

9 771727 417006

12003

ISSN 1727-417-6

ФОРМУЛА СТАРТАПА

3 (317) 2012

10 ПРИЗНАКОВ ИДЕАЛЬНОГО РОССИЙСКОГО ВЕНЧУРНОГО ПРОЕКТА

sf.kommersant.ru

3

МАРТ

Секрет фирмы

1 МЕСТО РЕГИСТРАЦИИ

НАЛИЧИЕ ОФИСОВ ЗА РУБЕЖОМ

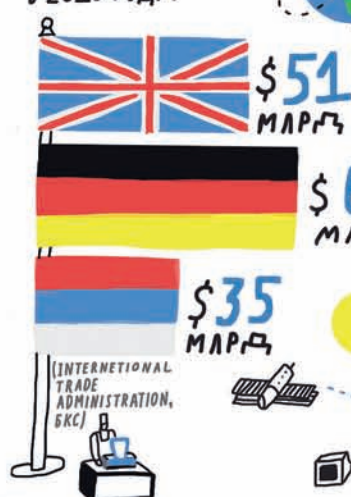
В РАМКАХ ПРЯМОГО И ВЕНЧУРНОГО ИНВЕСТИРОВАНИЯ В 2010 ГОДУ ДЕНЬГИ ПОЛУЧИЛИ:



2 РЕГИОН СБЫТА

НЕ РОССИЯ

РЫНКИ ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННОГО ОБОРУДОВАНИЯ В 2010 ГОДУ:



3 КОМАНДА РАЗРАБОТЧИКОВ

ВЫХОДЦЫ ИЗ ВОЕННО-ПРОМЫШЛЕННОГО КОМПЛЕКСА

53%

НАУЧНО-ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИХ, ОПЫТНО-КОНСТРУКТОРСКИХ И ТЕХНОЛОГИЧЕСКИХ РАБОТ В 1990 ГОДУ ВЫПОЛНЯЛОСЬ В ИНТЕРЕСАХ ВПК

5 ОТРАСЛЬ

ТЕЛЕКОММУНИКАЦИИ

ТЕЛЕКОММУНИКАЦИИ



4 МЕНЕДЖМЕНТ

НАЛИЧИЕ В КОМАНДЕ УЧЕНОГО-ПРЕДПРИНИМАТЕЛЯ

ЧТОБЫ УСПЕШНО РАЗВИТЬ КОМПАНИЮ, НЕДОСТАТОЧНО ПРИДУМАТЬ ТЕХНОЛОГИЮ, НАДО ЕЩЕ ЕЕ ПРОДАТЬ: ДЛЯ ЭТОГО НУЖЕН УЧЕНЫЙ С БИЗНЕС-МЫШЛЕНИЕМ

6 СТЕПЕНЬ РАЗВИТИЯ КОМПАНИИ

НАЛИЧИЕ ПРИБЫЛЬНОГО БИЗНЕСА, В РАМКАХ КОТОРОГО ВЕДУТСЯ СОБСТВЕННЫЕ НАУЧНО-ТЕХНИЧЕСКИЕ РАЗРАБОТКИ

7 ИНВЕСТОР

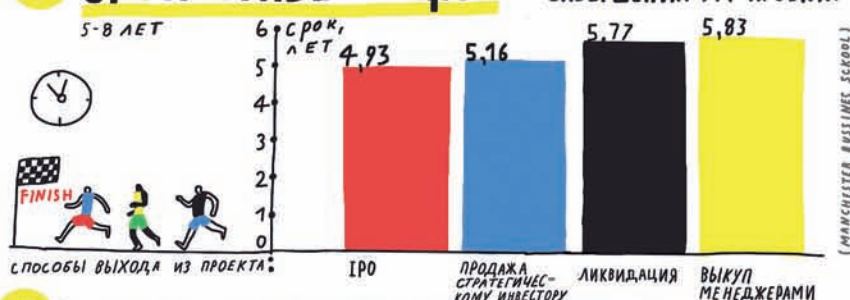
ВЕНЧУРНЫЙ ФОНД БЕЗ УЧАСТИЯ ГОСУДАРСТВА

ГОСУДАРСТВЕННЫЕ И ЧАСТНО-ГОСУДАРСТВЕННЫЕ ФОНДЫ ВЫНУЖДЕНЫ ДЕЙСТВОВАТЬ С ОГЛЯДКОЙ НА ВОЗМОЖНЫЕ ПРОВЕРКИ ПРОКУРАТУРЫ И СЧЕТНОЙ ПАЛАТЫ, А ТАКЖЕ ЧАЩЕ СТАЛКИВАЮТСЯ С БЮРОКРАТИЧЕСКИМИ ПРЕПОНАМИ И СТРАДАЮТ ОТ НИЗКОЙ КОМПЕТЕНЦИИ МЕНЕДЖЕРОВ

8 СРОК ИНВЕСТИЦИИ

5-8 ЛЕТ

СРЕДНИЕ СРОКИ ЗАВЕРШЕНИЯ ИТ-ПРОЕКТА



9 ОБЪЕМ ИНВЕСТИЦИИ

\$10 МЛН

32 МЛН РУБ.

СТОИТ ЗАПУСК ПРОЕКТА В СФЕРЕ ИНФОРМАЦИОННО-КОММУНИКАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ (РВК)

10 ДОЛЯ ИНВЕСТОРОВ

МЕНЕЕ КОНТРОЛЬНОГО ПАКЕТА

АВТОРЫ ТЕХНОЛОГИИ ДОЛЖНЫ БЫТЬ ХОЗЯЕВАМИ СВОЕГО ДЕЛА — ОТСУТСТВИЕ КОНТРОЛЬНОГО ПАКЕТА СНИЖАЕТ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ЗАЯВИТЕЛЕЙ ПРОЕКТА



**78 % руководителей хотят ускорить процесс доставки.
Остальные уже пользуются услугами DPD.**

Экспресс-доставка, логистика



гарантированные сроки доставки



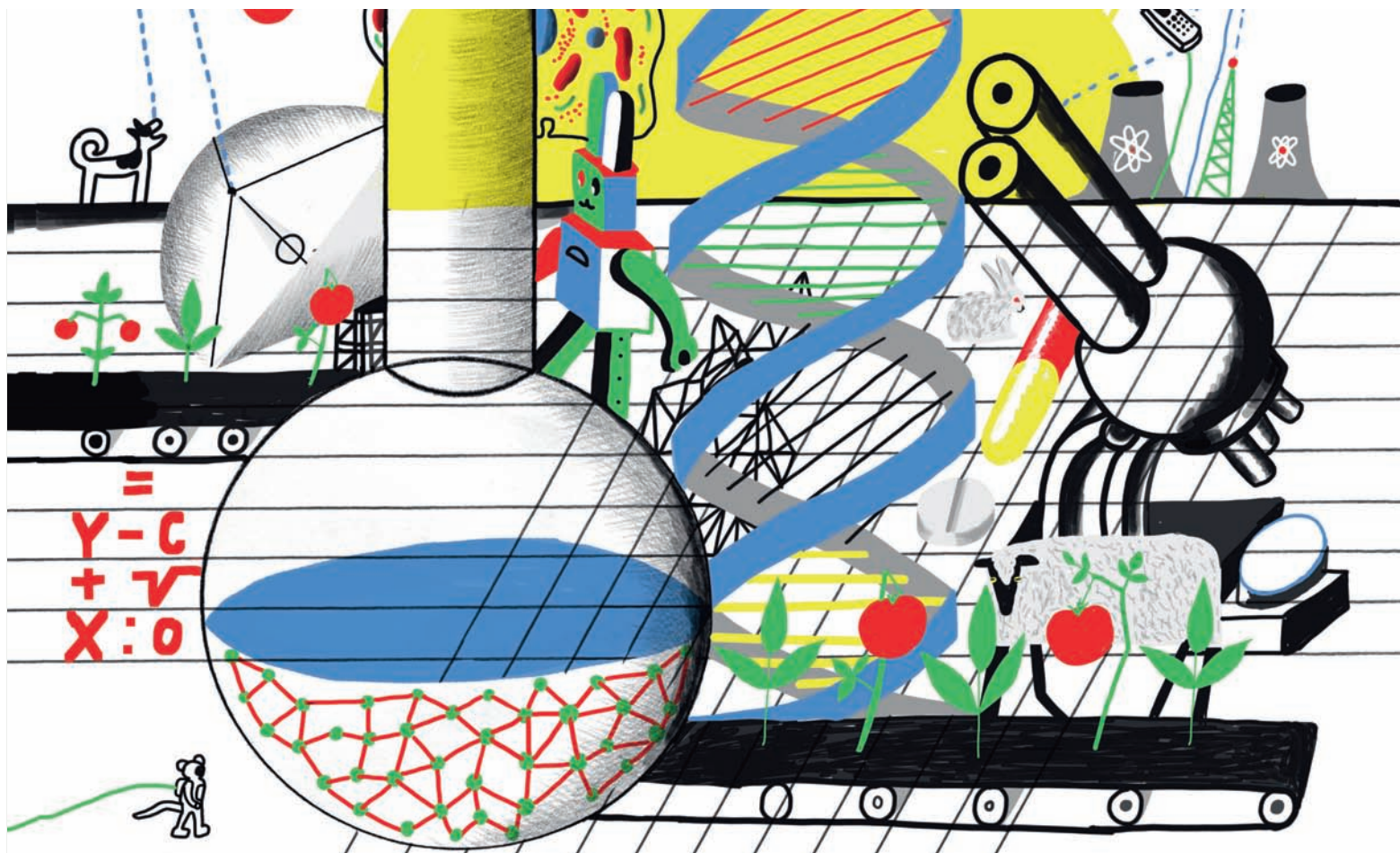
**возврат до 100% стоимости перевозки
при нарушении заявленных сроков**



4000 городов России и другие страны мира

+7 (800) 555 45 85





56

ВЕНЧУРНЫЙ БИЗНЕС

- | | |
|----|---|
| 56 | СИСТЕМА |
| | Почему российские частные инвесторы так боятся соотечественников-ученых |
| 59 | ВЫХОДЫ |
| | Кто заработал на венчурном бизнесе |
| 64 | РЕВИЗИЯ |
| | Пять компаний, получивших финансирование в прошлом году: как потратили |
| 66 | ПСИХОЛОГИЯ |
| | Доверяй и проверяй — как это делается в России и на Западе |
| 68 | ОШИБКИ |
| | Теневая сторона венчурных инвестиций |
| 69 | ТОЧКА ЗРЕНИЯ Игоря Гладких |

12

ИНФОРМАЦИОННОЕ ПОЛЕ

- | | |
|----|--|
| 12 | ТРЕНД |
| | Проспект Сахарова и Болотная площадь как полигон для заработка |
| 14 | ПЕРЕДЕЛ |
| | Biglion.ru теперь реален |
| 16 | НАСТРОЕНИЕ Дмитрия Потапенко и Евгения Чичваркина |



