет, мы встаем на ноги. А дальше – время покажет», – говорит Анна.



РУКА ОБ РУКУ С КОНКУРЕНТАМИ

Оксана Капралова тоже открыла ресторан быстрого питания Subway. Только в Тольятти, полгода назад. До этого она никогда не занималась бизнесом, работала бухгалтером на заводе, но тут вдруг спонтанно решила, что стоит попробовать начать свое дело. Тогда она вместе с мужем обратилась в Subway Russia с предложением открыть ресторан в своем городе. В Subway ее ждал сюрприз – оказалось, что этот бренд участвует в кредитной программе Сбербанка «Бизнес-Старт». Оксана прошла курс обучения ресторанному бизнесу и получила кредит в Сбербанке на сумму 2,41 млн рублей. Также супруги вложили в дело еще чуть больше миллиона собственных средств.

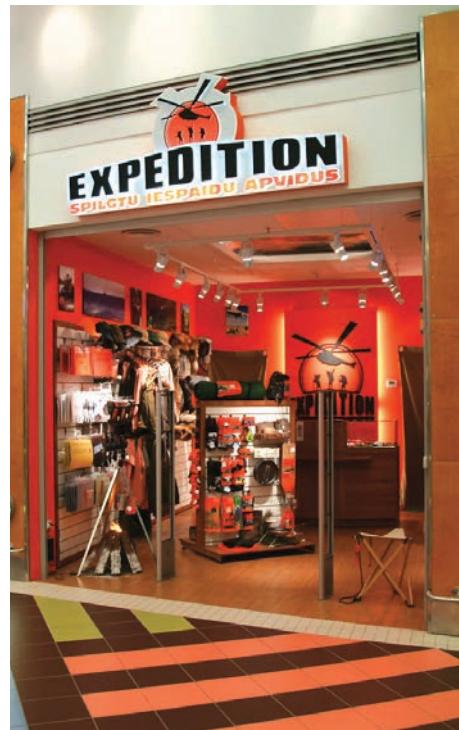
Кафе открылось в Тольятти 29 июня – через полтора месяца после выдачи кредита. Первый месяц работы принес предпринимателям около 400 тысяч рублей. «Примерно 70% от оборота – это наши расходы: аренда помещения, зарплата работникам, закупки продуктов и выплаты по кредиту, – рассказывала тогда Оксана. – Но уже сейчас задумываемся об открытии второго ресторана».

Действительность несколько скорректировала планы. В октябре Оксана приняла решение перевести свой ресторан в другой торговый центр, где проходимость выше. Это потребовало дополнительных вложений, на этот раз она не прибегла к кредиту, а использовала собственные средства. Кроме того, переезд означал, что фактически надо начинать все сначала. Несмотря на этот форс-мажор, в ноябре выручка немного подросла. А декабрь был уже относительно удачным – выручка составила 550 тысяч рублей, что, конечно, меньше запланированного, но положительная динамика налицо. Оксана считает, что будущее ее ресторана, как и всей сети, зависит от того, насколько удастся убедить потенциальных клиентов в пользу здорового питания: «Пока что наши клиенты не делают различия между сетями быстрого питания. Многие не знают, что Subway предлагает пищу практически без холестерина, максимальное содержание жиров в нашем сэндвиче – 8 г. А те, кто знает, не придают этому большого значения. Кстати, рестораны сети Subway одобрены для питания в фитнес-центрах. Я думаю, со временем ситуация изменится, и наша сеть приобретет большую популярность, с этим мы связываем свои надежды».

Пока Оксана не собирается открывать новый ресторан, зато консультирует других предпринимателей, которые собираются открыть такой ресторан в Тольятти также с использованием программы «Бизнес-Старт». «Со стороны может показаться, что мы помогаем собственным конкурентам, на самом деле это не так, – говорит Оксана. – Главная задача – развивать сеть, причем таким образом, чтобы каждый ресторан соответствовал всем самым строгим стандартам. Мы сами в этом заинтересованы. Если клиент будет доволен сервисом и качеством питания у наших конкурентов, он потом с удовольствием придет и к нам. Так что увеличение количества ресторанов нам только на руку».

Давайте посмотрим на ситуацию и с другой стороны – со стороны франчайзера. Заинтересован ли он в расширении своей сети за счет начинающих предпринимателей?

«Вот именно это – привлечение начинающих бизнесменов, которые сами будут вести свое дело, – нам и интересно в сотрудничестве со Сбербанком по программе «Бизнес-Старт», – категорично заявляет вице-президент по развитию компании Subway Russia Геннадий Кочетков. – Вот посмотрите: кто составляет основную долю рекрутов франчайзингового бизнеса во всем мире? Это, во-первых, безработные, количество которых увеличилось во время кризиса, и во-вторых – пенсионеры, которые имеют возможность одновременно получить свои пенсионные накопления и открыть собственное дело. А в России, начиная с середины «нулевых», большинство франчайзеров – это частные инвесторы, которые поняли, что покупка франшизы приносит больший доход, чем пифы, вклады и даже недвижимость. Они сами не стоят за прилавком и не занимаются бизнесом – они нанимают менеджеров, которые и ведут все дела. Но мировая практика свидетельствует: в сфере малого бизнеса намного успешнее тот предприниматель, который является одновременно собственником и менеджером. И вот именно таких клиентов мы получили благодаря программе Сбербанка: это настоящие представители малого бизнеса, которые кровно заинтересованы в успехе своего предприятия. И мы совместно со Сбербанком делаем все возможное, чтобы привлекать начинающих активных предпринимателей».



МУЖСКАЯ РАБОТА



Кредит «Бизнес-Старт» представляется как в Москве, так и в регионах. Однако в Москве, с ее плотной и насыщенной конкурентной средой, по сравнению с регионами все-таки гораздо труднее открыть новое дело, да еще и человеку, неопытному в бизнесе. Тем не менее, появились уже и московские участники программы. Первым московским предпринимателем, подключившимся к «Бизнес-Старту», стал Александр Блоха. В ноябре прошлого года он открыл по франшизе магазин подарков «Экспедиция» в Зеленограде.

«Это мой первый бизнес, – рассказал предприниматель. – Но ранее я работал в секторе услуг, так что схема этого бизнеса мне известна». Такого же мнения придерживались и Сбербанк с франчайзером. После прохождения Александром теста в банке решили, что в обучении он не нуждается. То же самое решил и франчайзер после проведенного с кандидатом собеседования.

О программе «Бизнес-Старт» Блоха узнал от самого франчайзера. «Половина необходимых денег у меня была, – рассказывает он. – Вначале я хотел найти партнера для софинансирования бизнеса. Но, подумав, отказался от такой идеи. Стал искать возможность кредитования. Но для получения необходимой суммы по потребительскому кредиту, за которым я обратился в один из банков, мне не хватило размера моего «белого» дохода. И тут на сайте «Экспедиции» я узнал, что Сбербанк предоставляет кредит начинающим предпринимателям по этой франшизе. Прочел там же условия, оказались подходящими, пошел и взял».

Магазин Александра Блохи работает уже два месяца. Пока еще рано говорить о динамике продаж, но первые результаты уже есть. «Декабрь был ударным месяцем, как, собственно, и плани-



ровалось заранее, – говорит Александр. – И точно так же заранее было известно, что январь будет «мертвым» месяцем. Наша продукция – товары для путешествий, подарки – в первую очередь для мужчин. Соответственно, пиковые месяцы – весна и лето, но в первую очередь – декабрь, когда подарки особенно востребованы, а также февраль – когда в ходу подарки для мужчин. Так что все идет по плану».

«Действительно, наша специфика такова, что при удачном стечении обстоятельств за два пиковых месяца – декабрь и февраль – можно окупить первоначальные вложения, – говорит Наталья Росляя, менеджер отдела франчайзинга «Экспедиции». – В это время выручка возрастает в два-три, а то и в четыре раза и может доходить до полутора миллионов рублей в месяц. Поэтому магазин Александра Блохи мы так торопились открыть в ноябре – чтобы покупатели имели возможность присмотреться, узнать новую точку и перед Новым годом прийти за покупками. Мы всегда очень четко прописываем сезонные колебания продаж в бизнес-планах, которые составляем вместе с нашими франчайзи».

Что ж, опыт клиентов Сбербанка, принявших участие в программе «Бизнес-Старт», показывает, что собственное дело – это нелегкая работа, требующая полной отдачи, а кроме того – еще немногого везения. Но в «сухом остатке» – все-таки жизнеспособный бизнес, которые начинающие предприниматели смогли создать благодаря кредиту Сбербанка.



Плата от зарплаты

МАКСИМУ НОГОТКОВУ МАЛО СОБСТВЕННОГО БАНКА «СВЯЗНОЙ», ОН РЕШИЛ ЗАНЯТЬСЯ И ПОПУЛЯРНЫМ СЕЙЧАС МИКРОФИНАНСИРОВАНИЕМ – ЕГО ПРОЕКТ CREDBERRY.RU СТАНЕТ ПОСРЕДНИКОМ МЕЖДУ ЗАЕМЩИКАМИ И КРЕДИТОРАМИ. ПОКА В РУНЕТЕ УСПЕШНО РАБОТАЕТ ОДНА ПОДОБНАЯ ПЛОЩАДКА – VDOLG.RU, НО КОЛИЧЕСТВО МИКРОФИНАНСОВЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ СТРЕМИТЕЛЬНО УВЕЛИЧИВАЕТСЯ. СПРОС НА МИКРОЗАЙМЫ ПРЕВЫШАЕТ ПРЕДЛОЖЕНИЕ, УВЕРЯЮТ ВЛАДЕЛЬЦЫ МФО.

В московское отделение компании «Мигомденьги» входит мужчина «кавказской наружности». Подает паспорт на имя Назарова Андрея Николаевича. С сильным акцентом Андрей Николаевич объясняет, что хочет взять взаймы 10 тыс. руб. на две недели. Девушка-консультант, ни на шаг не отступая от инструкции, фотографирует посетителя, отправляет фото и паспортные данные в службу безопасности. Через пять минут приходит ожидаемый ответ — заем не выдавать. К таким ответам консультанты

этого отделения уже привыкли: их точка работает всего полтора месяца, и пока на 70% заявок поступает отказ. «Первые месяц–полтора в новое отделение приходят все мошенники района», — объясняет совладелец «Мигомденьги» **Андрей Нарышкин**. Иногда о новой точке мошенникам сообщают конкуренты, жалуется **Светлана Зименкова**, совладелец компании «Viva Деньги»: «Они звонят своим злостным неплательщикам и обещают отстать от них, если те возьмут заем у нас». Такие «дикие» нравы объясняются



Текст: Ксения Шамакина

Фото: Элизабэт Хауст Вету, Мария Павлова

стремительным ростом рынка микрофинансирования в России. В январе 2011 года вступил в силу закон о микрофинансовых организациях (МФО) — рынок стал «белым». По закону МФО — это небанковские организации, которые выдают займы размером до 1 млн руб. и не имеют права принимать вклады. В декабре 2011 года госреестр МФО, где они обязаны регистрироваться, насчитывал 1 тыс. компаний, в декабре 2012 года — уже более 2,4 тыс. Под их управлением находятся более 3 тыс. отделений, говорит президент Национального партнерства участников микрофинансового рынка (НАУМИР) **Михаил Мутуа**: некоторые компании выдают займы на дому, у кого-то работает одна точка, у кого-то — 400. Только Светлана Зименкова за пять месяцев прошлого года открыла 110 отделений. Совокупный кредитный портфель МФО в конце 2011-го, по данным НАУМИР, составлял 20 млрд руб..

спустя год — 30 млрд руб. Еще пару лет рынок будет расти на 50–60% в год, прогнозирует Мамута.

Часть компаний до сих пор не получили статус МФО. Тем не менее они работают легально: займы, по Гражданскому кодексу РФ, россияне могут выдавать друг другу без каких-либо лицензий. По оценке НАУМИР, на долю кредитных компаний, не получивших статус МФО, приходятся еще около 20 млрд руб.