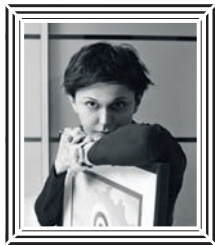
СОДЕРЖАНИЕ

18	СТРАТЕГИЯ И ТАКТИКА
18	ПРОДВИЖЕНИЕ Алиса Чумаченко на острове сокровищ
24	МОНЕТИЗАЦИЯ Филипп Ильин-Адаев сначала учил пользователей ненавидеть банки, а теперь учит любить банковские услуги
28	ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ Косметический магазин + баня = европейский рынок. Патент на формулу у Андрея Трубникова
32	БРЭНДИНГ «Нидан» решил попробовать скучную рекламу как средство поднять продажи
38	ПРОДАЖИ Гендиректор Merk Reisen Rus Эльдар Тэфетулин придумал продавать авиабилеты гастарбайтерам через терминалы самообслуживания
44	ПЕРСПЕКТИВЫ
44	ЗЕЛЕНАЯ ЗОНА Интернет-торговля пытается создать единую кнопку для управления жизнью
48	ПЕРЕЗАГРУЗКА Интернет-гуру Эндрю Кин о Facebook как самом опасном изобретении человечества
50	АЛГОРИТМ Рецепт по выращиванию убийственного видеовируса
52	МОДЕЛЬ ДЛЯ СБОРКИ QR-код для выхода в реальность
54	ИДЕИ Клауса Штадлмана и Джерарда Корбетта
70	ИНВЕСТИЦИИ
70	ТОЧКИ РОСТА Ресторан за \$150 тыс.? Ниша, свободная даже в Москве? Знакомьтесь: пироговые
76	СТАТЬ КОММЕРСАНТОМ Новые участники проекта «Стать коммерсантом» пробуют силы
82	ПЕРСОНАЛЬНОЕ ДЕЛО
82	КОУЧИНГ Подчиненные против акционеров. Что делать гендиректору?
89	ТЕМАТИЧЕСКИЕ СТРАНИЦЫ
89	СОЦИАЛЬНЫЙ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬ
95	ОБРАЗОВАНИЕ
103	iOne
107	КАБИНЕТ
6	ПОЧТА
8	БАНК РЕШЕНИЙ
112	УРОКИ



ОБЛОЖКА
10 признаков идеального венчура

Иллюстрация:
Родион Китаев



АЛИСА ЧУМАЧЕНКО
В СТРАНЕ ЧУДЕС

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

IONE. ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ
1 апреля
БИЗНЕС-ОБРАЗОВАНИЕ
1 марта

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

ЭКВАЙРИНГ НОВОГО ПОКОЛЕНИЯ

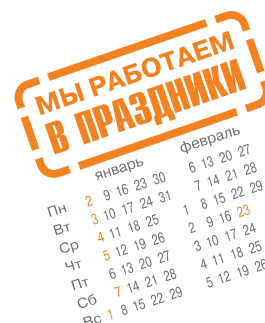


Банк «АВАНГАРД» представляет уникальный сервис для торговых предприятий по приему карт **VISA** и **MasterCard** с моментальным зачислением денежных средств на счет компании.

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

РАСЧЕТЫ 24/7
ЧАСА ДНЕЙ
в неделю

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



АВАНГАРД ИНТЕРНЕТ-БАНК

для корпоративных клиентов

ЗАРПЛАТНЫЙ ПРОЕКТ

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

ОВЕРДРАФТ

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

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

*В зависимости от срока кредитования: за 7 дней – 7 % годовых, с 8 по 14 дней – 11 % годовых, после 14 дней – 13 % годовых.

**В зависимости от суммы и рыночных условий.

ИНТРАДЕЙ

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

ДЕПОЗИТЫ

от 100 000 руб.
до 6,25% годовых**
на срок от 1 до 30 дней

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

Подробности на сайте www.avangard.ru.

БАНК АВАНГАРД

Более 230 офисов в 45 регионах

(495) 737 73 23

8 800 555 99 93

(звонок по России бесплатный)

www.avangard.ru



РЕДАКЦИЯ ЖУРНАЛА

Главный редактор **Марина Иванющенкова**¹

Выпускающий редактор **Альвина Ширинская**²

Первый заместитель главного редактора **Владислав Коваленко**³

Заместитель главного редактора **Дмитрий Крюков**⁴

Редакторы **Константин Бочарский**⁵, **Николай Гришин**⁶,
Юлия Фуколова⁷

Обозреватели **Алексей Гостев**⁸, **Ксения Леонова**⁹,

Юлиана Петрова¹⁰

Корреспонденты **Светлана Горбачева**¹¹, **Юлия Гордиенко**¹²,

Динара Мамедова¹³, **Полина Русяева**¹⁴

Тематические страницы «iOpe.

Информационные технологии»

Редактор **Станислав Куприянов**¹⁵

РЕДАКЦИОННЫЕ СЛУЖБЫ

Главный художник **Дмитрий Распопов**¹⁶

Дизайнеры **Вера Лысенко**¹⁷, **Дмитрий Маконнен**¹⁸

Бильд-редактор **Ирина Майорова**¹⁹

Литературный редактор **Екатерина Перфильева**²⁰

Корректоры **Вера Гликина**²¹, **Анна Кузьменкова**²²

Верстка **Елена Артемьева**²³

Инфографика **Дмитрий Маконнен**¹⁸

Макет **Дима Барбанель**

Шрифты **Алексей Чекулаев**

Политипажи **Герд Арнцт**

Метранпаж **Ждан Филиппов**



Встретил анархистку, открывшую райский остров стр. 18



4



22



14



12



18



10

Выяснила, почему скука выгоднее юмора стр. 32



17



16



20



23



ФОТОСЛУЖБА

УЧРЕДИТЕЛЬ И ИЗДАТЕЛЬ

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

ОБЪЕДИНЕННАЯ РЕКЛАМНАЯ СЛУЖБА

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

ДИРЕКЦИЯ ПО МАРКЕТИНГУ И PR

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

АДРЕС РЕДАКЦИИ

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

Отпечатано в Польше.
Типография RR Donnelley Europe, 30-733
г. Краков, ул. Оброньцув Модлина, 11.
Тираж номера 54 000 экз.
Цена свободная

Редакция не предоставляет справочной информации. Редакция не несет ответственности за достоверность информации, опубликованной в рекламных объявлениях. Рекламуемые 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.

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



3

11



9

Пыталась заработать на науке стр. 56



21



19



5

Посеял вирусное видео стр. 50



7



1

РЕДАКЦИЯ



13



2

КАФЕТЕРИЙ



15

ВНИМАНИЕ

ПОДДЕЛЬНЫЕ КАРТРИДЖИ

ДЛЯ ПРИНТЕРОВ

**УБЕДИТЕСЬ, ЧТО ЭТО ОРИГИНАЛЬНЫЙ
КАРТРИДЖ HP**



ОБЯЗАТЕЛЬНО ПРОВЕРЬТЕ:

- Наличие логотипа HP
- Подлинность защитной наклейки
- Подлинность картриджа с помощью программного обеспечения HP. Загрузите его сейчас: www.hp.ru/tonercheck
- Обратите внимание на сбои в работе картриджа или низкое качество печати

Узнайте как отличить подлинную наклейку и как защитить себя от подделок
hp.com/go/anticounterfeit





**«ПРОБЛЕМЫ
С НАЛОГОВИКАМИ
ВОЗНИКАЮТ
У ДМИТРИЯ, ХОТЯ
ОН ДОСТАТОЧНО
ИЗВЕСТЕН. А ЧТО
ТВОРИТСЯ У ПРО-
СТЫХ ПРЕДПРИНИ-
МАТЕЛЕЙ?!»**

**КОСТЯ КАЗАНСКИЙ, КОММЕНТАРИЙ
НА САЙТЕ ЖУРНАЛА**

«НАСТРОЕНИЕ ДМИТРИЯ ПОТАПЕНКО»

СФ №1-2 (316), февраль 2012

«Статья на 100% отражает суть происходящего. Удивительно: мало кто так объективно оценивает ситуацию. Стартап-среда в ее российской специфике насквозь пестрит прожектерами, воспринимающими венчурный рынок как интеллектуальное казино: закидываешь идею, забираешь деньги — и будь что будет. Голодные ученые набрасываются на куски такого „нанопирога“ и, не имея бизнес-образования, даже не понимают, что, напиши они реальный бизнес-план под отличную идею, не только вернули бы инвестиции, но и заработали в десятки и сотни раз больше».

МАКСИМ GERMANOVICH, КОММЕНТАРИЙ НА САЙТЕ ЖУРНАЛА

«НАСТРОЕНИЕ СЕРГЕЯ БЕЛОУСОВА» СФ №1-2 (316), февраль 2012

«Все это относится не только к стартапам, но и просто к отдельным проектам, событиям, фактам, которые хочется „пиарить“. Одно в этой схеме нехорошо: почти в каждом блоке надо думать. Фу, как сложно, не любит этого народ. Народ любит писать про заключение сделок с именитыми клиентами, а потом оказывается, что больше половины фактов пресс-релиза — туфта. Народ любит писать про выпуск или начало продаж маленькой новой ерунды, почти не отличающейся от старой. И очень редко изобретает действительно нетривиальный повод для разговора о чем-то уже действующем или известном. Но это все ничего. Главное, не надо врать, пожалуйста».

OLGA MELNIK, КОММЕНТАРИЙ НА САЙТЕ ЖУРНАЛА

«PR ДЛЯ СТАРТАПА» СФ №1-2 (316), февраль 2012

«Попробовал я напиток „Фитогуру“, купил в аптеке. Почти 80 руб. — бутылочка. Вкусно, но вряд ли стоит этих денег. Не понял, за что деньги отдал — то ли за медицинские изыски производителя, то ли за алчность владельцев аптеки (все аптеки, на мой взгляд, давно уже превратились в банальные торговые сети). Но главный вопрос — кто будет этот продукт покупать? Возможно, у владельца была какая-то картинка в голове, и он на что-то рассчитывает, но думаю, что скорее делал все интуитивно. И очень велик риск, что все, кто хотел, по одному разу напиток попробуют, а дальше продажи останутся».

ВАЛЕРИЙ МАТЮХИН, МОСКВА

«МИФ ИЗ БУТЫЛКИ» СФ №1-2 (316), февраль 2012

«Очень рад, что в таком авторитетном издании появилась статья на столь волнующую меня и очень важную для современной России тему. Может, после нее предприниматели будут больше внимания уделять креативности своего бизнеса и обращаться к нам, креативщикам, за консультациями, а не ограничиваться общением лишь с рекламными агентствами. Мой опыт подсказывает, что большинство наших бизнесменов даже не слышали о таких понятиях, как креативные методы и техники».

KREAMOZG, КОММЕНТАРИЙ НА САЙТЕ ЖУРНАЛА

«КРЕАТИВНОСТЬ ИЗ КОРОБКИ» СФ №1-2 (316), февраль 2012



УТОЧНЕНИЕ:

В СФ №10 (314)/2011 в статье «Групповое видео» допущены неточности. Первым российским партнером YouTube в декабре 2009 года стал канал Russia Today. Размер рекламных отчислений, которые получают российские партнеры, превышает 50%, но не достигает 65%, как указано в статье. Редакция приносит извинения.

ТОРГОВОЕ ФИНАНСИРОВАНИЕ – БИЗНЕС БЕЗ ГРАНИЦ



За два года Сбербанк радикально увеличил активность на рынке торгового финансирования и смог окончательно закрепиться на лидерских позициях в этом сегменте рынка. Клиентов ему помогли привлечь исключительная надежность, позволяющая предоставлять доступные ресурсы, команда, собранная из лучших специалистов на рынке, а также наиболее широкое среди российских банков присутствие как в регионах, так и за рубежом.

Крупнейший банк страны в очередной раз удивляет финансовые рынки: исследование «Эксперт РА»* выяснило, что по итогам 2010 года Сбербанк вышел на первое место по объемам финансирования внешнеторговых операций, увеличив портфель более чем на 100% – до 4,7 млрд долларов США. В 2011 году ему удалось не только сохранить, но и развить преимущество: на конец года портфель превысил уже 7 млрд долларов США.

Это известие интересно вдвойне: с одной стороны, казалось бы, странно слышать, что крупнейший банк страны еще относительно недавно был в чем-то не первым. С другой стороны, еще не так давно Сбербанк многими компаниями воспринимался как банк, предлагающий лишь обычное кредитование, а вовсе не сложные и эффективные финансовые инструменты.

И действительно – буквально пару лет назад торговое финансирование не было для Сбербанка приоритетным направлением. Однако провозглашенный недавно руководством банка девиз «Лидерство – во всем!» привел к ощутимым переменам. И перемены эти более чем закономерны, ведь именно Сбербанк обладает наилучшими в России возможностями для предоставления оптимальных условий финансирования внешнеторговых сделок.

«Несмотря на то что ранее Сбербанк делал акцент в основном на стандартное кредитование, в настоящий момент банк ментально меняется, предлагая новые продукты, в частности, в области торгового финансирования. Банк стратегически заинтересован в развитии данного бизнес-направления», – заявил в интервью журналу «Эксперт» начальник управления торгового финансирования и финансовых институтов Сбербанка России Андрей Иванов.

Рост спроса вполне объясним: благодаря разнице в стоимости ресурсов на российском и международных рынках, банк имеет возможность привлечь за рубежом средства для предоставления более выгодных условий финансирования клиентам – как импортерам, так и экспортерам. При этом можно говорить о финансировании любого товара – от сырья и потребительских товаров до сложного капитального оборудования и интеллектуальной собственности, вот почему эти услуги востребованы среди клиентов самых разных отраслей.

Рассмотрим самую распространенную схему: покупатель в России обращается в Сбербанк за финансированием контракта по покупке товара у иностранного поставщика. Сбербанк открывает в пользу поставщика документарный аккредитив, который подтверждается иностранным банком. Иностранный банк осуществляет платеж поставщику после представления последним документов по аккредитиву и одновременно предоставляет отсрочку платежа для Сбербанка, который предоставляет аналогичную отсрочку своему клиенту (покупателю). Таким образом, удовлетворены интересы всех сторон – поставщик получает платеж, а покупатель не отвлекает свои ресурсы.

Нетрудно заметить, что фактически иностранный банк принимает риск не на неизвестную ему российскую компанию, а на Сбербанк – надежность которого не вызывает сомнений. Соответственно, и пре-

доставлена эта отсрочка будет на максимально льготных условиях, недоступных подавляющему большинству других российских банков.

Дополнительным преимуществом для клиентов является возможность оградить себя от валютных рисков: Сбербанк готов предоставлять в рамках данных операций финансирование в том числе и в рублях. Схема финансирования экспортных сделок еще проще: все, что нужно клиенту – предоставить Сбербанку минимальный набор документов по сделке и получить деньги на счет.

Особенностью инструмента является его гибкость: срок финансирования может варьироваться от нескольких месяцев до 5 и более лет в зависимости от потребностей клиента. Стандартно, закупки сырья и потребительских товаров не требуют финансирования более чем на один год. Оборудование требует более длительных сроков окупаемости, поэтому в таких случаях срок финансирования обычно превышает 3 года.

Для проектов с длительной окупаемостью, связанных с импортом капитальных товаров и услуг, возможно предоставление финансирования на срок до 18 лет под покрытие экспортных кредитных агентств. И если у иностранных экспортеров возможность привлечения экспортных кредитных агентств для поддержки своих сделок существовала давно, то теперь аналогичная возможность появилась и у российских компаний: с 2011 года начало работу созданное на базе Внешэкономбанка «Российское Агентство по страхованию экспортных кредитов и инвестиций (ЭКСПАР)». И Сбербанк уже рассматривает возможность финансирования по этой линии ряда экспортных проектов.

Наконец, не стоит забывать и еще об одном уникальном преимуществе Сбербанка: широчайшей географии присутствия. Достаточно вспомнить недавнюю покупку швейцарского SLB Commercial Bank AG и завершающуюся сделку по приобретению девяти банков австрийской группы VBI, обеспечивающих присутствие буквально по всей Европе. Сейчас в России нет ни одного финансового института, представленного не только в каждом регионе страны, но и на множестве зарубежных рынков: от Украины и Казахстана до Индии и Китая. То есть любой представитель не только крупного, но и среднего бизнеса может уверенно рассчитывать, что для решения его финансовых вопросов у Сбербанка найдется квалифицированный специалист прямо на месте, а не только в Москве.

В наступившем году услуга торгового финансирования обещает стать еще более популярной благодаря стремлению все большего числа российских компаний обеспечить себе наилучшие условия с помощью оптимальных финансовых инструментов. Повлияет на спрос и общий рост рынка: по прогнозам «Эксперт РА», в 2012 году суммарный объем таких сделок увеличится на 30-35%.

** По данным исследования рынка торгового финансирования и документарных операций «Эксперт РА» от 12.10.2011 г.*

ПРОБЛЕМА

УЧАСТНИКИ
«БАНКА РЕШЕНИЙ»
СОВЕТУЮТ «АК БАРС
АЭРО» ВЗГЛЯНУТЬ
НА АВИАПЕРЕЛЕТ
ГЛАЗАМИ
ПАССАЖИРОВ —
СОКРАТИТЬ ВРЕМЯ
РЕГИСТРАЦИИ,
ДОСТАВЛЯТЬ
ЛЮДЕЙ ДО ДОМА.
И СОТРУДНИЧАТЬ
С КРУПНЫМИ
АВИАКОМПАНИЯМИ.

ПРИБЫЛЬ ПО РАСПИСАНИЮ

Региональная авиакомпания «Ак Барс аэро» появилась еще в советское время и сумела выжить на рынке. Сегодня самолеты перевозчика летают из 15 городов России, в их числе Бугульма и Казань, Нижневартовск и Нижнекамск, Пенза, Челябинск, Йошкар-Ола, Калининград, Новосибирск. Помимо внутренних перелетов между городами компания также совершает регулярные международные рейсы Казань—Мюнхен и Нижнекамск—Баку. В неделю получается более 100 регулярных и около 20 чартерных рейсов. «Ак Барс аэро» эксплуатирует 32 единицы техники: семь Bombardier CRJ-200, три Як-40 и четыре Challenger, один четырехместный Diamond DA42, а также вертолеты Robinson, Bell 407 и Ми-8.

Однако доходность коротких перелетов всегда ниже, чем дальних. Авиакомпания часто уходит в ноль даже при загрузке бортов на 75–80% (это считается хорошим показателем для отрасли). Окупить неприбыльные регулярные рейсы можно за счет чартеров, вылетающих из аэропорта, куда осуществляется регулярный рейс. Сокращение времени пребывания техники на земле — один из основных способов увеличения доходности авиабизнеса.

Чартеры приносят авиакомпании 55–60% общей прибыли. Но для того, чтобы их стало больше, перевозчику нужно развивать регулярные рейсы и пытаться увечить их загрузку. Руководитель службы продаж ОАО «Ак Барс аэро» **Артур Насрутдинов** видит выход, в частности, в сотрудничестве с турфирмами. Он предложил казанским туроператорам, организующим поездки детей и взрослых в Санкт-Петербург, цену на перелет ниже, чем на железнодорожный транспорт. Но люди все равно предпочитают ездить на поезде.

Как увеличить частоту, загрузку и доходность регулярных рейсов, а также количество чартеров? Как сделать прибыльным бизнес региональной авиакомпании? За советами Артур Насрутдинов обратился к читателям «Секрета фирмы» и участникам сообщества E-executive.ru.

С О В Е Т Ы

АВТОР ПРОБЛЕМЫ

АРТУР
НАСРУТДИНОВРУКОВОДИТЕЛЬ СЛУЖБЫ ПРОДАЖ
ОАО «АК БАРС АЭРО»

— Во многих присланных ответах содержатся рабочие идеи и готовые планы действий, которые будем реализовывать. Часть из них мы уже запланировали на 2012 год.

Участники «Банка решений» предлагают нам мыслить, как мыслит пассажир, и это абсолютно правильно. **Николай Танаев, Павел Бугаенко, Мария Пасынкова, Рустем Мухаметханов** считают, что вместе с перелетом стоит предлагать трансфер до центра города или до того населенного пункта, куда надо попасть пассажиру. Это еще раз подтверждает мое мнение, что будущее за интермодальными перевозками. Сейчас мы осуществляем эту схему в некоторых аэропортах, будем развивать ее дальше.

Другой совет звучит практически во всех решениях, которые я оценил как лучшие. Речь идет о налаживании сотрудничества с перевозчиками, осуществляющими международные рейсы. Мы можем подвозить к ним пассажиров из небольших городов и сейчас действительно ведем с некоторыми авиакомпаниями переговоры по этому вопросу.

80% предложений, изложенных Павлом Бугаенко и Марией Пасынковой, будем реализовывать, в том числе делать промосайт и бонусные карты. Отмечу только, что техническая реализация программы frequent flyer, о которой также упоминают **Гайрат Жумаев** и другие авторы, достаточно затратна. Согласен с рекомендациями сосредоточиться на клиентах, которые ориентируются прежде всего на качество сервиса, а не на низкую цену.

Хорошая идея — мини-сюрпризы в виде шампанского на борту (пока это делали только на чартерах). Принимаю советы о необходимости активно работать в социальных сетях (их дают многие авторы), опрашивать пассажиров на борту.

Методам психологической помощи тем, кто страдает аэрофобией, уделила внимание **Анна Енютина**. Понравилось и предложение **Андрея Генсена** проконсультироваться с психологами, чтобы лучше понять родителей, не желающих отправлять детей на самолете. Обязательно научим бортпроводниц работать с маленькими пассажирами.

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-xecutive.ru (раздел «Образование менеджера», «Бизнес-кейсы») до 07.03.2012. Укажите, пожалуйста, свои имя и фамилию, место жительства, компанию, где вы работаете, и должность. О лучших решениях, выбранных независимым жюри, **08** и **E-xecutive.ru** сообщат 27.03.2012, тогда же мы объявим победителя конкурса.

КАК ОЦЕНИВАЛИСЬ
БИЗНЕС-РЕШЕНИЯ

Члены жюри выбирают несколько наиболее понравившихся им решений, которые детально обсуждаются. Затем три эксперта независимо друг от друга оценивают решения в баллах (от одного до десяти) по интегральному показателю — эффективности рекомендаций по решению проблемы, описанной в кейсе. Баллы, проставленные экспертами, суммируются для каждого решения. Побеждает то, которое получило максимальный итоговый балл.

ПОБЕДИТЕЛЬ



МАРИЯ ПАСЫНКОВА,
ДИРЕКТОР ПО МАРКЕТИНГУ
РЕКЛАМНОГО АГЕНТСТВА «ОТ И ДО»
(ИЖЕВСК)

① У ведущих мировых авиакомпаний можно бронировать перевозку на год вперед. Сервис бронирования надо сделать более удобным, создав разделы для физических и юридических лиц. Нужна система поощрения лояльных клиентов.

② Войти в партнерство с крупной европейской компанией.

③ Увеличить привлекательность региональных рейсов за счет предложений бесплатной автостоянки в аэропортах Бугульмы, Казани и Бегишево. Для жителей Удмуртии и республики Марий Эл, Кировской и Ульяновской областей предложить схемы транзита до ближайших аэропортов. Рассмотреть возможности организации рейсов на Байкал, Камчатку, Дальний Восток, в Астрахань, Приэльбрусье и Краснодарский край. Детально изучить популярные туристические направления.

④ Работать с крупными региональными туроператорами. Предлагать бесплатную перевозку горнолыжного, туристического, рыболовного снаряжения. Наладить отношения со школами и детскими учреждениями. Разработать специальные тарифы для путешественников с детьми.