Для чего нужен статус? Фирмам, не зарегистрированным как МФО, сложнее получить стороннее финансирование. Ситуация, впрочем, зависит от учредителей. «Домашние деньги» вместе с коллекторским агентством «Секвойя кредит консолидейшн» входят в группу Adela Financial Retail Group, подконтрольную **Евгению Бернштаму**. «Центр микрофинансирования» контролирует владелец Автоградбанка, вице-президент «ОПОРЫ России» **Павел**

Сигал. Среди учредителей «Микрофинанса» — ВТБ 24. Заборы российских городов пестрят объявлениями о кредитах «за 5 минут, без залога и поручителей, по паспорту». Это так называемые займы «до зарплаты». На них специализируется большая часть МФО: они выдают физлицам от 1 тыс. руб. до 50 тыс. руб. на срок до двух недель. Переплата составляет около 30%. Люди переплачивать готовы: часто деньги нужны срочно (например, на лечение, на ремонт автомобиля), нет времени собирать справки для банка. А многие клиенты просто не могут получить более выгодный банковский кредит — у них отсутствует стабильный

доход, нет кредитной истории или она испорчена.

ДОЛГОВАЯ ПАУТИНА

В советское время брали в долг «до получки» у соседей, сейчас россияне занимают деньги у незнакомых им людей. Первую в Рунете площадку для такого кредитования

дру Морозову, владельцу коллекторского агентства ФАСП. Основными инвесторами выступили старший вице-президент АФК «Система» **Алексей Буянов** и бывший вице-президент Связь-банка **Игорь Лысенко** — они вложили в проект \$500 тыс.

Сайт Vdolg.ru запустили в июле 2010 года. Портал принимает заявки пользователей на кредиты, проверяет их анкеты, присваивая им кредитный рейтинг, передает заявки заимодателям. В онлайн-режиме стороны заключают договор займа (используются электронные подписи), деньги заемщик получает

переводом через систему «Золотая корона» (более 13 тыс. пунктов).

Когда сайт только начал работать, привлечение одного заемщика обходилось Vdolg.ru в 5–7 тыс. руб. Дорого стоили контекстная реклама и SEO-продвижение — дать «в долг» параллельно хотели и МФО, и банки. Так, в 2011 году цена клика в категории «кредитование» в «Яндексе» выросла на 40%. При этом конверсия в заемщиков на Vdolg.ru была 0,2–0,3%. «Это было не очень похоже на зарабатывание денег», — смеется Тарасов. Если



создал **Антон Тарасов**. Идея пришла к нему в 2009 году, тогда он работал в «Центре финансовых технологий» (развивает платежную систему «Золотая корона»). Начав искать инвесторов, Тарасов познакомился с **Филиппом Ильиным-Адаевым**, создателем портала Banki.ru. Ильин-Адаев, как оказалось, за несколько лет до этого обдумывал точно такую же идею, под нее он даже зарегистрировал домен Vdolg.ru. Они решили создавать компанию вместе, предложив стать третьим партнером **Алексан-**

клиент взял взаймы 2 тыс. руб., комиссия портала составляла всего 150 руб.

Тарасов сделал процесс оформления заявки более простым. Постепенно удалось увеличить конвертацию до 1,1%, стоимость привлечения заемщика составила 1,2–1,5 тыс. руб. Эта сумма окупается, если заемщик берет крупный кредит («потолок» на сайте — 90 тыс. руб.) или становится постоянным клиентом. В 2012 году через Vdolg.ru было выдано займов на 60 млн руб. Уровень невозвратов (просрочка более 90 дней), по утверждению Тарасова, 16% (в среднем по рынку — 25%). Кредитор, которому не выплачивают заем, может заказать услуги ФАСП — за 10–25% от суммы долга они постараются вернуть деньги. Проект пока не окупился, а стартовый капитал уже подошел к концу. Тарасов говорит, что \$2 млн в проект согласился вложить Runa Capital. На

Выходное пособие

СТАРТАП СВЕТЛАНЫ ЗИМЕНКОВОЙ «VIVA ДЕНЬГИ» ПРОФИНАНСИРОВАЛ ЕЕ БЫВШИЙ НАЧАЛЬНИК

руку ему играет то, что Vdolg.ru — единственная крупная площадка такого формата в Рунете. Против него — то, что многие другие «умерли». Тарасов полагает, что у них не получилось сделать алгоритм работы удобным для заемщиков и кредиторов, большие маркетинговые расходы «съели» все выделенные на развитие средства. Но скоро у Vdolg.ru появится серьезный соперник: основной владелец ГК «Связной» (включает Связной банк) **Максим Ноготков** запускает аналогичный сервис Credberry.ru.

ПЛОХОЙ, ДА СВОЙ

Петербургцы Андрей Нарышкин и **Владимир Буланович** весной 2011 года продали скотобойню в Алтайском крае и на вырученные 35 млн руб. запустили компанию «Мигомденьги».

Нарышкин и Буланович открыли в Петербурге шесть офисов площадью от 20 до 60 кв. м. Нарышкин старался сделать точки похожими на банковские отделения: если они будут выглядеть «солидно», люди поймут, что деньги нужно будет отдать. Он утверждает: доход клиентов «Мигомденьги» — средний и выше среднего. «Это девушки, которые присмотрели дорогую сумочку и хотят купить ее прямо сейчас, это мужчины, имеющие постоянный заработок, но зависимые от игровых автоматов», — перечисляет Нарышкин. Своих клиентов, которые берут займы под такие высокие проценты, он называет «неэкономными» и «импульсивными». Так, один заемщик взял в долг 10 тыс. руб. больше года назад,

«тело» кредита до сих пор не погасил, но регулярно платит проценты: в общей сложности клиент уже принес Нарышкину более 135 тыс. руб.

Нарышкин сразу хотел запустить масштабную сеть, поэтому начал работать «по-белому» — подал заявку на включение компании в реестр МФО. На оформление до-

чайзинговых. За полтора года работы они выдали займов на 500 млн руб. Первоначальные вложения бизнесмены окупили и уже начали получать прибыль. В ближайшие месяцы открываются партнерские отделения компании в Казани, Уфе, Самаре, Хабаровске и Мурманске.

Франчайзер берет на себя скоринг: петербургский офис проверяет заемщиков по базам бюро кредитных историй (БКИ), службе судебных приставов, ФМС, ГИБДД. На этом этапе отсеиваются две трети клиентов. Он же работает с задолженностями: сначала звонит должнику и его знакомым, телефоны которых

тот предоставил, если это не помогает — идет в суд.

Чтобы открыть точку, франчайзи разово выплачивает «Мигомденьги» 100 тыс. руб., потом ежемесячно платит 25% от дохода. На запуск офиса требуется около 500 тыс. руб., для выдачи займов желательно иметь еще столько же. Нарышкин обещает, что отделение окупится за полгода. Франчайзинговый пакет сейчас предлагают с полдесятка МФО. Самая дешевая на рынке франшиза — у «Удоб-



Отказался от мяса

АНДРЕЙ НАРЫШКИН ПРОДАЛ СКОТОБОЙНО В АЛТАЙСКОМ КРАЕ И НА ЭТИ ДЕНЬГИ ОТКРЫЛ МИКРОФИНАНСОВУЮ КОМПАНИЮ

кументов ушло около месяца, заплатил он только госпошлину в размере 1 тыс. руб. Но инвесторы, с которыми говорил Нарышкин, все равно боялись вкладывать деньги в компанию: этот бизнес кажется им слишком рискованным. Тогда Нарышкин решил развивать сеть по франчайзингу. Сначала он договорился с петербургской сетью ювелирных магазинов «Золотой» — сейчас микрозаймы выдают все точки «Золотого», где есть ломбарды. Сейчас у «Мигомденьги» три собственных точки и 12 фран-

ных займов». Для запуска «острова» в торговом центре нужно всего 600 тыс. руб. Франчайзер сулит окупаемость в течение пяти месяцев при рентабельности на уровне 25% в месяц.

Нарышкин говорит, что спрос на его франшизу достаточно большой, и это его даже расстраивает. Франшизой интересуются предприниматели, у которых есть другой бизнес, они хотят просто поставить во главе отделения наемного менеджера и получать прибыль. «Они не пытаются сами разобраться в этом бизнесе, — сетует предприниматель. — И когда появляются первые просрочки, начинают паниковать». «Просрочка сначала действительно пугала, — вспоминает управляющая франчайзинговым отделением «Мигомденьги» в Москве **Наталья Шпак**. — Когда мы только выбирали франшизу, одна из компаний предложила забрать портфель „плохих“ долгов, и мы

сначала подумали, что это отличный вариант». Потом, разбираясь с цифрами, Наталья поняла, что просрочка — это отложенная прибыль и пренебрегать ею нельзя. «Большинство людей все же стремятся отдать долг,— объясняет Нарышкин.— Из-за таких „маленьких“ денег они не хотят портить свою кредитную историю».

По причине штрафов долги быстро превращаются в астрономические суммы: если клиент взял 30 тыс. руб. на две недели и не выплатил их, через пять месяцев он должен компании 1 млн руб. Больше требовать с заемщика МФО не имеет права — сумма долга со всеми процентами и штрафами не может превышать эту сумму. Конечно, получить ее с должника практически нереально, поэтому Нарышкин обычно «останавливает счетчик» на 100 тыс. руб., после этого передавая дело в суд. Если у заемщика есть постоянное место работы, вернуть деньги получается — задолженность вычитают из зарплаты в течение 12–18 месяцев.

ПУГАЛО ДЛЯ БАНКИРА

Светлана Зименкова осенью 2011 года исправно ходила на работу — тогда она была исполнительным директором интернет-провайдера NetByNet, параллельно обдумывая стартап «Viva Деньги». От своего начальника **Вадима Курина**, гендиректора NetByNet, она это скрывала. «Почему? — переспрашивает Курин.— Потому что я бы ее уволил!»

«Раскрылась» Зименкова **Горючий Беренштейну**, партнеру Курина, с которым они вместе

основали NetByNet. Беренштейн ее начальником не был, проект Зименковой его заинтересовал, и он сам рассказал о нем Курину. К тому моменту у Зименковой уже был бизнес-план и, главное, команда. Она привлекла в проект директора по корпоративному развитию NetByNet **Леонида Корни-**

от 40 тыс. человек: доступ к более дешевым банковским продуктам там ограничен, а конкуренция между МФО пока небольшая. В 2012 году компания запустила 110 отделений в 110 городах России (в небольших городах достаточно одного отделения, уверена Зименкова). В самый жаркий период точки открывались каждый день. «Когда я работала в NetByNet, мне хотелось больше динамики, в «Viva Деньги» я ее получила сполна», — смеется Зименкова. В каждом отделении компании работают четыре человека: начальник офиса, два консультанта и коллектор. Найти коллектора в городе с населением 40 тыс. человек — самое сложное, признает Зименкова. Но иногда удается заполучить бывшего сотрудника правоохранительных органов — тогда эффективность работы резко повышается: «Нередко он еще до проверки по базам данным говорит, кому заем выдавать, а кому нет», — рассказывает Зименкова. Сотрудники региональных офисов получают от 15 тыс. руб. в месяц, с процентом от дохода по займам у хороших работников выходит 20–25 тыс. руб.