Полный вариант решения
опубликован на сайте
sf.kommersant.ru

СОВЕТЫ

ПРАКТИК

**АНДРЕЙ
ГОЛОВИН**

ДИРЕКТОР ГРУППЫ
КОМПАНИЙ СНЛ



**Я СНИЖАЛ ОЦЕНКУ ЗА ПРЕДЛОЖЕНИЯ
ИСПОЛЬЗОВАТЬ КУПОННЫЕ СЕРВИСЫ
И ОСОБЕННО ЗАПОЛНЯТЬ С ИХ ПОМОЩЬЮ
НОВОГОДНИЕ РЕЙСЫ. ОНИ И ТАК
ПРЕКРАСНО ПРОДАЮТСЯ**

— Организация туров по России, детский туризм — важные направления для наших компаний. Поэтому тема, поднятая «Ак Барс аэро», мне близка. Поставленные Артуром Насрутдиновым вопросы, к сожалению, почти не имеют ответов. Но попытка найти их вместе с участниками «Банка решений» ценна для всех.

Как представитель туристической отрасли я обнаружил, что многие авторы имеют слабое представление о нашем бизнесе. Некоторые предложили создать «Ак Барс аэро» свою турфирму, однако туроператорская деятельность в России — тяжелый бизнес. Маржинальность в лучшем случае составляет 5%, это влияет и на взаимоотношения с авиакомпаниями. SRJ-200 — очень хороший самолет, но себестоимость кресла у него высока, а на массовых направлениях считать приходится очень жестко. Поэтому соглашусь с Павлом Бугаенко: нужно сосредоточить усилия авиакомпании на специализированных видах туризма и эксклюзивных маршрутах. Отмечу как нереальное предложение **Сергея Чекурова** стать для какого-либо туроператора «стратегическим перевозчиком».

В то же время предложения, направленные на дозагрузку регулярных рейсов «Ак Барс аэро», меня заинтересовали. Думаю, мы заключим договор и будем предлагать рейсы авиакомпании из Москвы в Калининград и Казань.

Высокие оценки я поставил ответам Марии Пасынковой, **Рамиля Кадырова, Михаила Иванова**, содержащим много здравых идей. Снижал оценку за предложения использовать купонные сервисы и особенно заполнять с их помощью новогодние рейсы. Они и так прекрасно продаются.

Увидел много идей по развитию маршрутной сети. Перевозчику стоит, как советует Мария Пасынкова, детально изучить спрос на интересные туристические маршруты по России. Отмечу решение **Светланы Дедовой** — она уделила большое внимание работе с туроператорами. Например, предлагает делать туры из городов Поволжья до Санкт-Петербурга на теплоходе с обратным перелетом. Многие туристы действительно не хотят возвращаться обратно по воде тем же маршрутом. А вот с ее советом сделать рекламный тур для агентств не согласен. Результата не будет.

С О В Е Т Ы

КОНСУЛЬТАНТ

БОРИС
РЫБАК

ДИРЕКТОР КОНСАЛТИНГОВОЙ
КОМПАНИИ «ИНФОМОСТ»



*БОЛЬШИНСТВО АВТОРОВ НЕ ПЫТАЮТСЯ
СЧИТАТЬ ДЕНЬГИ, А АВИАЦИОННЫЙ БИЗ-
НЕС, КАК И ТУРИСТИЧЕСКИЙ, ОСОБО ПРИ-
БЫЛЬНЫМ НЕ НАЗОВЕШЬ*

— Впечатлила «география» участников: решения пришли из самых разных городов России, СНГ, из-за рубежа. Вопросы выживания региональных авиакомпаний остро стоят во всем мире. Не могу не согласиться с советами отдельных авторов «прислониться к большому брату». Такой вывод делают наиболее вдумчивые участники «Банка решений», которым я поставил высокие оценки. Николаю Танаеву, Павлу Бугаенко и Рамилю Кадырову — по восемь баллов, Марии Пасынковой, Николаю Соловьеву и Михаилу Иванову — по семь баллов.

Решения, «списанные» из учебников по маркетингу и PR, не произвели хорошего впечатления. С одним только PR чудес не совершишь, особенно в такой сложной отрасли.

В кейсе была затронута проблема аэрофобии, я слышал об этом, в частности от сибирских авиакомпаний. Насколько она влияет на бизнес перевозчиков — вопрос сложный, необходимы исследования. Произвели впечатление данные эксперта из туротрасли: при увеличении времени переезда на поезде с 23 до 32 часов доля клиентов, предпочитающих железную дорогу самолету, меняется с 95% до 20%.

Участники «Банка решений» предлагают перетягивать клиентов с любых железнодорожных маршрутов. За 20 лет авиация достигла в этом деле успехов, что подтверждает статистика. Конечно, авиакомпания должна уделять теме безопасности повышенное внимание. «Ак Барс аэро» многое делает, но, возможно, нужно что-то еще. Существуют стереотипы в отношении маленьких самолетов, с которыми надо работать. Я как авиационный инженер знаю, что безопасность и комфортность полета не зависит от размера машины, но видел настороженность людей. Хотя те, кто летает на бизнес-джетах, страха не испытывают. Ценных советов по поводу аэрофобии у участников «Банка решений» не нашел. Цикл телепередач — дело хорошее, но неподъемное для бюджета региональной авиакомпании. Большинство авторов не пытаются считать деньги, а авиационный бизнес, как и туристический, особо прибыльным не назовешь.

Понравилось, как авторы решений делят целевые аудитории и анализируют их потребности. Согласен с замечанием Николая Танаева: два-три рейса в неделю для деловой аудитории несерьезно. Важно найти также возможность сократить время регистрации на рейс. Отмечу рекомендацию Рамиля Кадырова уделять больше внимания работе со спортивными командами.

ЛУЧШИЕ РЕШЕНИЯ

Место	1
Балл	26
Автор	МАРИЯ ПАСЫНКОВА
Компания	РЕКЛАМНОЕ АГЕНТСТВО «ОТ И ДО»
Должность	ДИРЕКТОР ПО МАРКЕТИНГУ
Город	ИЖЕВСК
Место	2
Балл	24
Автор	РАМИЛЬ КАДЫРОВ
Компания	EMULATORS.LV
Должность	СПЕЦИАЛИСТ ПО МАРКЕТИНГУ И РАЗВИТИЮ БИЗНЕСА
Город	РИГА (ЛАТВИЯ)
Место	3
Балл	23
Автор	ПАВЕЛ БУГАЕНКО
Компания	ГРУППА КОМПАНИЙ «СИМПЛЕКС»
Должность	ДИРЕКТОР ПО МАРКЕТИНГУ
Город	МОСКВА
Место	4
Балл	21
Автор	МИХАИЛ ИВАНОВ
Компания	ПЛАТЕЖНАЯ СИСТЕМА «РАПИДА»
Должность	ЗАМЕСТИТЕЛЬ ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА
Город	МОСКВА
Место	5
Балл	20
Автор	НИКОЛАЙ ТАНАЕВ
Компания	ОАО «ТРУБОДЕТАЛЬ»
Должность	СПЕЦИАЛИСТ ГРУППЫ МАРКЕТИНГА
Город	ЧЕЛЯБИНСК

ХУДШЕЕ РЕШЕНИЕ

Рассмотреть вариант создания собственного туроператора. Это несложный бизнес, который при креативном подходе в конструировании туров позволит сформировать стабильный пассажиропоток в нужных направлениях.



Тренд

ХЛЕБНЫЙ БУНТ

В РОССИИ ПОЯВИЛАСЬ НОВАЯ КАТЕГОРИЯ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ — УЧАСТНИКИ МИТИНГОВ. ОНИ ЛУЧШЕ ОБРАЗОВАНЫ И ЗАРАБАТЫВАЮТ БОЛЬШЕ, ЧЕМ СРЕДНЕСТАТИСТИЧЕСКИЕ РОССИЯНЕ. У НИХ ОГРОМНЫЙ ПОКУПАТЕЛЬСКИЙ ПОТЕНЦИАЛ, КОТОРЫЙ ТОЛЬКО-ТОЛЬКО НАЧИНАЮТ ИСПОЛЬЗОВАТЬ ПРЕДПРИНИМАТЕЛИ.

Текст: Юлиана Петрова Фото: Денис Вышинский



Михаил Прохоров побеждает Владимира Путина с большим отрывом (49,4% голосов против 24% на момент сдачи номера). Таковы предварительные итоги альтернативных выборов президента, проходящих с 30 января по 2 марта в сети «Кофеин». Способ голосования нетрадиционный: посетитель кофейни за 250 руб. покупает чашечку латте, где шоколадной пудрой выложен портрет одного из пяти кандидатов. Результаты отображаются на телевизорах в кофейнях, а также на сайте www.2012whoisnext.ru. С 30 января по 16 февраля «проголосовали» уже 14,1 тыс. человек.

Директор по маркетингу сети «Кофеин» **Никита Светлов** уверяет, что сеть рассчитывает не столько привлечь новых посетителей, сколько укрепить лояльность существующих: «Мы любим яркие акции, они нас выделяют на фоне конкурентов». Акция получила широкую огласку: так, сюжет про нее попал в программу «Время» на «Первом канале».

«Кофейные выборы» — лишь один из примеров, когда находчивые предприниматели пытаются заработать на протестных настроениях граждан. Как показали результаты опросов, проведенных во время митингов на Болотной площади и проспекте Сахарова, у «рассерженных горожан» прекрасный покупательский потенциал. Первыми догадались извлечь пользу из «бунта сытых» дизайнеры и владельцы магазинов одежды. «Собираясь на митинг, тщательно продумай свой внешний вид. Помни о том, что ты можешь попасть в новостные хроники» — такой призыв содержится в интернет-рекламе брэнда Diesel. Компания обещала

30-процентные скидки на актуальную коллекцию для тех, кто собирается на митинг. Дизайнер **Катя Добрякова** в конце прошлого года выпустила коллекцию футболок по 6 тыс. руб. с фотографиями политических лидеров: Путин в короне, Прохоров,

ЭКСПЕРТ



АЛЕКСАНДР МОЖАЕВ,
ДИРЕКТОР ПО РАЗВИТИЮ КОММУНИКАЦИОННОЙ ГРУППЫ TWIGA

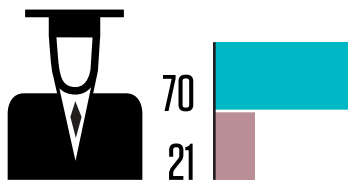
**ТЕМА МАССОВЫХ
СКОПЛЕНИЙ
НАРОДА ХОРОШАЯ,
ТЕМА ПРОТЕСТА —
ОПАСНАЯ.
ЕСЛИ БРЭНД
АССОЦИИРУЕТСЯ
С ПРОТЕСТНОЙ
АУДИТОРИЕЙ,
ЕГО МОГУТ
ОТКАЗАТЬСЯ
ПОКУПАТЬ
КОНСЕРВАТИВНЫЕ
ПОТРЕБИТЕЛИ**

БУНТ БОГАТЫХ

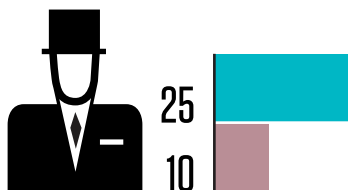
Основная масса участников митингов — мужчины в возрасте 25–39 лет — привлекательная аудитория для поставщиков товаров и услуг. Их благосостояние гораздо выше, чем у среднестатистических россиян, относящихся к той же группе.

ИМЕЮТ ВЫСШЕЕ
ОБРАЗОВАНИЕ

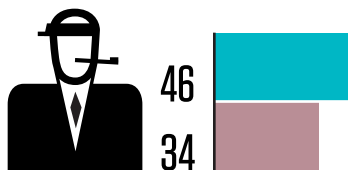
%

ВЛАДЕЛЬЦЫ БИЗНЕСА,
РУКОВОДИТЕЛИ

%

СПЕЦИАЛИСТЫ
(МЕНЕДЖЕРЫ, ПРОГРАММИСТЫ,
ЖУРНАЛИСТЫ И ДР.)

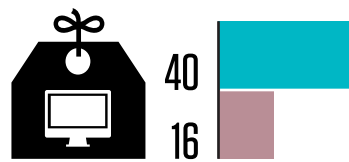
%



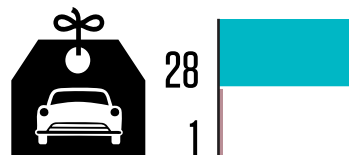
■ Участники митинга
■ Российские мужчины в возрасте 25–39 лет

ИМЕЮТ ДОХОД, ПОЗВОЛЯЮЩИЙ
КУПИТЬ КОМПЬЮТЕР, БЫТОВУЮ
ТЕХНИКУ

%

ИМЕЮТ ДОХОД, ДОСТАТОЧНЫЙ
ДЛЯ ПОКУПКИ АВТОМОБИЛЯ

%

ИМЕЮТ ДОХОД, ДОСТАТОЧНЫЙ
ДЛЯ ДОРОГИХ ПОКУПОК
(КВАРТИРЫ, ДАЧИ И ПР.)

%



Источники: «Левада-центр»
(опрос на митинге 24 декабря 2011 года;
опрос о доходах россиян в октябре 2011 года), Росстат

в следах от губной помады. Дизайнер Александр Конасов, владелец трех магазинов Alexander Konasov (ассортимент — около 200 наименований футболок), тоже создал коллекцию с провокационными принтами. В дни демонстраций и митингов их участники регулярно раскупали в магазине Конасова на Тверской улице недельные запасы. Бестселлер — майка

с фотографией Путина и надписью «Иду к большому успеху». Протестную тему обыгрывает и основатель финансовой пирамиды МММ (теперь МММ-2011) Сергей Мавроди. Новая идея, о которой рассказали на недавнем собрании участников МММ в Казани, такова: «Мы даем вам шанс не только заработать, но и насолить государству!» «Насолить» значит

не платить налоги: организаторы пирамиды не собираются делать этого сами и не принуждают вкладчиков. По крайней мере, так говорилось на собрании. Президент Гильдии маркетологов Игорь Березин считает, что задача каждого предпринимателя — обыгрывать любое событие общественной жизни: «Глупо не использовать происходящее в своих целях». Действительно, 100 тыс. митингующих — поистине Клондайк с точки зрения прямого маркетинга. Чтобы охватить такую массу народа, нужно поставить распространителей рекламных листовок у каждой станции метро. А здесь аудитория регулярно собирается сама. Правда, эти люди привыкли к креативным плакатам и провокационным лозунгам, поэтому листовки тоже должны быть яркими и запоминающимися. А вот продукция может быть любой — от услуг связи до унитазов.

Но есть у протестного маркетинга и серьезное ограничение. «Протестная аудитория разношерстна, ее настроения часто меняются. Поэтому маркетинговые ходы, которые эффективны сегодня, через неделю уже могут перестать работать», — говорит Березин. Воспользоваться настроениями аудитории можно, но строить на них долгосрочную маркетинговую стратегию — вряд ли.

Цифры

ВЛАСТИ ОЖИДАЛИ, ЧТО НОВОГОДНИЕ ПРАЗДНИКИ СМЯГЧАЮТ ВОЛНУ НАРОДНОГО ВОЗМУЩЕНИЯ. НО ЭТОГО НЕ ПРОИЗОШЛО.

НАС ПОСЧИТАЛИ

тыс. человек

МИТИНГ НА БОЛОТНОЙ ПЛОЩАДИ
10 декабря 2011 годаМИТИНГ НА ПРОСПЕКТЕ САХАРОВА
24 декабря 2011 годаМИТИНГ НА БОЛОТНОЙ ПЛОЩАДИ
4 февраля 2012 года

■ Данные МВД
■ Данные оппозиции

Движение «За честные выборы!» захватило не только Москву и Санкт-Петербург, но и регионы. По данным ГУВД, 4 декабря в 63 регионах РФ состоялся 91 митинг. В акциях приняли участие 230 тыс. человек.

БОЛЬШИНСТВО МИТИНГУЮЩИХ — ОБРАЗОВАННЫЕ МУЖЧИНЫ, РАБОТАЮЩИЕ В ЧАСТНОМ БИЗНЕСЕ.

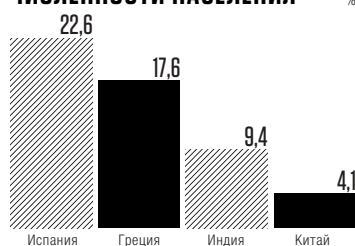
60 %

Такова доля мужчин среди митингующих на проспекте Сахарова. 79% участников акции — москвичи, по данным «Левада-центра».

Цифры

**РАСХОДЫ
НА РАБОЧУЮ СИЛУ
В КИТАЕ И ИНДИИ
ГОД ОТ ГОДА
СТАНОВЯТСЯ ВСЕ
БОЛЬШЕ.**

**ДОЛЯ БЕЗРАБОТНЫХ ОТ ОБЩЕЙ
ЧИСЛЕННОСТИ НАСЕЛЕНИЯ** %



Источник: Dublin European Institute

АНАЛИТИКИ MOODY'S ANALYTICS отмечают интересную тенденцию: вместо аутсорсинга крупные компании все чаще начинают использовать инсорсинг — возвращают рабочие места на «домашние» рынки. Это позволяет экономить на логистике и претендовать на налоговые льготы.

**ПО ДАННЫМ
ЦБ РФ, ОБЪЕМ
ВЫДАЧИ
ИПОТЕЧНЫХ
ССУД В 2011 ГОДУ
ПРЕВЫСИЛ
РЕКОРД
И СОСТАВИЛ**

713 МЛРД РУБ.

Средние ставки по таким кредитам в минувшем году были ниже, чем когда-либо, — 11,9% в рублях и 9,6% в валюте. При этом качество кредитного портфеля неуклонно снижается. Уровень просрочки платежей в предкризисном 2007 году был 0,1%, а в 2011-м — уже 3%.

Передел

НАУЧИВШИИСЬ ЛУЧШЕ ВСЕХ В РУНЕТЕ ТОРГОВАТЬ ВИРТУАЛЬНЫМИ КУ- ПОНАМИ, BIGLION.RU СТАЛ ПРОДАВАТЬ РЕАЛЬНЫЕ ТОВАРЫ.

Текст: Полина Русяева Фото: Юрий Мартянов



«Успех в нашем бизнесе складывается из двух составляющих: маркетинга и интересных акций», — говорит директор по развитию Biglion.ru Олег Савцов. По экспертным оценкам, в 2011 году объем проданных в Рунете купонов составил 8–12 млрд руб. Почти половина этих денег

досталась Biglion.ru. По расчетам ЦФ, за прошлый год Biglion.ru продал купонов на 4–5 млрд руб. Завычетом 50-процентной комиссии партнерам, компания заработала 2–2,5 млрд руб. Для сравнения: выручка Ozon.ru составила 5,5 млрд руб. У Biglion.ru были интересные акции. Например,

сервис разыграл три Ford Focus по 165 тыс. руб. при рыночной цене автомобиля 550 тыс. руб. и три квартиры за 10% их полной стоимости. Обе акции рекламировались в «наружке» и на ТВ. Самая нашумевшая акция конкурентов — «iPhone 4S с 53-процентной скидкой» от Bigbuzzy.ru — закончилась скандалом. В октябре компания продала около 7,5 тыс. аппаратов, но до сих пор не поставила их в полном объеме.

Продажи Kupikupon.ru и Kupibonus.ru, по информации ЦФ, во втором полугодии 2011-го по отношению к первому упали почти вдвое. Не растут и показатели Groupon.ru.

Став самой популярной скидочной площадкой в Рунете, Biglion.ru собирается вложить несколько десятков миллионов долларов в розничное направление и продавать через сайт товары — от электроники до обуви и цветов. Собственные продажи стартовали в декабре прошлого года, и за первый месяц компания реализовала 40 тыс. товаров. К концу года Biglion.ru планирует продавать не менее 1 млн товаров в месяц. Замысел амбициозен: например, Ozon.ru продает 700–750 тыс. товаров в месяц. Однако число уникальных пользователей на сайте Biglion.ru уже превышает трафик Ozon.ru — 14 млн в месяц против 10 млн.

Продолжение следует

ДОВЕРИЕ В КРЕДИТ

СЕТЬ «ТБГ. ТУРИСТИЧЕСКИЕ БРЕНДЫ» (ТБГ) ДОЛЖНА БЫЛА ОБЪЕДИНИТЬ НАДЕЖНЫЕ ТУРАГЕНТСТВА И ТУРОПЕРАТОРОВ. НО СРЕДИ ПОСЛЕДНИХ ОКАЗАЛИСЬ КОЛОССЫ НА ГЛИНЯНЫХ НОГАХ — «КАПИТАЛ ТУР» И «ЛАНТА-ТУР ВОЯЖ». ЧТОБЫ ДОКАЗАТЬ СВОЮ СОСТОЯТЕЛЬНОСТЬ, ТБГ ПРИХОДИТСЯ ИЗОБРЕТАТЬ НОВЫЕ СПОСОБЫ КОНТРОЛЯ УЧАСТНИКОВ.

Текст: Дмитрий Крюков Фото: Вячеслав Прокофьев



На непрозрачном туристическом рынке доверие всегда было дорогой валютой. Основатели сети ТБГ **Татьяна Дмитрива** (на фото) и **Александр Иванов** решили построить на этом свой бизнес (см. **СФ** №1/2007). Будучи владельцами информационной службы «Банко»,

которая с 1990-х годов занимается исследованиями в туризме, они сумели привлечь в ТБГ крупных туроператоров, каждый из которых затем пригласил в сеть своих лучших розничных партнеров. Таким образом, туроператоры расширяли сбытовую базу, а агентства получали

от них повышенную комиссию (12% стоимости тура против обычных 10%) и кураторов, помогавших решать оперативные вопросы. Дмитрива и Иванов зарабатывали на роялти с агентств ТБГ и на рекламе — участники проекта продвигались на медиаплощадках ИС «Банко». По данным «СПАРК-Интерфакс», в 2008 году выручка УК ТБГ составила 19,4 млн руб. Более свежие данные не разглашаются. К лету 2010 года в сети состояли 15 официальных поставщиков и 207 агентств. Первый удар по проекту нанесло банкротство «Капитал тура» осенью 2010 года. Следующей проверкой на прочность стал дефолт «Ланта-тур вояж» в январе этого года. Причин для краха у туристических компаний много: экономическая нестабильность, рост числа самостоятельных путешественников, арабские революции; наконец, политика авиакомпаний, которые до кризиса закупили слишком много самолетов, а теперь требуют от туроператоров поднимать чартеры в низкий сезон. Туроператоры заливают убытки

кредитами и деньгами, полученными за предстоящие туры. «Фактически некоторые крупные компании ведут пирамидальный бизнес без всякого шанса закрыть долги», — говорит руководитель одного из туроператоров-поставщиков ТБГ.

Для защиты туристов и агентств участники ТБГ предлагают ввести страхование каждого тура по принципу ОСАГО. Управляющий директор по массовым видам страхования компании «Ренессанс страхование» **Елена Скуратова** считает, что это возможно, но прежде туристический бизнес должен выйти из тени. Кроме того, по словам Александра Иванова, при сети ТБГ планируется создать экспертный совет, который будет обрабатывать статистику от поставщиков (например, сколько кресел, на каких направлениях и по какой цене те продают). Совет позволит входящим в ТБГ агентствам оценивать степень рискованности туроператоров. Это не аудированная отчетность, но надо хотя бы с чего-то начинать.