Рыбак рыбака

АНТОН ТАРАСОВ ИСКАЛ ИНВЕСТОРА, А НАШЕЛ ПАРНЕРА СТАКОЙ ЖЕ ИДЕЕЙ И ЗАРЕГИСТРИРОВАННЫМ ПОД НЕЕ ДОМЕНОМ

ловы и двух человек, которые год до этого руководили небольшой МФО, — **Алексея Мурзина** и **Андрея Черпалюка**. Зименкова рассчитывала на финансирование от Курина и Беренштейна, которые в июне 2011 года продали NetByNet «Мегафону» за \$270 млн (несколько месяцев все сотрудники продолжали работать в компании). Бизнесмены вложили в «Viva Деньги» 400 млн руб., получив более 70% компании. Светлана Зименкова решила развивать «Viva Деньги» в маленьких городах с населением

около 150 млн руб. предпринимательница потратила на организацию бизнеса, 250 млн руб. ушло на выдачу займов. Сегодня кредитный портфель «Viva Деньги» составляет 300 млн руб., в январе компания вышла на безубыточность. Но все деньги Зименкова истратила, и теперь ищет еще 400 млн руб., чтобы запустить в 2013 году 100–150 новых точек. Сейчас Зименкова встречается с инвесторами и показывает им фотографии своих клиентов. На фото — люди бомжеватого вида. «Конечно, я бы им деньги не дала, — вздыхает Зименкова. — Но мифрофинансирование — такое дело, где психологию надо отбросить». Люди на фото платежи задержали, но заем в итоге выплатили. Показывая столичным и иностранным инвесторам истинные лица россиян, Зименкова не боится их оттолкнуть. Она хочет доказать: с банками «Viva Деньги» не конкурирует.

«Половину наших клиентов банки и на порог бы не пустили», — констатирует предпринимательница. По статистике БКИ, у банков и МФО пересекается 25% клиентов. Редкие банки выдают займы «до зарплаты» — для них, отвечающих за деньги вкладчиков, это слишком высокие риски. Плюс банки должны на каждый выданный заем создавать резерв такого же размера, что сильно сокращает доходность. Ближе всего по формату к МФО, выдающим займы «до зарплаты», находится банк «Пойдем!», входящий в группу «Лайф». Большинство банков не рады не только клиентам Зименковой, но и ей самой. Если предпринимательице не удастся найти инвестора, ей придется взять кредит в банке, а МФО это сделать проблематично — такие компании могут заложить только свой портфель, который банкиров не привлекает. Крупнейшие игроки рынка кредитуются в банках: «Домашние деньги» — в Мастербанке, «Центр микрофинансирования» — в ВЭБ, «Мигкредит» — в ВТБ24. Но большинство компаний развиваются за счет акционеров.

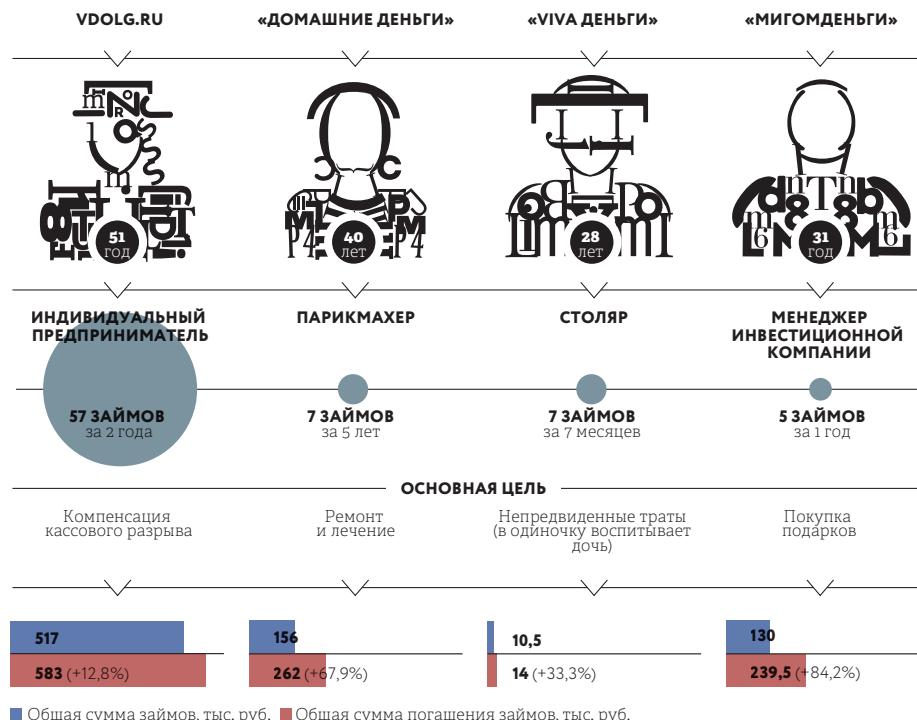
ДЕНЬГИ НА ДОМ

«Наш агент — это местный житель, который выдает займы своим соседям», — рассказывает гендиректор «Домашних денег» **Андрей Бахвалов**. Эта компания занимает на рынке

исключительное положение: у нее нет офисов, 3 тыс. агентов приходят к потенциальным заемщикам домой. «Домашние деньги» создал в 2007 году Евгений Бернштам по образу и подобию британской Provident Financial. Его компания выдает займы до 50 тыс. руб. сроком на 6–15 месяцев. Если клиент берет 50 тыс. руб. на год, он ежемесячно выплачивает почти 2 тыс. руб., в итоге переплата составляет более 100%. На такие условия согласились уже более 260 тыс. человек из 350 городов России. Уровень просрочки более 90 дней — 22%, но эти деньги пытаются

вернуть, поэтому дефолт (невыплата долга) составляет 8–9%. Компания с кредитным портфелем более 4 млрд руб. сейчас является безусловным лидером рынка. Но и на ее развитие Бернштам израсходовал очень много. В 2007 году он вложил в компанию «несколько миллионов долларов», позже брал банковские кредиты (сумму не называет), потом продал 20% компании совладельцу группы «Н-Транс» **Константину Николаеву** за \$10 млн, весной 2012 года первым среди МФО привлек облигационный заем на 1 млрд руб. Только на рекламу «Домашние деньги» в прошлом году потратили 400 млн руб. Компания рекламируется в СМИ, ее агенты расклеивают объявления в своих районах. Лишь в конце 2012 года «Домашние деньги» вышли на безубыточность. В 2015 году Бернштам планирует вывести компанию на IPO или продать пакет стратегическому инвестору — той же Provident Financial, к примеру. Другие компании могут рассчитывать на поглощение более крупными игроками. Михаил Мамута считает, что уже в 2013 году рынок ждет сделки M&A (покупать конкурентов собирается, например, «Viva Деньги»). Осталось только деньги найти.

ЗАЕМЩИКИ-РЕКОРДСМЕНЫ



Источник: данные компаний

«Конечно, я бы сама половине наших клиентов денег не дала. Но микрофинансирование — такое дело, где психологию надо отбросить»





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; с помощью sms

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 2013

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) 5940 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.

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.



Боевой рубеж Акционерный конфликт в холдинге Nemiroff в самом разгаре.

Кто из владельцев прав, решит суд. Но как работать наемному топ-менеджеру, который находится между двух огней? Соблюдать нейтралитет не удастся, рано или поздно придется встать на чью-то сторону.

Текст: Динара Мамедова

Фото Евгений Дудин

Конфликт акционеров — тяжелое испытание для наемного руководителя. Именно в такой ситуации оказалась генеральный директор компании «Немирофф водка Рус» Елена Кузьмичева.

В 2004 году, когда Елене было 27 лет, она пришла на должность бухгалтера в российское подразделение украинского водочного холдинга Nemiroff. В то время компания ежегодно увеличивала оборот на 50% и по итогам 2006 года стала лидером российского рынка с долей 4,46% в натуральном выражении и выручкой \$408 млн. За два года работы Кузьмичева

выросла до финансового директора. Владельцы поощряли способного менеджера: по словам президента и председателя совета директоров Nemiroff **Александра Глуся**, он поддерживал рост и развитие Елены, компания оплачивала ее обучение в вузе и курсы повышения квалификации. «Вплоть до 2011 года она была одним из немногих сотрудников российского подразделения Nemiroff, которому я доверял абсолютно», — вспоминает Глусь. Но в разгар акционерного конфликта их пути разошлись. Владельцы Nemiroff **Яков Грибов** и его сестра **Белла Финкельштейн** (по 20% акций у каждого), **Анатолий** и **Виктор Кипиши** (по 17,48%), а также Александр Глусь (25% плюс две акции) не смогли договориться между собой о стоимости компании и продать ее в конце 2010 года владельцу «Русского стандарта» **Ру-**



Богатый опыт

ПОКА КОНФЛИКТ В NEMIROFF ПРОДОЛЖАЕТСЯ, ЕЛЕНЕ КУЗЬМИЧЕВОЙ ПРИХОДИТСЯ ВЫСТУПАТЬ В РОЛИ АНТИКРИЗИСНОГО МЕНЕДЖЕРА

стаму Тарико. Акционеры рассорились и развязали войну за контроль над российскими и украинскими активами холдинга. Елена Кузьмичева стала невольной участницей этих баталий.

СФЕРА ВЛИЯНИЯ

В июле 2011 года Грибов и Кипиши сместили с должности прежнего гендиректора ТД «Немирофф» (так изначально называлась российская «дочка» украинского холдинга). Кузьмичеву назначили исполнять обязанности руководителя, повысив ее в должности. Однако работать в условиях акционерного конфликта было непросто.

«Первое время я не знала, что делать: выслушивала мнение одного акционера, следом за ним — мнения

других», — вспоминает Елена. Глусь опирался на свое право блокировать предложения остальных акционеров. Другие владельцы пытались убедить Кузьмичеву, что их решения обоснованы, поскольку приняты большинством голосов. Ситуация напоминала басню «Лебедь, рак и щука». «Владельцы были похожи на детей, рассорившихся в детском саду из-за машинки — продолжает Кузьмичева. — Колеса разобрали, а кузов поделить никак не могут». В ее по-

«Владельцы были похожи на детей, рассорившихся в детском саду из-за машинки — колеса разобрали, а кузов поделить никак не могут»



нимании, компаньонами двигали амбиции и они не думали, как конфликт отразится на компании.

В августе 2011 года Кузьмичева не смогла отгрузить дистрибуторам продукцию, поскольку Александр Глусь заблокировал работу российского склада. Прекратив поставки, бизнесмен пытался повлиять на своих компаньонов. Но расхлебывать кашу пришлось Елене: возмущенные контрагенты требовали выплаты штрафов за недопоставку алкоголя. «В алкогольном бизнесе многие договоренности держатся на личных связях и честном слове,— говорит Кузьмичева.— Я лично объясняла партнерам ситуацию, обещала выплатить штрафы. С кем-то мы перестали работать, кому-то до сих пор компенсируем убытки». Ситуация продолжала накаляться: конфликтующие акционеры начали переманивать на свою сторону ключевых сотрудников подразделения. Грибов и Кипиши, несмотря на падение продаж водки, продолжали платить менеджерам прежнюю зарплату. Глусь, по словам Кузьмичевой, использовал моральное давление. «Он написал заявление о пропаже неких материальных ценностей компании, и оперативники

Огненная вода

НЕСМОТРЯ НА ПЕРЕЖИТЕ ЭМОЦИИ, ЕЛЕНА КУЗЬМИЧЕВА УДЕРЖАЛАСЬ В КОМПАНИИ И ДАЖЕ ПОЛУЧИЛА ПОВЫШЕНИЕ



СПОРНЫЙ МОМЕНТ

В 2012 году в России произошли 230 публичных корпоративных конфликтов, в которых, по данным журнала «Слияния и поглощения», борьба шла вокруг активов общей стоимостью около \$6 млрд

проводили обыск в моем кабинете, хотя все вещи были на месте,— рассказывает Елена. Позже полицейские пришли еще раз: Глусь якобы заподозрил Кузьмичеву в краже сейфовых ключей.