П Л А Н

2007

- ⊗ Создать узнаваемый, вызывающий доверие бренд
- ⊗ Довести количество турагентств в сети ТБГ до 200
- ✓ Увеличить годовой оборот сети ТБГ до \$50 млн

Ф А К Т

2012

- Репутация ТБГ пострадала из-за краха туроператоров
- Сеть ТБГ насчитывает 185 агентств
- С лета 2011 года сеть потеряла туров на \$80 млн

ПОЛЕ ДЛЯ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА БУДЕТ ВЫЖЖЕНО

ДМИТРИЙ ПОТАПЕНКО,
УПРАВЛЯЮЩИЙ ПАРТНЕР
MANAGEMENT
DEVELOPMENT GROUP



Бизнес часто вспоминает о проблеме «естественных монополий», которые с 1 июля в очередной раз поднимут тарифы на газ, электричество и услуги ЖКХ. Но не стоит забывать, что в последнее время образовались «неестественные» монополии, неподконтрольные государству. Еще несколько лет назад на рынке существовал брэнд российского «шампуня номер два», «сока номер три» и «корма для животных номер два». Сейчас эти марки продолжают свою жизнь в западных корпорациях, а рынки соков, молока, косметики, бытовой химии уже, по сути, монополизированы. В сделках по покупке крупных российских активов меня всегда поражало то, с какой быстротой фокусника ФАС и правительство одобряли их. Этот факт служит лишним подтверждением тому, что государство

Иллюстрация: Charlie Duck

заинтересовано плодить монстров от бизнеса. Логично власти в этом вопросе проследить нетрудно: договориться с одной компанией легче, чем растить тысячу мелких предприятий. Чиновнику проще решить вопрос с подключением к сетям, получением разрешительной документации с одной компанией, чем с десятком-сотней.

Что в итоге? Сейчас никто из транснациональных производителей со мной как с ритейлером не ведет переговоры — они присылают уведомления о повышении цен, а я так же планомерно переписываю ценники. Убрать с полки Coca-Cola, Mars или L'Oreal означает подписать самому себе смертный приговор. Нет альтернативных брендов, ведь покупатели очень зависимы от рекламы в «ящике». Не увидев Coca-Cola на полках, они перестанут заходить в магазин,

и завтра он умрет. У нашей московской сети «Марка» закупочная цена на бутылку Coca-Cola была на 11% выше, чем розничная цена в «Ашане». О какой конкуренции может идти речь? Мы все киваем на «загнивающий» Запад, но перенимать европейскую модель торгово-закупочных союзов наше государство почему-то не хочет. Во Франции существуют кооперативы для магазинов: им государство строит крупные хабы с комплексной, транспортной и складской логистикой. Приезжает туда владелец двух «магазинов у дома» и закупает несколько упаковок молока по отпускной цене, как для «Ашана». Российскому малому бизнесу о таких условиях придется только мечтать. Власть, глобальные производители и крупные сети ратуют за укрупнение и монополизацию. Скорее всего, они добьются своего. В ближайшие десять лет в России останутся 20–30 производителей FMCG-товаров и пять-шесть продуктовых сетей. Поле для малого и среднего бизнеса будет выжжено.





Первые полгода после эмиграции мне ничего не хотелось. Я отсыпался и отъедался плюс постоянно общался с юристами. Затем пришел в себя и начал искать место для приложения сил.

Первая мысль — клуб с русской кухней и баней. Через месяц в Лондоне открывается ресторан «Мари Vanna» от Ginza Project. Так что, наверное, я был прав насчет русской кухни. Я долго искал место на Темзе, где можно сделать буржуазную баню. Посмотрев пару-тройку вариантов и осознав, сколько разрешений потребуется, я понял, что проект окупится непонятно когда.

Я заходил в каждый магазин на Оксфорд-стрит и задавал себе вопрос, хочу я этим бизнесом заниматься или нет. В итоге на новый проект, как это часто бывает, меня натолкнула неудовлетворенная потребность.

Я захотел купить вино Roda Cirsion. Великобритания — крупнейший вторичный рынок вина в мире. Исторически сложилось, что здесь располагаются крупнейшие виноторговые дома. Клиенты выбирают их потому, что еще прапрапрадеды пользовались услугами этих компаний. Вино Roda Cirsion мне привезли только через шесть недель. По сути дела, они наплевали на клиента с 1 тыс. фунтов в кармане.

Я несколько месяцев ездил по винным магазинам и понял, что можно сделать уникальный проект. Идея в том, чтобы собрать все интересные вина в одном магазине в Лондоне. Там можно будет вживую увидеть такие редкие и дорогие вина, которые не все винные критики пробова-ли. При этом их можно сразу же купить — без рубилова на аукционе и длительного ожидания. Это магазин для тех, кто привык получать за свои деньги обслуживание по щелчку пальцев — для успешных и активных русских, арабов, американцев, китайцев, бразильцев и, конечно же, англичан.

Меня совершенно не напрягает вновь примерить на себя роль стартапера. Для меня это органично: я люблю торговать. Но сейчас мне есть что кушать, поэтому я выбрал то, чем торговать наиболее приятно. Вино — бесконечная тема: оно не трех- и не четырехмерное, оно многомерное.

При этом в винах я хочу оставаться именно

любителем — я не хочу пробовать дорогие вина и сплевывать, как делают профессионалы. Я не покупаю вина для себя за 20 тыс. фунтов — мои вкусовые рецепторы не настолько развиты, чтобы их понять.

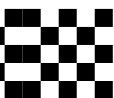
Когда мы запускали «Евросеть», компания должна была зарабатывать немедленно, так как вожжа била под хвост. Теперь можно делать все спокойно. Через полгода, я надеюсь, мы откроем магазин, агенты подбирают место. Пока же мы закупаем в погребе лучшие вина по всему миру. В начале марта Hedonism Wines привозит в Лондон проект «Гражданин и поэт» — мы работаем для людей, у которых развиты органы чувств. Если вам нравится хорошая поэзия, то вряд ли вам все равно, какое пить вино.

Конечно, новый бизнес никогда не станет столь же большим и быстрым, как «Евросеть». Но мне этого и не нужно. Мне хочется потренировать свои способности в обслуживании состоятельных, требовательных и даже капризных людей. Кто понял жизнь, тот не спешит.

ЕВГЕНИЙ ЧИЧВАРКИН,
СОВЛАДЕЛЕЦ
HEDONISM WINES

**МЕНЯ
СОВЕРШЕННО
НЕ НАПРЯГАЕТ
ВНОВЬ
ПРИМЕРИТЬ
НА СЕБЯ РОЛЬ
СТАРТАПЕРА**





АЛИСА В СТРАНЕ ИГРОКОВ

ИГРА PARADISE ISLAND СТАЛА ДЛЯ АЛИСЫ ЧУМАЧЕНКО НАСТОЯЩИМ ОСТРОВОМ СОКРОВИЩ. ЗА ПОСЛЕДНИЙ ГОД РОССИЙСКИЙ СТАРТАП СУМЕЛ ПОТЕСНИТЬ АМЕРИКАНСКИХ ГИГАНТОВ ИГРОВОЙ ИНДУСТРИИ НА ИХ ЖЕ ТЕРРИТОРИИ.

«Я все время залипаю», — говорит владелец компании Game Insight Алиса Чумаченко. Даже во время фотосъемки она не может оторваться от любимой игрушки на iPad. В ее «косметичке» всегда пять-шесть мобильных устройств.

Недавно Алиса тестировала игру одной из 15 студий, подконтрольных Game Insight, и «залипла» так, что потратила за месяц больше \$3 тыс., хотя средний счет «мобильного» игрока составляет \$3–5 в месяц. Можно было просто позвонить разработчикам, и они «прокачали» бы персонажа Алисы бесплатно, но днем на игры не хватает времени. Чумаченко играет по ночам, когда разработчики спят. «Вот и приходится платить, не могу остановиться», — делает она жалобное лицо.

Азарт и любовь к играм позволили Чумаченко организовать компанию, чей оборот за прошлый год вырос на порядок — с \$5 млн до \$50 млн. И создать, например, игру Mystery Manor (русская версия — «Загадочный дом»), которая в январе 2012 года оказалась самой скачиваемой игрой для iPad в мире.

3-2012

СЕКРЕТ ФИРМЫ

*ГДЕ-ТО НАДАВИТ, ГДЕ-ТО
УБЕДИТ, ГДЕ-ТО ПРОСТО ДЕНЕГ
ДАСТ — И ОПА! —
ЗАДАЧА РЕШЕНА*

МАТЬ АНАРХИИ

В игре «Территория» Алиса Чумаченко
была Белой Лаской, главой клана
анархистов



ВСЕГДА НА СВЯЗИ
В офисе Game Insight у Алисы Чумаченко нет своего кабинета — она работает вместе с маркетологами и продюсерами игр

Из 27 игр, выпущенных Game Insight за два года, девять побывали в топ-10 самых популярных приложений на App Store и шесть — на Android Market. У Game Insight получается конкурировать с продукцией таких гигантов, как Zynga и Nexon Co. Завоевывать мир Алисе Чумаченко пришлось после того, как доступ к российским соцсетям ей закрыл бывший работодатель — Mail.ru Group.

КЛАН НЕДОВОЛЬНЫХ

Тоталитаризм Мусорщика многим надоел. Мусорщик — в миру **Алексей Щедрин** — основатель популярной в середине 2000-х многопользовательской онлайн-игры «Бойцовский клуб». В 2004 году между ее участниками назрел конфликт. Фанат «Бойцовского клуба» солист группы «Руки вверх» **Сергей Жуков** предложил игрокам своего клана встретиться офлайн и обсудить непростую ситуацию. На той встрече Жуков познакомился с выпускницей режиссерского факультета ГИТИСа Алисой Чумаченко. Группа «Руки вверх» тогда находилась на пике популярности, у Сергея были деньги и желание создать собственную онлайн-игру. Так появилась компания IT Territory, которая вскоре запустила игру «Территория». Партнером Сергея стал мурманский автодилер **Игорь Мацанюк**, на место директора по развитию они пригласили **Никиту Шермана**, ушедшего с аналогичной должности в «Бегуне». Чумаченко предложили стать секретарем. «Алиса была очень инициативной, она всегда на все находила время», — вспоминает Никита Шерман.

Какое-то время Чумаченко отвечала на звонки, согласовывала гастрольные планы Сергея и приносила кофе программистам, но длилось это недолго. Спустя год она уже отвечала за маркетинг и рекламу в компании, где работали 20 человек. «У нее шикарно получается находить нужных людей и располагать их к себе», — говорит Сергей Жуков. — Где-то надавит, где-то убедит, где-то просто денег даст — и опа! — задача решена».

Через пару лет в «Территорию» играли уже более 1 млн пользователей, хотя издатели игр на CD относились к IT Territory свысока. Один из сотрудников компании — основатель студии Road 404, которая входит в Game Insight, — **Максим Донских** вспоминает, что среди самих программистов было противостояние между теми, кто хотел создать большую и красивую игру мечты, и теми, кто рассматривал игры как бизнес: «Алиса была на стороне бабла».