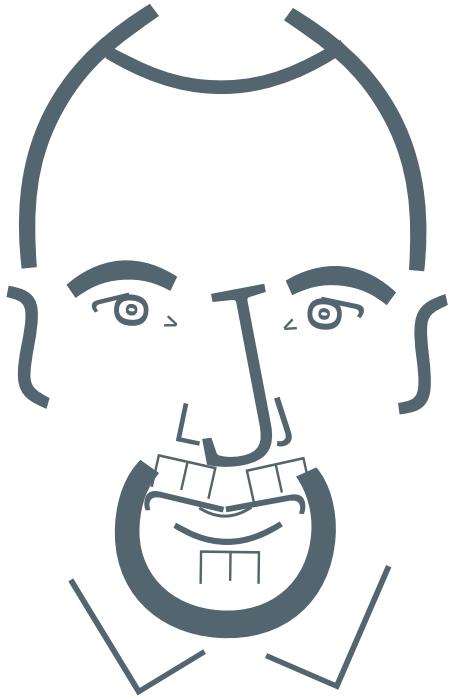
Елена какое-то время сохраняла нейтралитет, но визиты оперативников мешали ей работать и сохранять спокойную атмосферу в трудовом коллективе. К тому же Кипиши и Грибов поставили перед ней новую амбициозную задачу — начать розлив водки в России. Несмотря на то что председатель совета директоров категорически возражал против этого проекта, Кузьмичева согласилась. В тот момент она открыто выступила против Глуся, и со стороны ее поступок мог показаться предательством. Свое решение топ-менеджер объясняет тем, что другие акционеры дали ей возможность продолжить работу в родной компании и развивать ее. Скорее всего, ей также предложили хорошую денежную компенсацию — по крайней мере, Александр Глусь считает именно так.

ПРОДОЛЖЕНИЕ СЛЕДУЕТ

В конце 2011 года конфликт перешел в новую стадию. Глусь заблокировал поставки алкоголя с украинских заводов в Россию и оставил российский офис без товара. Его компаньоны, в свою очередь, ликвидировали юрлицо ТД «Немирофф» и в начале 2012 года учредили новую компанию — «Немирофф водка Рус». Она стала производить и дистрибутировать алкоголь под брендом Nemiroff в России. При этом Грибов с Кипишами учли опыт боевых действий и без согласия Глуся написали в уставе новой компании, что все основные управленческие решения могут быть приняты на общем собрании большинством голосов, то есть участия всех акционеров не требуется. На должность гендиректора они назначили Кузьмичеву.

За время конфликта продажи компании в России с 1,8 млн дал в год упали практически до нуля. Судебные баталии между владельцами Nemiroff еще продолжаются, но Кузьмичева не унывает. «Несмотря на пережитые негативные эмоции и стрессы, я не жалею о своем опыте,— говорит Елена.— Например, стала проще смотреть на бытовые конфликты: в бизнесе все происходит гораздо жестче». Сейчас ей доверяют большинство акционеров. Также у нее есть опыт антикризисного управления, который пригодится для дальнейшей карьеры. Возможно, приняв сторону Глуся, она потеряла бы работу. Александр лишь философски заметил, что подобных историй морального выбора известно много, и Елена далеко не первая и не последняя, кто делает выбор. //сф

«Я лично объясняла партнерам ситуацию, обещала выплатить штрафы. С кем-то мы перестали работать, кому-то до сих пор компенсируем убытки»



АЛЕКСАНДР САВКИН,
директор Института коучинга

Ситуация, в которую попала Елена Кузьмичева, очень трудная. Правда, самый простой выход из нее лежит вне компетенции топ-менеджера. По-хорошему владельцы компании даже в условиях конфликта должны были прийти к соглашению, регламентирующему их взаимодействие с Кузьмичевой. Но в реальности такое случается крайне редко, наоборот, акционеры делают все, чтобы полностью уничтожить компанию.

Как правило, предпринимателями, участвующими в конфликтах, движут самолюбие, бесполезные амбиции. У владельцев крупного и среднего бизнеса денег достаточно, и им ничего не стоит принести на алтарь собственных интересов курицу, приносившую золотые яйца. Что должен делать топ-менеджер? Иногда он пишет заявление об уходе или открыто говорит владельцам: «Господа, сначала разберитесь между собой, а потом говорите, что мне делать». Большинство наемных менеджеров действуют по-другому: они оценивают перспективность обеих враждующих сторон и переходят в стан сильнейших. В истории Елены все закончилось благополучно: она ничего не потеряла и даже приобрела управленческий опыт. Пока акционеры «дрались», Кузьмичева училасьправляться с экстренными ситуациями. Насколько такое решение не противоречило ее внутренним моральным установкам — вопрос открытый. Но я считаю, что никогда не стоит переступать через собственные принципы в угоду разного рода причинам: выплате долга по ипотеке или красивой записи в трудовой книжке. В противном случае человек будет психологически ощущать себя некомфортно. Скажем, во время бесед с моими клиентами часто выясняется, что источником болезней, негатива в их жизни служит внутренний надлом. Не помню, кто придумал безнравственный принцип «ничего личного, только бизнес». Бизнес — это та же жизнь и те же отношения. Человек должен быть счастлив везде, в том числе и на работе, независимо от того, чем он занимается.

Я бы посоветовал акционерам научиться слышать друг друга и вытаскивать скелеты из собственных шкафов. В моей практике был случай, когда я со своими коллегами мирил рассорившихся владельцев компаний. Они выключили телефоны, сели за стол переговоров и общались около десяти часов. Люди честно проговаривали свои обиды, подозрения, признавались в подставах и неподобающих действиях. То и дело всплывали фразы: «Я думал, что это ты специально сделал, а оказалось, вовсе не так». Каждому из бизнесменов сложно признать, что истина находится не только в его решениях и поступках — важно увидеть ее в поступках партнеров. Опыт показывает, что решение, собранное из кусочков различных мнений, наиболее конструктивное.



«Не помню, кто придумал безнравственный принцип „ничего личного, только бизнес“. Бизнес — это та же жизнь и те же отношения» /



Дрессировка банкиров



Евгений Карасюк

«Слон на танцполе.
Как Герман Греф и его команда учат
Сбербанк танцевать»

Манн, Иванов и Фербер, 2013

Тот факт, что прогрессивный либерал Герман Греф возглавил закоснелый Сбербанк, является прекрасной завязкой для «документального экономического триллера» (как определил жанр книги издатель). Сам Греф, очевидно, нашел немного времени для общения с автором — его речь заимствована в основном из интервью разных лет. Зато люди из его окружения оказались открытыми, равно как и те, кто работал при прошлом предправления Сбербанка Андрее Казьмине. Наиболее интересна как раз та часть книги, где описывается смена команд и философии Сбербанка. Это все же не триллер, но крепко сбитый «воспитательный роман». Вот Греф везет менеджеров на автозавод — перенимать опыт Toyota. Вот те, в свою очередь, учат клерков раскладывать скрепки и не держать клиентов за быдло. Евгений Карасюк, в прошлом журналист СФ, сумел детально описать внутреннюю кухню Сбербанка. Не так удались главы, посвященные внешним инициативам банка, будь то покупка «Тройки диалог» или переговоры с Opel. Однако без них описание «танцующего слона», пожалуй, было бы неполным.

Текст: Дмитрий Крюков

Возглавив Сбербанк, Герман Греф получил не только тяжелое советское наследие, но и возможность провести реформы, которые не сумел осуществить в масштабах страны.

Книги

Обзорение

Фред Райхельд, Роб Марки
«Искренняя лояльность. Ключ к за-
воеванию клиентов на всю жизнь»
Манн, Иванов и Фербер, 2013



Как детракторов превратить в про-
моутеров? Автор известной марке-
тинговой методики Net Promoter Score (NPS) Фред Райхельд при-
думал, как измерить лояльность
клиентов. Его идеи просты и по-
нятны, опрос провести несложно,
а результаты дают богатую пищу
для размышлений. Если клиент вас
рекомендует, это не только повод
для гордости, а реальные деньги.
Как сделать, чтобы их стало боль-
ше, узнаете из книги.

Изадор Шарп, Аллан Филипп
«Философия гостеприимства
Four Seasons. Качество, сервис,
культура и бранд»
Альпина Паблишер, 2012



Мемуары известных бизнесменов,
рассказывающих о создании своей
компании, — весьма полезное
чтиво. Книга Изадора Шарпа,
основателя одной из крупнейших
гостиничных сетей, из их числа.
Шарп первым начал предлагать
в номерах бесплатный шампунь
и полотенца, а также придумал
много других «фишек». Почитать
стоит не только отельерам, но и ру-
ководителям компаний, ориенти-
рованных на качественный сервис.

Люк Уильямс
«Переворот. Проверенная
методика захвата рынка»
Манн, Иванов и Фербер, 2012



Партнер компании Frog Design пред-
лагает собственный рецепт, как на-
ходить и внедрять прорывные идеи.
Методика состоит из пяти шагов, где
главное — уход от стереотипов, то
есть латеральное мышление в чистом
виде. Автор преподает в Stern School
of Business New York University.
Теперь с его подходом могут познако-
миться и российские менеджеры.
Читается легко, идеи правильные,
еще бы кейсов побольше.

секрет фирмы
номер 1-2 (327) — 2013
<http://www.kommersant.ru/sf/>

Что читаете?



СЕРГЕЙ КУЦЕНКО

Генеральный директор
компании «Модный
континент»
(сеть Incity)

Сунь-цзы
«Искусство войны»

— Эта книга
написана за не-
сколько столетий
до нашей эры. Но
сейчас она так же
актуальна, как
и в древности,
только читают
ее не военные,
а менеджеры.
В книге есть все,
что нам нужно,—
принципы управ-
ления, конкурент-
ной борьбы. Она
помогает понять
менталитет
китайцев — для
меня это важно,
так как мы рабо-
таем с партнера-
ми из Китая.



Топ-5 деловых бестселлеров в январе

Стивен Кови
«Семь навыков высокоеффективных
людей»

Альпина паблишер, 2012

Айн Рэнд
«Атлант расправил плечи»
(комплект из трех книг)
Альпина паблишер, 2012

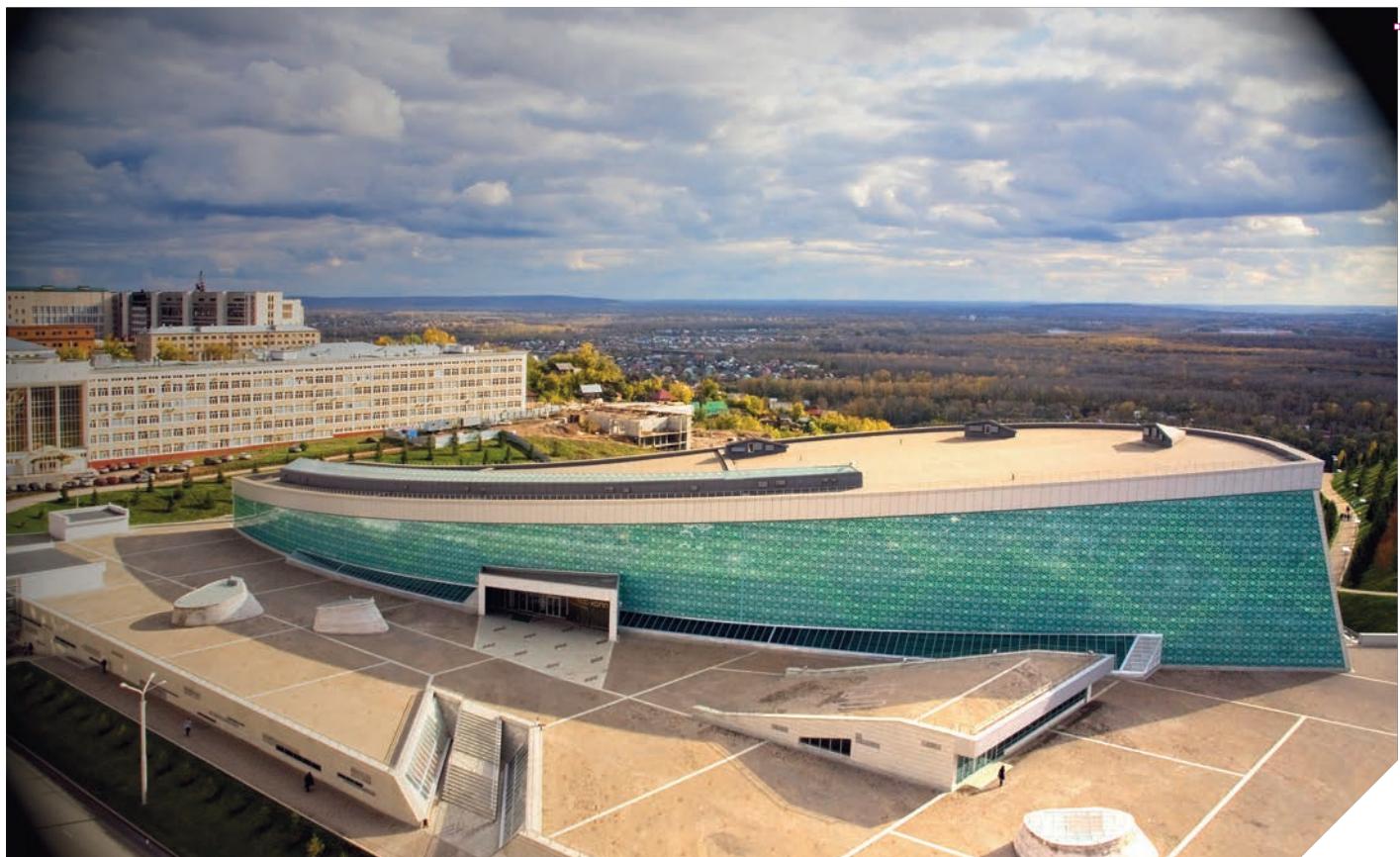
Мартин Бьюго, Джордан Милн
«Меньше, но лучше. Работать надо
не 22 часов, а головой»
Альпина паблишер, 2013