В декабре 2007 года на российском рынке онлайн-игр произошло эпохальное событие. Четыре игрока — Astrum Nival, IT Territory, Time Zero и Nikita Online — объединились в холдинг Astrum Online Entertainment. Структура, в которой работали 600 человек, контролировала около 60% российского рынка онлайн-игр. Ее выручка в 2008 году,

по экспертным оценкам, превысила \$50 млн. Выходцы из IT Territory в новом холдинге оказались на первых ролях: Игорь Мацанюк стал президентом, Алиса Чумаченко — вице-президентом по маркетингу и рекламе, Максим Донских возглавил направление социальных игр. Певец Сергей Жуков решил сосредоточиться на шоу-бизнесе, о чем сейчас иногда жалеет: «Игорный бизнес для меня всегда был в первую очередь развлечением, ну и хорошей инвестицией». Впрочем, окончательно Сергей с интернет-проектами не связал. В 2010 году он запустил доску объявлений «Тут найдут». С Алисой Чумаченко и Игорем Мацанюком Сергей иногда поет в караоке.

MAIL В СПИНУ

Альянс независимых разработчиков игр просуществовал недолго — в конце 2009 года Astrum вошел в состав Mail.ru. Компания была оценена более чем в \$450 млн. Сделка выглядела логично: у Mail.ru была огромная аудитория, у Astrum — развлечения. Но команда разработчиков игр стала распадаться на глазах. «Как-то сразу стало понятно, что из Mail.ru нужно бежать», — говорит Максим Донских. — В Astrum была цель — делать хорошие игры, в Mail.ru — вывести эту махину на IPO». Алиса Чумаченко даже не стала дожидаться завершения сделки и ушла первой: «Я не видела себя в большой корпорации. Я хотела что-то свое».

Чтобы создать «что-то свое», Чумаченко понадобилось «несколько миллионов долларов». Деньги ей одолжили «знакомые инвесторы», и долг она возвращает до сих пор. Источники **СФ** говорят, что основным инвестором Game Insight стал Игорь Мацанюк. Кстати, в ноябре 2010 года во время IPO на Лондонской бирже он продал свой 0,6-процентный пакет акций Mail.ru Group, выручив за них \$85 млн, и сейчас развивает «академию стартапов» Farminers.

Game Insight появилась в начале 2010 года и задумывалась как бизнес-инкубатор для разработчиков игр, у которых нет денег и опыта для раскрутки своего продукта. Game Insight снимает с разработчиков все «непрофильные» заботы, обеспечивает зарплаты программистов — \$15–30 тыс. в месяц на команду и расходы на продвижение. Взамен Чумаченко получает контрольные пакеты студий и большую часть доходов. «Можно было просто нанять разработчиков, но такой подход не сильно мотивирует на креатив. В играх все-таки что-то есть от искусства», — считает Чумаченко.

Этим «искусством» занимаются в России многие — 15 крупных производителей игр и около 2 тыс. небольших команд. Самые известные студии — Mail.ru Games, Social Quantum, Progrestar, Play Flock и Drimmi. Последнюю создал в начале 2010 года бывший коллега Алисы Никита Шерман. К настоящему времени его компания выпустила семь игр, заработав в 2011 году около \$3 млн.



14

ВЕРСИЙ

игры Paradise Island на разных языках выпустила Game Insight. Компания адаптирует игры для разных операционных систем и для разных стран

МЫ ВЛОМИЛИСЬ В НОВЫЙ СЕГМЕНТ С КУВАЛОЙ И МОЛОТКОМ

К лету 2010 года разработчики Game Insight выпустили десять игр, четыре из которых попали в топ-10 самых популярных в принадлежащих Mail.ru социальных сетях — «Одноклассники» и «Мой мир». Люди уже устали от многочисленных клонов «Счастливого фермера». Game Insight выпустила игры в жанре city builder (вместо ферм пользователям предлагается строить города), а также в новом для соцсетей жанре hidden object (скрытый предмет). При этом в отличие от многих небольших издателей, Game Insight поддерживала игры уже после запуска — оплачивала работу community-менеджеров, которые общаются с игроками, и разрабатывала новый контент для заядлых игроков.

За полгода Game Insight вышла на ежемесячный оборот \$1 млн. Но в июле 2010-го Mail.ru нанес серьезный удар. Он прекратил принимать платежи, которые делали пользователи приложений Game Insight, и отказался пускать в свои сети новые проекты компании. Официальная причина — Game Insight якобы использовала в своих приложениях программный код, скопированный из продуктов Mail.ru. В доказательство менеджеры холдинга даже выложили строки кода в интернет. «Поклясться могу, что нет ни одной игры, которую мы бы скопировали», — до сих пор возмущается Алиса.

Один из участников рынка приводит аналогию с журналистами, которые пишут статью на одну и ту же тему: «Они используют одинаковые факты и разговаривают с одними и теми же людьми, но каждый рассказывает свою историю. Можно ли говорить, что один заимствует „строки“ у другого? По-моему, вряд ли». Однако выручка Game Insight упала почти до нуля, от Алисы ушли многие ключевые сотрудники. А вот студии-разработчики ее поддержали. Game

Insight стала сотрудничать с «В контакте» и выпускать игрушки на английском языке — для Facebook. Но самое главное — благодаря проблемам с соцсетями Game Insight стала первопроходцем на совершенно новом рынке.

ДИВНЫЙ НОВЫЙ МИР

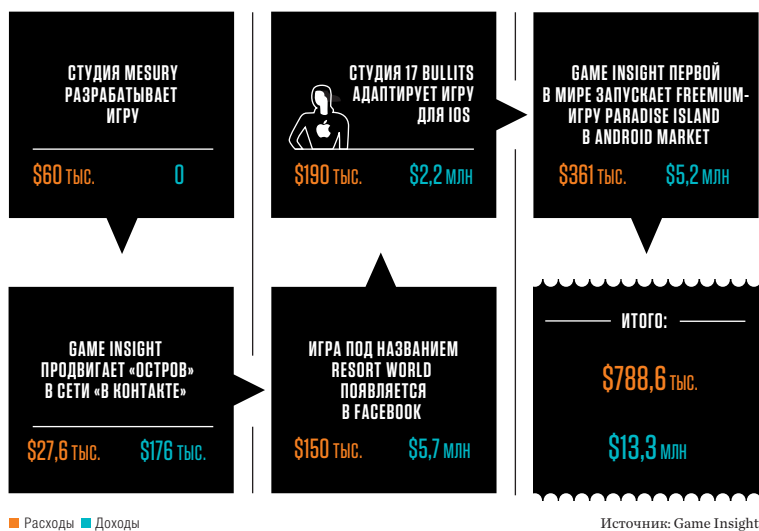
Рынок казуальных игр динамичен, как хороший гейм-плей. В середине 2000-х «выстрелили» браузерные многопользовательские игры, на которых взлетел Astrum. Затем быстрые деньги появились в играх для социальных сетей. Например, в 2009 году екатеринбургская компания i-Jet сделала рекордные сборы (\$20 млн) на игре «Счастливый фермер». В 2011-м случился бум бесплатных мобильных приложений.

«Бесплатно» не означает «невыгодно». Раньше разработчики продавали приложения пользователям, как, например, финская компания Rovio, собравшая за три года более \$50 млн на знаменитой Angry Birds. В прошлом году сначала App Store, а затем Android Market разрешили в своих приложениях микротранзакции. Появился рынок freemium-игр (от слов free — «бесплатно» и premium — «премиальный») для мобильных приложений. Игру можно загрузить даром, но за дополнительные опции придется платить.

«Вся индустрия казуальных игр, и наша компания в том числе, была заточена на то, чтобы распространять игры по платной модели. А Алиса быстро перенесла свой опыт создания freemium-игр в нишу мобильных приложений и сняла самые сливки», — говорит гендиректор крупнейшего в России издателя и дистрибутора казуальных игр Alawar Entertainment **Александр Лысковский**.

ОБИТАЕМЫЙ ОСТРОВ

Компания Game Insight быстрее всех в мире начала переупаковывать игры для социальных сетей в бесплатные приложения для смартфонов. Сколько заработал самый успешный проект компании — игра Paradise Island?



Ключевое слово — «быстро». 18 апреля 2011 года Google объявил о возможности микротранзакций, а уже 20 апреля в Android Market появилась игра Paradise Island от Game Insight. Это была первая в мире freemium-игра на Android. Вообще-то чтобы адаптировать игру из социальных сетей для мобильного приложения, нужно несколько месяцев, а не три дня, но Алиса понимала, что Google будет внедрять микротранзакции, и готовилась заранее. В итоге игру за месяц скачали 2 млн человек, несколько месяцев она возглавляла список самых популярных приложений для Android. Треть выручки в 2011 году Game Insight принесли игры для Android Market, треть — App Store, остальное — социальные сети, на которые Алиса рассчитывала изначально. 90% выручки Game Insight дают пользователи из США и только около 3% из России. К слову, консалтинговая компания Newzoo оценивала объем отечественного рынка мобильных игр в прошлом году в \$135 млн. Это всего около 2% мирового рынка.

Рентабельность игрового бизнеса непредсказуема. Например, из 27 игр Game Insight две стали хитами. При общих затратах \$788 тыс. Paradise Island заработал \$13,3 млн. 12 игр приносят более скромную прибыль, остальные едва окупались. Владельцы четырех студий, входящих в Game Insight, стали долларовыми миллионерами. От стольких же партнеров пришлось отказаться: они либо срывали дедлайны, либо делали некачественный продукт. Где-то подвел маркетинг. Чумаченко возлагала надежды, например, на игру Crime Story, чья цель — построить мафиозный клан. Оказалось, что целевая аудитория проекта — мужчины — клюют на слово free, но не готовы платить за premium. Игру скачали несколько миллионов раз, но прибыли она не принесла.

ЗВЕЗДЫ И ДЫРЫ

Сейчас Алиса Чумаченко пытается превратить успешный стартап в профессиональную международную команду. «Мы вломились в новый сегмент с кувалдой и молотком, — описывает ситуацию Чумаченко. — Но в этом бизнесе самое главное — чувствовать тренды, пульс рынка, общаться с коллегами в Кремниевой долине. А в России ты сидишь и читаешь Techcrunch.com».

В январе 2012 года Чумаченко открыла офис в Сан-Франциско, его сотрудники, преимущественно американцы, будут заниматься маркетингом — переговорами с магазинами мобильных приложений и последующим продвижением игр. Сама Алиса планирует проводить там половину рабочего времени.

Чувствовать пульс тем более важно, что мобильные приложения по модели freemium выпускают сейчас все мировые гиганты, выходцы из индустрии социальных игр. Масштабы их бизнеса значительно превосходят Game Insight. Например, выручка лидера мирового рынка онлайн-игр — компании Zynga — в 2010 году составила \$839 млн. На IPO в декабре 2011 года компанию оценили в \$7 млрд. Правда, есть у Чумаченко и преимущество — низкие расходы на программистов. Разработку игр западные корпорации редко отдают на аутсорсинг: считается, что для такой работы нужны высокая квалификация и креатив. Россияне же в среднем в полтора раза дешевле, чем аналогичные американские специалисты. «Я могу себе позволить больше контента, больше анимации, чтобы люди влюбились в игру и с удовольствием отдавали деньги», — рассуждает Чумаченко. В 2012 году она рассчитывает увеличить выручку своей компании в три раза — до \$150 млн. Прием все тот же: опередить гигантов в новых нишах. Например, сейчас Game Insight готовится выпустить первую в мире мультиплатформенную игру. Начать играть в нее можно будет, например, в Facebook, а продолжить на iPhone, по пути с работы домой.

Похоже, Алиса Чумаченко выиграла первый раунд. Но удерживать позиции гораздо сложнее. Например, компания i-Jet, которая успела открыть офисы в США, Китае и Люксембурге, в прошлом году сократила две трети сотрудников, продала контрольные пакеты в двух своих студиях и перестала платить по счетам партнерам. Основные причины — неконтролируемые издержки и возросшая конкуренция. На динамичном рынке игрушек яркая звезда может легко превратиться в черную дыру, где сгинут средства инвесторов.