Ричард Кох
«Принцип 80/20»
Эксмо
Михаил Ходорковский, Наталья Геворкян
«Торьма и воля»
Говард Рорк, 2012



Самый современный
город России
УФА

Иллюстрация:
Елизавета Кравецкая



Королева бензоколонки

НЕСМОТРЯ НА ТО ЧТО УФА СЧИТАЕТСЯ СТОЛИЦЕЙ ОТЕЧЕСТВЕННОЙ НЕФТЕПЕРЕРАБОТКИ, ПОСЛЕДНИЕ ГОДЫ В ГОРОДЕ РАСТЕТ ЧИСЛО ИННОВАЦИОННЫХ КОМПАНИЙ. ИННОВАТОРЫ ПОМОГАЮТ МОДЕРНИЗИРОВАТЬ ПРЕДПРИЯТИЯ, ПОСТРОЕННЫЕ ЕЩЕ В СОВЕТСКОЕ ВРЕМЯ.

Новогодние каникулы для жителей Уфы выдались жаркими. Ликование горожан не было предела: столица Башкирии стала третьим российским городом (после Москвы и Петербурга), который организовал у себя мировое первенство по хоккею среди молодежных команд.

Через пару лет город выступит организатором крупного политического мероприятия — в 2015 году в Уфе пройдет заседание Совета глав государств — членов Шанхайской организации сотрудничества (ШОС), глав государств и правительств БРИКС (Бразилия, Россия, Индия, Китай, ЮАР).

Статус организатора саммитов ШОС и БРИКС столица Башкирии получила благодаря политическому лобби главы республики **Рустэма Хамитова**. В отличие от своего предшественника — **Муртазы Рахимова**, он сделал ставку на привлечение в ре-

Текст:
Динара Мамедова

Фото:
Вадим Брайдов

гион крупных инвестиций. В 2011 году башкирские власти приняли несколько законопроектов, направленных на улучшение инвестиционного климата в республике. В частности, они снизили для инвесторов налог на прибыль (с 18% до 13,5% на срок от года до пяти лет), освободили их от уплаты налога на имущество (также на срок от года до пяти лет) и компенсировали затраты на аренду земли. По оценке Хамитова, с каждого вложенного 1 млрд руб. инвестор может вернуть себе 100 млн руб. в виде льгот.

Бизнесменам понравились инициативы местной власти. Летом 2012 года австрийская Kronospan объявила о строительстве в Башкирии деревообрабатывающего комбината с общим объемом инвестиций 400–500 млн евро. Китайская Triangle Group намерена построить завод по производству автомобильных покрышек (стоимость строительства —

ФЕДЕРАЛЬНЫЕ АМБИЦИИ
СО СМЕНЫ РЕСПУБЛИКАНСКОЙ ВЛАСТИ УФА
СТАЛА КОНКУРИРОВАТЬ С КАЗАНЬЮ ЗА ПРАВО
ПРОВЕДЕНИЯ МАСШТАБНЫХ МЕРОПРИЯТИЙ

250 млн евро). Недавно «Транснефть» пообещала в ближайшие два года вложить 7,5 млрд руб. в ремонт и обновление мощностей своей башкирской «дочки» — «Уралтранснефтепродукта».

Инвестиции в регион напрямую влияют на экономическое положение Уфы — сегодня на нее приходится 54% валового регионального продукта Башкирии. Данные городской администрации свидетельствуют о том, что по итогам 2011 года Уфа заняла первое место среди российских городов-миллионников по объему промышленного производства (518,8 млрд руб.). Пока республиканские власти заключают соглашения о сотрудничестве с федеральными инвесторами, нынешний мэр Уфы **Ирек Ялалов** пытается улучшить городскую инфраструктуру. За счет государственных и частных инвестиций к 2015 году муниципалитет планирует начать строительство линии скоростного общественного транспорта (метробуса), построить десяток гостиниц и реконструировать аэропорт. Пока в городе нет ни одного пятизвездного отеля, общественный транспорт представлен автобусами и маршрутками, а местный аэропорт нуждается в перестройке.

НЕФТИНОЕ ПРОКЛЯТИЕ

На южном въезде в Уфу стоит памятник — герб города, в центре которого изображена серебряная куница. Пятьсот лет назад Уфа была пунктом сбора пушного налога для русского царя. Но сейчас город славится отнюдь не пушным промыслом.

Во время Великой Отечественной войны из центральной России в Уфу были переведены промышленные предприятия и научно-исследовательские институты. Город превратился в крупнейший российский центр нефтепереработки и остается им до сих пор. Сегодня налоговые отчисления предприятий нефтеперерабатывающего и нефтехимического комплекса приносят городу больше половины доходов. В столице Башкирии расположены дочерние компании «Роснефти», «Газпрома» и четыре нефтеперерабатывающих завода «Башнефти», которые производят 13% всего российского автомобильного бензина и 11% дизельного топлива. «В нашем аэропорту самолеты заправляются из трубы, идущей напрямую от нефтезавода. Такого нет нигде в России», — хвастается Ялалов.

В середине 2000-х годов, когда мировые цены на нефть выросли с \$20 до \$40 за баррель, в Уфе начали активно развиваться нефтекомпании. По данным «СПАРК-Интерфакс», за последние

10 лет число башкирских предприятий, зарегистрированных в отрасли добычи полезных ископаемых, выросло с 69 до 280. Малый и средний бизнес занимается в основном оказанием услуг по добыче нефти, разработкой гравийных и песчаных карьеров, а также добычей щебня и песка. Часто владельцы нефтесервисных предприятий — выходцы из местных научно-исследовательских институтов и вузов. Например, профессор Уфимского государственного нефтяного технического университета **Гиният Ишбаев** в 1999 году вместе с коллегами основал научно-производственную компанию «Буринтех». Коллектив ученых стал разрабатывать инструменты для бурения скважин и испытывать их на нефтедобывающих предприятиях «Сургутнефтегаза». В 1999 году выручка «Буринтекса» составляла 2,5 млн руб. Спустя 12 лет штат компании разросся до 800 человек, а ее оборот увеличился в 2011 году до 3,5 млрд руб.

«В Уфе сконцентрирован огромный научный потенциал в нефтяной сфере, — говорит экономист компании «Лайнэр» (производит перфораторы для добычи нефти) **Марат Юнусов**. — В городе около десяти научно-исследовательских институтов и вузов, которые готовят квалифицированные кадры».

Ишбаев много общался с инженерами нефтяных компаний и разрабатывал продукцию под специфику почв конкретных месторождений. Кроме того, он выпускал бурильные долота на 15–20% мощнее импортных аналогов, а продавал их гораздо дешевле. Поэтому компания быстро набрала пул крупных клиентов («Роснефть», «Татнефть», «Газпром нефть»). Сейчас она расширяет ассортимент продукции и обслуживает собственное бурильное оборудование.

Близость Уфы к нефтяной трубе выгодна горожанам. Средняя зарплата уфимцев в 2011 году составила 25,1 тыс. руб. (среди 10 городов-миллионников больше зарабатывают только жители Екатеринбурга и Новосибирска). Однако концентрация большого количества нефтяных предприятий негативно влияет на экологию города и подогревает цены на недвижимость. Столица Башкирии стабильно входит в десятку самых загрязненных городов России, а средняя стоимость 1 кв. м жилья в спальных районах Уфы в 2012 году побила докризисный уровень и составила 57 тыс. руб.

«Цены растут из-за инвестиционной активности нефтяников, — объясняет Ялалов. — Помимо мест-

**«В нашем аэропорту самолеты
заправляются из трубы,
идущей напрямую от нефтезавода.
Такого нет нигде в России»**

ных предпринимателей, в жилье вкладываются сибиряки. Работают они на буровых установках в Тюменской области, но жить предпочитают у нас. Климат в Башкирии все-таки помягче, чем в Сибири».

Чтобы снизить зависимость региона от динамики цен на нефть, местные власти планируют развивать малый и средний бизнес в сфере инновационных технологий.

МОЛОДЫЕ КОНСТРУКТОРЫ

С момента своего назначения в 2011 году Ялалов взял себе за правило посвящать один день в неделю встречам с руководителями частных компаний. Вместе с корреспондентом **СФ** мэр едет на фармацевтическое предприятие «Уфавита», входящее в группу «Фармстандарт». Завод находится почти в центре города; миновав проходную и внутренний дворик, мы попадаем в лабиринты коридоров. Повсюду ощущается запах лекарств и спирта. «„Уфавита“ занимает площадь всего 4 га, а в 2011 году получила выручку 25 млрд руб. и заплатила налогов в бюджет города как средний по размерам НПЗ, — говорит Ялалов. — Сейчас мы стараемся развивать компании, которые продавали бы не сырье, а научно-емкую продукцию с высокой добавленной стоимостью. Пока мы довольны результатами — по итогам 2011 года количество уфимских инновационных предприятий выросло с 31 до 46».

Генеральный директор компании «Руспривод» **Урал Бахтигареев** — один из молодых инноваторов. Еще год назад он работал программистом. Бывший преподаватель Урала — проректор Башкирского государственного университета **Ринад Юлмухаметов** — предложил ему открыть фирму и вступить с ней в пул малых инновационных предприятий (МИП), созданных на базе вуза. Сейчас таких МИП восемь, они специализируются на технологиях утилизации отходов, биомедицине, рациональном использовании природных ресурсов. Вуз предоставил МИП офисные помещения, склад, помог с получением патентов, с регистрацией фирм и организацией их бухучета, а взамен стал соучредителем с долей 33%.

Бахтигареев не жалеет, что принял предложение БашГУ. Уже через месяц он нашел первых клиентов, а в 2013 году планирует окупить стартовые инвестиции в размере 1 млн руб. «Руспривод» занимается автоматизацией производственных цехов. «На растворобетонном узле мы автоматизировали выпуск бетона: дозировку сырья и воды, время смешения компонентов — все стала высчитывать компьютерная программа, а работу выполняют машины, — рассказывает Бахтигареев. — Теперь на предприятии вместо восьми сотрудников работает лишь один человек». В среднем клиенты «Рус-



БЕЗ КРЫШИ НАД ГОЛОВОЙ

БОЛЬШЕ ПОЛОВИНЫ УФИМЦЕВ СЧИТАЮТ, ЧТО САМАЯ ОСТРАЯ ПРОБЛЕМА ДЛЯ ГОРОДА — ДОРОГОЕ ЖИЛЬЕ

привода» окупают свои затраты на модернизацию примерно за год-полтора, стоимость проекта «под ключ» колеблется от 0,5 млн до 1,5 млн руб. Всего, по данным городской администрации, уфимские компании потратили на модернизацию производства в 2011 году более 4,7 млрд руб.

ПОПАЛ В МАТРИЦУ

Даже в праздничные дни на центральных улицах Уфы гуляют мало людей, поскольку большинство торговых центров находятся на выезде из города. Тем не менее оборот розничной торговли в столице Башкирии — один из самых высоких в России. По итогам 2011-го он составил 337,7 млрд руб. — по этому показателю Уфа уступила лишь Москве, Петербургу и Екатеринбургу. Из-за удаленности Башкирии от центральной России крупнейшие ритейлеры — «Магнит», «Пятерочка», Metro Cash & Carry — стали осваивать город лишь в середине 2000-х годов. К тому времени крупнейшим игроком на местном рынке была сеть «Матрица» с более чем 30 магазинами в Уфе. Однако высокая кредиторская задолженность подкосила «Матрицу» в кризис. Основной владелец «Матрицы» **Тимур Гизатуллин** прошлой осенью объединил свой бизнес с самарской сетью «Любимый магазин», насчитывающей 35 магазинов. По его расчетам, выручка объединенной компании составит \$55 млн в год.

Сейчас в столице Башкирии самое низкое среди российских городов-миллионников количество убыточных предприятий — 14,8% от общего числа зарегистрированных компаний. Так что поддержка бизнеса местными властями пока дает положительные результаты. **СФ**

МЫ НАХОДИМСЯ В ПЕРИОДЕ ПЕРВОНАЧАЛЬНОГО НАКОПЛЕНИЯ КЛИЕНТСКОГО КАПИТАЛА

Банк Москвы

ОДНО ИЗ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ БАНКА МОСКВЫ – УЧАСТИЕ В РАБОТЕ ЕДИНОЙ ЭЛЕКТРОННОЙ ТОРГОВОЙ ПЛОЩАДКИ (ЕЭТП) ВО ВСЕХ РОССИЙСКИХ РЕГИОНАХ. О ТОМ, КАК ФУНКЦИОНИРУЕТ ЕЭТП В БАШКОРТОСТАНЕ, ПОЧЕМУ ЧЕРЕЗ ЭТУ ПЛОЩАДКУ ПРОХОДИТ ПОЧТИ 100% ГОСЗАКАЗА И КАК ЭТО СВЯЗАНО С БАНКОВСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ, РАССКАЗЫВАЕТ ДИРЕКТОР УФИМСКОГО ФИЛИАЛА БАНКА МОСКВЫ РАДИК АХМЕТШИН.



– Возникает сразу два вопроса. Во-первых, как и каким образом удалось добиться этих ста процентов, а во-вторых – зачем это нужно банку?

– Ответ на первый вопрос очевиден: потому что ЕЭТП смогла предложить лучшие условия, чем конкуренты. Напомню, что в стране сейчас действует 5 электронных торговых площадок. Что значит лучшие условия? Перечислю только некоторые. В Уфе существует представительство ЕЭТП, где всегда можно решить любые возникающие вопросы. Это же представительство проводит обучение клиентов. Да, пользоваться электронной площадкой нетрудно, но определенные первоначальные знания все равно нужны. Но главное – удобство интерфейса, высокая скорость операций (в том числе аккредитации), конкурентные цены, например, за заказ электронно-цифровой подписи, и так далее. Ну, и одним из конкурентных преимуществ ЕЭТП является то, что в ее работе принимает участие Банк Москвы. Или, если говорить точнее, вся финансовая составляющая проходит через наши расчетные счета.

– Какая разница, в одном или другом банке открыт расчетный счет для участия в конкурсе?

– Разница в том, что Банк Москвы предоставляет не только расчетный счет участнику, но и дополнительные услуги, которые обеспечивают как само это участие, так и успешное выполнение заказа в случае победы на конкурсе. К примеру, каждый претендент обязан внести определенную сумму залога для участия в конкурсе. Далеко не всегда представители малого и среднего бизнеса готовы изъять деньги из оборота, а поскольку на внесение залога отводится порой не более семи дней, не всегда могут и оформить кредит в своем банке. Зато у нас участник торгов получит кредит на внесение залоговой суммы почти мгновенно. И ему не надо для этого даже обращаться в банк – достаточно оформить заявку в «личном кабинете» на сайте ЕЭТП.

– Давайте вернемся к вопросу о том, почему банку выгодно сотрудничество с электронной торговой площадкой. Ведь дело же не в этих небольших залоговых кредитах, которые к тому же выдаются на короткий срок?

– Во-первых, и в них тоже. Как и любой коммерческий банк, мы заинтересованы в расширении клиентской базы, а любое предприятие, просто открывшее расчетный счет для участия в конкурсе, становится нашим клиентом. Кредит на залог для участия в аукционе (действительно, он краткосрочный, и проценты по нему невелики) – это только первый шаг к тому, чтобы клиент стал постепенно пользоваться все большим спектром наших услуг. А мы готовы предоставить практически полную линейку продуктов, необходимых для выполнения госзаказа. Предприятиям, получившим заказ, требуются средства для закупки оборудования и материалов, для проектных работ и так далее. И, конечно, в таких случаях удобнее и проще использовать кредитные средства. Но мы идем дальше – предоставляем банковские гарантии на качество выполненных работ. Или услуга банка «Центр финансово-

го контроля»: этот сервис позволяет заказчику и генподрядчику контролировать все денежные потоки, все платежные документы всех субподрядчиков и поставщиков. Это происходит только на добровольной основе, но любой добросовестно работающей организации такая услуга выгодна: ведь под контролем не только те средства, которые ты потратил, но и те, которые должны заплатить тебе за выполненную работу. Так что в этой услуге заинтересованы все участники цепочки. Понятно, что она возможна только в том случае, если все участники работают через счета в Банке Москвы. Это – еще один стимул для привлечения клиентов.

– И много новых клиентов вы привлекли, к примеру, за последний год благодаря ЕЭТП?

– Примерно один процент участников конкурсов становится затем нашими постоянными клиентами.

– Всего один процент? И стоило ради этого стараться?

– Стоило. И это не так мало, как кажется. Притом что за год в Уфе проходит 9–10 тысяч республиканских конкурсов, это означает примерно 100 новых клиентов. Между прочим, это очень даже неплохой результат работы Уфимского филиала.

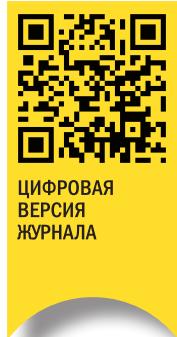
Есть и еще один момент. Любая организация, решившая принять участие в конкурсе, по определению уже является клиентом какого-то банка, иначе она просто не могла бы существовать. Таким образом, ЕЭТП дает возможность не то что привлекать клиентов, а скорее демонстрировать клиенту свое конкурентное преимущество по сравнению с другим банком. А для этого надо предоставить потенциальному клиенту очень весомые преимущества.

– Очевидно, вы собираетесь расширять объемы корпоративного кредитования?

– Безусловно. В прошедшем году мы реформировали свою стратегию и подходы в работе с предприятиями среднего и малого бизнеса. В частности, относительно корпоративных клиентов. Новая команда по кредитованию предприятий среднего и малого бизнеса была сформирована окончательно только в ноябре 2012 г., так что пока мы, можно сказать, находимся в периоде первоначального накопления клиентского капитала. Сейчас мы занимаем долю менее одного процента кредитования малого и среднего бизнеса в Башкортостане, а задача – в течение ближайшего времени, возможно, уже в этом году – увеличить долю до 3–4 процентов. Это сложно, но выполнимо. В частности, при поддержке ЕЭТП. Да, через нашу площадку проходит сейчас почти 100% республиканских конкурсов, но ведь примерно такой же объем занимает муниципальный заказ, по которому конкурсы организуют власти Уфы и других крупных городов: Стерлитамака, Салавата, Нефтекамска. На уровне муниципального заказа наши позиции намного слабее, но мы надеемся их укрепить. Наша стратегия – привлечение компаний, работающих прежде всего по исполнению госзаказа, с помощью конкурентных условий кредитования и обслуживания. И эта стратегия обязательно сработает.



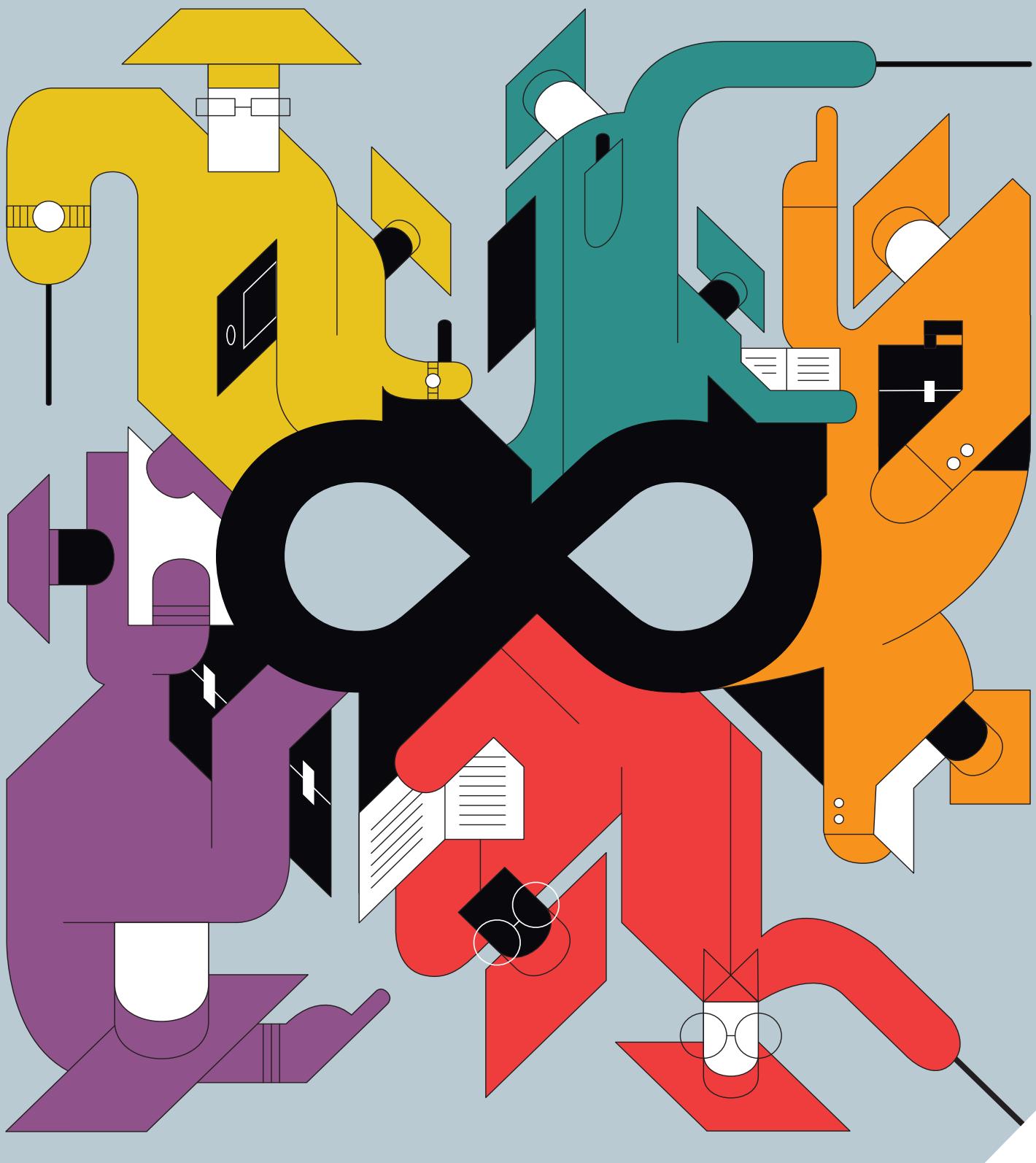
НАЖМИ НА ВЛАСТЬ! ТЕПЕРЬ ДЛЯ ПЛАТФОРМ iOS И ANDROID



- современно и экологично
- всегда под рукой
- свежий номер – в любой точке мира
- архив предыдущих номеров – в любую минуту
- удобная навигация и постраничный просмотр
- видео- и фотогалереи

ТА ЖЕ **власть**, НО НЕ МНЕТСЯ

ПОДПИСКА НА ЦИФРОВУЮ ВЕРСИЮ ДЛЯ IPAD — 3, 6 ИЛИ 12 МЕСЯЦЕВ С АВТОМАТИЧЕСКОЙ ЗАГРУЗКОЙ СВЕЖЕГО НОМЕРА



Бизнес-образование КАДРЫ

Иллюстрация:
Михаил Ермаков

Голова профессора

РОССИЙСКИМ БИЗНЕС-ШКОЛАМ КАК ВОЗДУХ НУЖНЫ НОВЫЕ ПРЕПОДАВАТЕЛИ. ОДНАКО ПРОФЕССИОНАЛЫ, ДА ЕЩЕ И С ОПЫТОМ РАБОТЫ В БИЗНЕСЕ, ВСЕГДА БЫЛИ В ДЕФИЦИТЕ. КАКИМ ОБРАЗОМ ШКОЛЫ РЕШАЮТ ПРОБЛЕМУ СО СВЕЖИМИ КАДРАМИ?



Текст:

Юлия Фуколова

Фото:

Александр Щербак

В аудитории Высшей школы менеджмента (ВШМ) НИУ ВШЭ сидят шесть человек. Время от времени дверь открывается, и входят новые люди — прийти вовремя им помешали снегопад и пробки. Преподаватель **Николай Соустин**, одетый в джинсы и свитер, рассказывает слушателям МВА о разных каналах продаж. «Дистрибутор не может продать ваш товар,— объясняет Соустин.— Он может лишь расставить его на полках выбранных точек».

Вести занятия в ВШЭ Николай начал сравнительно недавно. Он получил степень МВА в ВШМ, занимался сбытом строительных материалов, а после продажи бизнеса открыл консалтинговую компанию «Маркеторика». Но, как признается Николай, его «безумно тянуло преподавать». К тому же по образованию он педагог — окончил Московский педагогический государственный университет. Периодически он преподавал собственным сотрудникам, читал лекции в бизнес-школах и корпоративных университетах. В 2010 году предложил свои услуги

УЧИТЬСЯ, ЧТОБЫ УЧИТЬ
выпускники МВА или MBA
иногда сами
начинают преподавать
в бизнес-школах

ВШМ. На первых порах Соустин подготовил 12-часовой курс «Практический маркетинг», ему помогал советами профессор **Игорь Липсциц**. Сначала Николай вел занятия для тех, кто получает второе высшее образование. Позже он расширил курс до 28 часов и стал работать на программе МВА, а также вести занятия по брендингу. Наконец, в конце прошлого года Соустин стал директором нового направления — программы МВА «Маркетинг и продажи».

«Преподавание держит меня в тонусе,— говорит Николай.— Как только я вижу интересный материал или рекламу, в голове сразу вырисовывается кейс, как это можно использовать в своей программе».

Впрочем, далеко не всем бизнес-школам так везет с преподавателями.

СЕТИ И СИТО

«Нам нужны не только преподаватели-гуру, но и „кенгуру“. В том смысле, что „кенгуру“ прыгают из одного места в другое: занимаются исследова-

ниями, потом ведут занятия, затем работают в бизнесе», — говорил в интервью **СФ** ректор испанской бизнес-школы Instituto de Empresa **Сантяго Иньигес** (см. **СФ** №25/2008). К сожалению, профессионалов, обладающих такими достоинствами, находить нелегко, а в России особенно. «Привлечение нового преподавателя — это редкое событие», — считает декан ВШМ НИУ ВШЭ **Сергей Филонович**. По отдельным направлениям (операционный менеджмент, управление производством и др.) в России вообще мало специалистов. В некоторых учебных заведениях, например в Высшей школе менеджмента (ВШМ) СПбГУ, новые штатные преподаватели должны вести занятия на английском языке (большинство старых кадров языком владеют).

В итоге каждая школа выкручивается как может. ВШМ СПбГУ использует несколько каналов поиска. Если нужен молодой преподаватель со степенью PhD, полученной за рубежом, логичнее всего искать людей на job markets, проводимых в рамках международных конференций. Например, для маркетологов это конгресс, который ежегодно проводит American Marketing Association. «За последние несколько лет таким способом мы привлекли четырнадцать человек. Это довольно много, так как у нас всего 64 штатных преподавателя», — рассказывает директор программ МВА ВШМ СПбГУ **Игорь Баранов**.

Для найма специалистов с солидным академическим опытом есть еще один канал — профессиональные сети преподавателей и исследователей, например, Social Science Research Network. Они рассылают подписчикам информацию о содержа-

нии научных журналов и объявления о вакансиях. Люди, заинтересованные в новой работе, следят за рассылками. Через подобные сети ВШМ СПбГУ нашла трех человек — так, первым руководителем Центра международной логистики и управления цепями поставок стал профессор из американского университета.

С практиками немного проще. У ВШМ СПбГУ есть корпоративные партнеры, и специалисты из этих компаний охотно преподают в бизнес-школе. Скажем, курс «Управление персоналом» на программе Double Degree EMBA читает вице-президент международной промышленной корпорации. Проводить разовые мастер-классы приходят специалисты из партнерских же компаний. Либо штатные преподаватели сами занимаются подбором гостевых лекторов. В прошлом году, например, в ВШМ СПбГУ выступили более 70 гостей.

В МИРБИС тоже нет особых проблем с практиками. По словам вице-ректора, декана школы бизнеса **Екатерины Лисицыной**, люди обращаются сами или приходят по рекомендациям руководителей направлений. В основном из бизнеса, консалтинговых компаний, а также из других бизнес-школ. Однако не каждый специалист готов к работе в аудитории — сначала нужно оценить его навыки.

В МИРБИС есть четкая процедура работы с кандидатами. Сначала заочно изучают его резюме: какой предмет он хочет вести, опыт преподавания, цель прихода в бизнес-школу. Если у человека есть наработки курса, рабочие материалы, его приглашают на собеседование, или, как его называют



**Бизнес - университет
МИРБИС**

Институт Школа бизнеса



25 лет в бизнес-образовании!



ПРОГРАММЫ МВА И EXECUTIVE EDUCATION МИРБИС

- 💡 Престижная международная аккредитация AMBA
- 💡 Топовые места в российских и международных рейтингах
- 💡 Широкая линейка программ: MBA - 16 специализаций
EMBA - 3 программы
- 💡 Совместные программы с университетами США, Великобритании, Франции, Италии, Бразилии

- 💡 Все форматы обучения: вечерний, модульный, weekend
- 💡 Опыт проведения корпоративных программ для российских и зарубежных компаний
- 💡 Зарубежные стажировки (Европа, Азия, Америка) и языковые курсы
- 💡 Участие в международных образовательных консорциумах





в МИРБИС, на экспертный совет. На первом совете важно составить впечатление о человеке, «почувствовать харизму», объясняет Екатерина Лисицына. На встрече присутствуют руководитель школы бизнеса, руководитель направления, психологи. Когда они удовлетворены беседой, кандидат готовит учебно-методические материалы по стандартам школы, описывает задания, кейсы, активные формы обучения. Также он выступает с кратким анонсом курса или занятия.

Если и второй экспертный совет закончился в пользу кандидата, решают, где он будет вести занятия. «Если преподаватель — практик, плюс имеет опыт проведения занятий, можно сразу допускать на МВА. Если остались сомнения — магистратура или бакалавриат», — рассказывает Лисицына. Обычно в МИРБИС каждую неделю проходят один-два экспертных совета.

ОБУЧЕНИЕ ОБУЧАЮЩИХ

«Обучаясь на МВА, я не только слушал профессоров, но и присматривался к тому, как они работают, — рассказывает Николай Соустин. — Например, если ин-

терес аудитории затухал, один из преподавателей мог включить видео, и группа просыпалась. Другой задавал острые вопросы, которые просто взрывали мозг».

Преподаватели-новички не всегда обладают подобными навыками работы с аудиторией, иногда им требуется помочь со стороны бизнес-школы. Скажем, когда человек не может четко излагать мысли на бумаге, то гарантированно у него будут проблемы в аудитории. «Базовое умение структурировать информацию очень важно, в остальном бизнес-школа готова помочь», — говорит Игорь Баранов. Например, штатный преподаватель ВШМ СПбГУ может рассчитывать на грант — примерно 150 тыс. руб. в год. Этот грант выдается на проведение научных исследований, участие в конференциях. Отдельно поддерживается повышение педагогической квалификации. Например, можно поехать учиться за границу.

В МИРБИС для преподавателей есть отдельная школа. Как рассказывает директор Института развития управленческих и научно-педагогических кадров в образовании МИРБИС **Леся Мельниченко**, программу утверждают на год по наиболее приоритетным компетенциям, которые необходимы преподавателям. Занятия проходят ежемесячно и, как говорят в бизнес-школе, бесплатно.

Так, для начинающих есть курс «молодого бойца» — преподавателей учат составлять учебный план, готовить рабочую тетрадь, развивать навыки управления групповой динамикой. В прошлом году было несколько семинаров по разработке интерактивных форматов обучения — кейсов, игровых ситуаций, круглых столов. «По итогам семинара мы подготовили шесть кейсов. Например, про слияние ВР и «Роснефти», — рассказывает Мельниченко.

Преподаватель должен не только помогать слушателям в написании итоговой работы, но и давать советы по развитию карьеры. Поэтому весьма кстати будет обучение навыкам коуча. Кроме того, преподавателям рассказывают, как включать в свои курсы вопросы по этике бизнеса, корпоративной социальной ответственности. Наконец, в МИРБИС организуют еще один полезный семинар — «Навыки профессиональной коммуникации преподавателя в международной среде». Слушателей обучают science writing — как готовить научные публикации для международных изданий. Для имиджа бизнес-школы очень важно, чтобы ее профессора печатались в уважаемых западных журналах.

Для работы в бизнес-школе можно получить степень DBA (см. СФ №10/2012). Так, в Высшей школе корпоративного управления (ВШКУ) РАНХиГС в этом году появилась специальная программа DBA

**РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

**ВЫСШАЯ ШКОЛА
КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ**

Научный руководитель академик РАН А. Г. Аганбегян

DBA **DBA** для преподавателей

Обучение - 3 года
модульное - 22 мая

Обучение - 3 года
модульное - 4 февраля

“Доктор делового администрирования”

**Executive
EMBA**

Обучение - 2 года
модульное - 15 апреля
по выходным - 19 апреля

“Евроменеджмент - Мастер делового администрирования для руководителей”

MBA

Обучение - 2 года
по выходным - 22 марта
вечернее - 25 марта
модульное - 15 апреля

“Евроменеджмент - Мастер делового администрирования”

ПРОФПЕРЕПОДГОТОВКА

“Евроменеджмент: управление развитием бизнеса”
Обучение - 1 - 1,5 года, модульное, вечернее, по выходным

“Техрегулирование в государстве и бизнесе” **NEW**
Обучение - 1 год, модульное - 8 апреля

**Программы повышения квалификации
дистанционно и заочно**

**Система эффективного управления компанией
Управленческие навыки руководителя
Организация и управление компаний**

реклама

Лицензия AAA № 001172 от 12 апреля 2011 г. Аккредитация 90 А 01 № 0000018 от 25.06.2012г. выдана ФСНОИИ

для преподавателей. ВШКУ планирует набрать 15 человек в основном с академическим опытом. Курс рассчитан на три года и стоит 990 тыс. руб.

ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ

Практически во всех бизнес-школах преподавателей оценивают после каждого прочитанного ими курса. Для этого студентам раздают специальные оценочные листы. «Критерии обычно много, и они зависят от программы,— рассказывает Игорь Баранов.— Слушатели ЕМВА, например, оценивают, доступно ли преподаватель излагал материал, степень интерактивности обучения и т. д. Потом мы выводим средний балл и обсуждаем результаты на ученом совете. Если оценки низкие, с преподавателем могут не продлить контракт».

«Когда я только начинал преподавать в „Вышке“, у меня был рейтинг 4,87 балла из пяти. В прошлом году — 4,98»,— говорит Николай Соустин. Впрочем, многому он учился на своих ошибках. «Например, раньше я в тайминг не всегда укладывался, а сейчас все четко. Могу про один слайд рассказывать полчаса, а если надо, то уложусь и за минуту»,— продолжает Николай. Однако основной недостаток молодых

преподавателей вовсе не тайминг, а методы работы с аудиторией, считают в МИРБИС. Неправильно, когда преподаватель только рассказывает, при этом студенты лишь слушают. Опытный специалист заранее составляет сценарий с четким соотношением лекционной и дискуссионной частей курса.

В большинстве школ работа преподавателя сегодня неплохо оплачивается, хотя бизнес все же приносит намного больший доход. В ведущих учебных заведениях, например, минимальная ставка составляет 5–6 тыс. руб. в час. Штатные преподаватели имеют фиксированный контракт и могут получать 150–200 тыс. руб. в месяц в зависимости от программы и других условий. По данным МИРБИС, средняя ставка преподавателя бизнес-школы — 2–2,5 тыс. руб. в час, курс может длиться 24–40 часов. Что же касается разовых гостевых лекций, то обычно их организуют бесплатно.

Словом, преподавательская работа, особенно в ведущих бизнес-школах, выгодна специалисту. Школа взамен получает знания с «передовой».



РОССИЙСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ ДРУЖБЫ НАРОДОВ

Полвека формируем мировую элиту



- 10 факультетов
- 4 учебных института
- 27 000 студентов из 146 стран мира
- 76 специальностей и направлений подготовки
- около 1500 программ повышения квалификации и переподготовки



- РУДН – один из первых вузов России, реализующих программы MBA:
 - MBA-General
 - MBA – Международный бизнес
 - MBA – Финансовый менеджмент
 - MBA – Менеджмент в здравоохранении

**Приемная комиссия РУДН:
(495) 787-38-27 priem@rudn.ru**

Программы MBA:

(495) 433-82-10 mba@imeb.ru

ДПО в РУДН: (499) 936-85-95 dpo@rudn.ru

Реклама

Адрес:
Москва, ул.Миклухо-Маклая, д. 6
www.rudn.ru

Мстительность считается плохим качеством, но иногда именно она позволяет добиться положительных результатов.

Записала: Динара Мамедова

Фото: Глеб Щелкунов, Александр Щербак, Александр Чернов



Максим Евдокимов

Генеральный директор
«МОБИ.Деньги»

В 2009 году я работал в Киеве гендиректором телекомпании. Нам для организации потребовалось два автомобиля, и мы с моим заместителем посетили несколько автосалонов. Одеты мы были в джинсы и свитера, и во время осмотра автомобиля стоимостью более \$40 тыс. в салоне Skoda менеджер обратился к нам с такой фразой: «Ребята, что-то конкретно интересует или просто так на машинки смотрите?» После этого ни смотреть, ни тем более говорить с этим человеком я не захотел и вечером того же дня написал жалобу в головную компанию Skoda. Мне сложно судить, что случилось с менеджером, но я получил официальный ответ с извинениями и предложением приобрести автомобили со скидкой. Правда, автомобили я в итоге купил у другой компании.



Сергей Костенчук

Генеральный директор
Loocon Group

На моем предыдущем месте работы одна из сотрудниц юридического отдела работала спустя рукава, и я решил ее уволить. Она категорически не хотела уходить и начала тайком мстить. Каждый день в компанию стали приходить с проверками налоговики, трудовая инспекция, санэпидемслужба. От проверяющих я и узнал, кто звонил им с жалобами. В отместку я поменял рабочее место зарвавшейся сотрудницы, пересадив ее в просторный, светлый угол напротив туалета. Всем санитарным нормам рабочее место соответствовало и не вызвало нареканий у трудовой инспекции. Но сотруднице стали раздражать постоянно снувшие люди и звуки захлопывающейся двери — не прошло и двух дней, как она сама написала заявление об уходе.



Михаил Пискунов

Управляющий делами
маркетингового
агентства «Цель»

Я не мстил — отомстили мне. Был у нас очень талантливый и креативный сотрудник. Назовем его Кирилл. Настал момент, когда он все силы отдал своему увлечению — рок-музыке. Мы решили Кирилла уволить и на одной из творческих «летучек» объявили о своем решении. Он молча выслушал, а затем, ни слова ни проронив, встал и ушел. На следующий день прямо у бизнес-центра, где находился наш офис, Кирилл с друзьями-музыкантами выставил аппаратуру и закатил концерт. Самый настоящий! С одной особенностью: все песни были про меня и про нашу компанию. То дифирамбы пели, то пасквили возводили. Так продолжалось в течение часа — их было не остановить. Несколько важных встреч пришлось отменить, а потом долго извиняться перед соседями по этажу. Однако все закончилось хорошо: мы отблагодарили ребят щедрым обедом. Кирилла мы тогда оставили. //сф

Тематические приложения к изданиям ИД «Коммерсантъ»

2013

График рабочий.
Возможны изменения,
дополнения и пр.

Приглашаем к сотрудничеству
рекламодателей. Размещение рекламы:
8 (499) 943 9112/10/08/00,
kommersant@kommersant.ru

Ежедневная общенациональная деловая газета «Коммерсантъ»

Приложения к газете «Коммерсантъ»
«Дом», «Нефть и газ», «Металлургия», «Логистика», «Банк», «Здравоохранение», «Лизинг», «Страхование», «Аудит и консалтинг», «Коммерческий автотранспорт», «ТОП-1000 российских менеджеров», «Информационные технологии», «Железнодорожный транспорт», «Авиастроение», «Энергетика» и др.— тенденции, прогнозы, перспективы, анализ и комментарии, рейтинги. «Стиль» — коллекции, часы и украшения, путешествия, подарки, мода. «Коммерсантъ Kids» — детский мир. «Коммерсантъ Beauty» — мир прекрасного

февраль
Стиль (часовой, ювелирный)/A3
Коммерсантъ Beauty/A3
Дом/A2

март
Стиль (подарки)/A3
Авто/A2
Банк/A2
Здравоохранение/A2
Коммерсантъ Kids/A3
Информационные технологии/A2
Дом/A2

апрель
Нефть и газ/A2

Стиль (женский)/A3
Логистика/A2
Стиль Travel/A3
Коммерческий автотранспорт/A2
Лизинг/A2
Стиль (часовой, ювелирный)/A3
Дом/A2
Стиль (мужской)/A3

май
Железнодорожный транспорт/A2
Информационные технологии/A2
Дом/A2
Металлургия/A2
Коммерсантъ Beauty/A3

июнь
Банк/A2
Стиль Travel/A3
Нефть и газ/A2
Дом/A2

июль
Дом/A2

август
Авиастроение/A2
Коммерсантъ Kids/A3
Дом/A2
Нефть и газ/A2

сентябрь
Банк/A2
Авто/A2
BG Деловая авиация/A3
ТОП-1000 российских менеджеров/A2
Стиль (женский)/A3
Дом/A2

октябрь
Лизинг/A2
Стиль (часовой, ювелирный)/A3

Здравоохранение/A2
Информационные технологии/A2
Аудит и консалтинг/A2
Железнодорожный транспорт/A2
Логистика/A2
Дом/A2
Стиль (мужской)/A3

ноябрь
Металлургия/A2
Коммерческий автотранспорт/A2
Стиль Travel/A3
Нефть и газ/A2
Дом/A2
Коммерсантъ Kids/A3
Страхование/A2
Стиль (часовой, ювелирный)/A3

декабрь
Коммерсантъ Beauty/A3
Банк/A2
Информационные технологии/A2
Здравоохранение/A2
Дом/A2
Стиль (женский)/A3
Стиль Рождество/A3
Энергетика/A2

Еженедельный экономический журнал «Коммерсантъ Деньги»

Приложения к журналу «Коммерсантъ Деньги»
«Рейтинг страховых компаний», «Банковский рейтинг», «Рейтинг аудиторов и консультантов», «Рейтинг оценщиков», «ИТ-Рейтинг», «Жилой дом», «Образование» — рейтинги, анализ и комментарии, тенденции, технологии, статистика, цены и предложения

март
Образование
Рейтинг страховых компаний
Банковский рейтинг

апрель
ИТ-рейтинг
Энергоэффективные технологии
Жилой дом
Рейтинг аудиторов и консультантов

июнь
Рейтинг страховых компаний
Жилой дом

июль
Рейтинг оценщиков

сентябрь
Образование
Рейтинг крупнейших компаний России
Рейтинг страховых компаний

Банковский рейтинг
Жилой дом

ноябрь
Жилой дом
Банковский рейтинг

декабрь
Рейтинг страховых компаний

Ежемесячный деловой журнал «Коммерсантъ Секрет фирмы»

Приложения к журналу «Коммерсантъ Секрет фирмы»

«I-One. Информационные технологии», «Юридический бизнес», «Бизнес-образование», «Рейтинг бизнес-школ», «Экспресс-доставка», «Каталог франшиз», «Коммерческая недвижимость», «Коммерческие автомобили», «Экспресс-доставка» — анализ рынков, тенденции, статистика, рейтинги

февраль
Бизнес-образование

март
I-One. Информационные технологии
Бизнес-образование
Коммерческие автомобили

апрель
Рынок экспресс-доставки
Каталог франшиз
Коммерческая недвижимость
I-One. Информационные технологии

май
Юридический бизнес
I-One. Информационные технологии

сентябрь
Рейтинг бизнес-школ
Каталог франшиз
I-One. Информационные технологии
Юридический бизнес

октябрь
I-One. Информационные технологии
Рынок экспресс-доставки
Бизнес-образование
Коммерческая недвижимость

ноябрь
I-One. Информационные технологии

декабрь
I-One. Информационные технологии

Еженедельный общественно-политический журнал «Огонёк»

Приложения к журналу «Огонёк»
«Путеводитель» — впечатления, поездки, цены, модные и сезонные направления

март
Путеводитель

май
Путеводитель

декабрь
Путеводитель

Нефть и газ, Металлургия, Логистика, Авиация, Экспресс-доставка, Энергетика
Евгения Карлина

Дом, Коммерческая недвижимость, Жилой дом
Наталья Пронина

Банк, Банковский рейтинг
Ирина Пшеничникова

ИТ-Рейтинг, I-One. Информационные технологии
Галина Григорьева

Коммерческие автомобили, Авто
Оксана Дурова

Страхование, Аудит и консалтинг, Рейтинг страховых компаний, Рейтинг аудиторов и консультантов, Рейтинг оценщиков, Юридический бизнес
Светлана Романова

Каталог франшиз
Наталия Крюкова

Стиль Travel, Путеводитель
Юлия Сальникова

Стиль
Надежда Ермоленко

Здравоохранение, Образование, Бизнес-образование, Рейтинг бизнес-школ
Ольга Савинова

Помимо приложений, выпускаемых по графику, ИД «Коммерсантъ» осуществляет выпуск целевых приложений по тематике компании-спонсора.



SHIFT_

**NISSAN
PATHFINDER**

- ALL MODE 4x4 с понижающей передачей
- Nissan Connect Premium³
- Трансформируемый салон*

NISSAN PATHFINDER¹ ЗАМЕТНОЕ ПРЕВОСХОДСТВО²

Вы многое достигли, и Вам есть чем гордиться. Теперь у Вас появился еще один повод для гордости – Nissan Pathfinder. Этот автомобиль удачно сочетает современный дизайн, преимущества полного привода и комфорт. Вместительный салон и высокий уровень безопасности делают его одинаково удобным как для ежедневных поездок по городу, так и для семейных выездов на природу. Nissan Pathfinder. Серьезное достижение.

Nissan. Innovation that excites.*



На правах рекламы

¹ Изображенные аксессуары приобретаются отдельно. ² По сравнению с предыдущим поколением модели. ³ Мультимедийная навигационная система.

* Перечисленные опции входят не во все комплектации. **Иновации, которые восхищают.