ОХОТА НА БАНКИРА

ГЕНДИРЕКТОР И СОВЛАДЕЛЕЦ ПОРТАЛА «БАНКИ.РУ» ФИЛИПП ИЛЬИН-АДАЕВ СОЗДАЛ ДЛЯ БАНКОВСКИХ КЛИЕНТОВ «АГРЕГАТОР НЕНАВИСТИ» — «НАРОДНЫЙ РЕЙТИНГ БАНКОВ». СЕЙЧАС РУКОВОДИТЕЛЬ ПРОЕКТА ХОЧЕТ НЕ ТОЛЬКО ОЦЕНИВАТЬ, НО И ПРОДАВАТЬ УСЛУГИ БАНКИРОВ.

Однажды утром в офисе Филиппа Ильина-Адаева раздался звонок. Звонил встревоженный топ-менеджер Сбербанка, который предложил немедленно встретиться. Дело было после назначения Германа Грефа президентом Сбербанка в октябре 2007 года. До этого крупнейший банк страны не сотрудничал с «Банки.ру». «На встрече я понял по взгляду сотрудника, что он пригласил меня не от большой любви к моему сайту», — смеется Ильин-Адаев. Выяснилось, что минувшей ночью Герман Греф изучал «Народный рейтинг банков», размещенный на «Банки.ру», а утром устроил топ-менеджерам разнос. Сбербанк занимал в рейтинге отнюдь не лучшую позицию. Посетители сайта критиковали банк часто и по делу, однако сотрудники критику игнорировали.

Вскоре после встречи Ильина-Адаева с топ-менеджером Сбербанка в банке появилась «служба заботы о клиентах», и несколько ее сотрудников стали отвечать на вопросы и жалобы, появлявшиеся на «Банки.ру».



СОЛО НА КЛАВИАТУРЕ

Когда Филиппу Ильину-Адаеву надоело пиарить банки, он стал их рейтинговать

Сейчас «личный кабинет», где можно общаться с клиентами, на портале завели 120 кредитных организаций. Примерно 200 размещают рекламу. Ежедневно на сайт заходят около 100 тыс. человек. Его выручку Ильин-Адаев не раскрывает, отмечая лишь, что в среднем она растет на 70–80% в год. По расчетам **СФ**, в 2011 году оборот составил около \$4–5 млн. При этом столько негативных отзывов о банках, сколько есть на «Банки.ру», нигде в Рунете больше не найти. «Один знакомый банкир назвал нас как-то „агрегатором ненависти“, хотя с годами сайт стал более конструктивным», — говорит Филипп.

В 2010 году «агрегатором ненависти» заинтересовалась ИК «Финам». За несколько миллионов долларов она купила блокпакет «Банки.ру». Теперь Ильин-Адаев хочет превратить свой сайт в интернет-магазин банковских услуг, где банковские продукты можно не только покритиковать, но и приобрести.

СКРОМНЫЙ ПИАРЩИК

«Я человек не тусовочный, люблю сидеть с компьютером и стучать по клавишам», — объясняет Филипп Ильин-Адаев. «Филипп талантливый, но при этом очень скромный парень», — считает руководитель направления стратегии и развития бизнеса ИК «Финам» **Дмитрий Смирнов**.

Для выпускника журфака МГУ скромность, можно сказать, порок. После вуза Филипп работал журналистом в информагентстве «ИМА-пресс», а затем в PR-службе нескольких банков, но удовольствия от работы не получал. «Вот стоит на мероприятии, например, главный редактор какого-нибудь издания. И я понимаю, что моя работа — подойти к нему и как-то использовать знакомство для своего банка. Но это же пошло, — рефлексит Филипп. — Никудышный,



участвуют в «Народном рейтинге» на сайте «Банки.ру». Сейчас первое место занимает Росавтобанк — в среднем клиенты оценили его работу на 4,7 балла по 5-бальной шкале

в общем, из меня был пиарщик». Нравственные мучения, впрочем, компенсировались зарплатой \$5 тыс. в месяц.

Когда в 2005 году Филипп захотел положить накопления на депозит, то потратил два часа на поиск самых выгодных вкладов, пришлось заходить на сайт каждого банка. Почему бы не собрать базу по вкладам на одной площадке? Воодушевленный, Филипп решил обсудить идею с братом **Кириллом**. «Рынок занят. Мы не сможем подвинуть „Банкир.ру“, — сразу заявил тот. И правда, «Банкир.ру», появившийся еще в 1999 году, с посещаемостью почти 7 тыс. человек в сутки являлся ключевой для банков площадкой в Рунете. Но у ресурса имелось слабое место. Он был создан сотрудником одного из краснодарских банков **Михаилом Лапушинским** для таких же сотрудников банков. Братья Ильины-Адаевы, напротив, решили сделать портал для клиентов.

В стартапе, запущенном в 2005 году, Кирилл получил 25% и занимался новостями и мониторингом прессы, а Филипп — 75%, потому что помимо разработки поисковика по вкладам поставил на кон \$100 тыс. За \$2,5 тыс. он выкупил доменное имя Banki.ru, еще около \$2 тыс. потратил на техническое создание сайта. Часть денег ушла на аренду офиса и зарплаты четьрем сотрудникам, которые начали собирать информацию об условиях по вкладам. При этом Филипп продолжал работать в Межпромбанке.

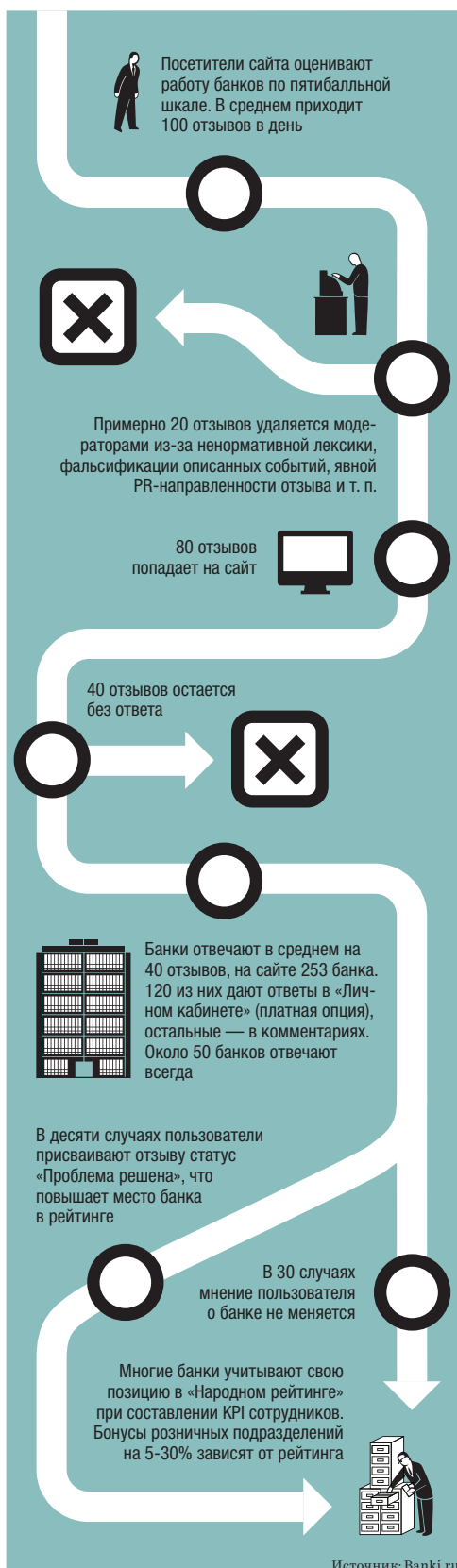
В это время его супруга телеведущая **Елена Ищеева** затеяла ремонт в квартире, но все свободные деньги уходили на «Банки.ру». Филипп отвел проекту ровно год для выхода на самоокупаемость. Зарабатывать он собирался на рекламе. Первый клиент появился спустя три месяца после старта: банк «Союз» заплатил \$3 тыс. за баннер. В намеченный срок Филипп уложился (к концу первого года сайт вышел в плюс), а вскоре завязал с карьерой в PR. Через пару лет его примеру последовала и супруга. Елена Ищеева уволилась с телеканала «Домашний» и стала работать у мужа. Она ведет на сайте проект «Банки ТВ». «Елена — лицо медийное и узнаваемое. Берет интервью у первых лиц, а заодно рассказывает, что такое „Банки.ру“,» — говорит Филипп.

НАДАВИЛИ НА ЖАЛОСТЬ

Визитной карточкой «Банки.ру» стал «Народный рейтинг банков» — глобальная жалобная книга. «Клиент может написать жалобу на сайте банка, она уходит в его недра и там растворяется. Про нее могут просто забыть, — рассуждает Филипп Ильин-Адаев. — На независимом ресурсе жалобу видят все. Банк заинтересован быстрее отреагировать и решить проблему». Банки и правда среагировали быстро. От сотрудничества с «Банки.ру» отказался крупнейший на тот момент рекламодатель — Ситибанк. «Решение можно понять. Ситуация была странная: на сайте мат-перемат по поводу „Сити“, а наверху их реклама», — говорит Филипп. С тех пор на него часто пытались давить. Но, по его словам, отзывы на сайте снимают только, если в них мало конкретики или они носят явно заказной характер.

В течение 2006 года суточная посещаемость «Банки.ру» выросла с 7 тыс. уникальных пользователей до 18 тыс. Причем пользователи стали проводить больше времени на сайте

КАК РАБОТАЕТ «НАРОДНЫЙ РЕЙТИНГ»



и наполнять его контентом. Среди самых активных Филипп стал разыгрывать мобильные телефоны (сейчас их сменили iPad). Самое главное — банки уже не могли игнорировать существование «Банки.ру». «Сначала банкиры ругались: „Вы нам имидж портите“, а потом поняли, что лучшая защита — это сотрудничество», — говорит Филипп Ильин-Адаев.

«Мы, наверное, первый банк, который стал системно отвечать на этом сайте на жалобы, — вспоминает руководитель розничного бизнеса Альфа-банка (в мае 2012 года станет управляющим директором банка) **Алексей Марей**. — Это не связано с достоинствами самого сайта. Мы внутри банка настроены на диалог, и, где бы наши клиенты ни оставляли отзывы, мы должны на них отвечать». Ответить можно в комментариях под статьей как обычный пользователь или официально от имени банка. Абонентская плата за этот сервис составляет \$6 тыс. в год.

БИЗНЕС В ОДНУ ЗАРПЛАТУ

Обычно представители ИК «Финам» заранее отбирают потенциальные объекты инвестиций, встречаются с их владельцами и только потом обсуждают проект на инвестиционном комитете. С «Банки.ру» в середине 2010 года все вышло наоборот. «На комитете мы обсуждали тенденции в Рунете, и кто-то вдруг вспомнил о „Банки.ру“. Это явный лидер по посещаемости среди сайтов, освещающих банки. У него понятные система монетизации и перспективы роста доходов», — говорит Дмитрий Смирнов. Баннеры приносят «Банки.ру» лишь около 40% выручки. Остальное сайт зарабатывает на «горячих линиях», каталоге банков (бесплатно там размещается информация лишь о 100 крупнейших кредитных организациях Москвы и региональных банках), спонсорстве разделов и пр.

Инфографика: Вадим Ильин

Филипп Ильин-Адаев целенаправленно инвестора не искал. Выручка сайта выросла на 70% даже в кризисном 2008 году. «Банкам было важно показать, что у них все хорошо», — вспоминает Филипп. Но при этом «Банки.ру» постоянно балансировали на грани: на протяжении нескольких лет денег на счетах было ровно на одну зарплату сотрудникам и месячную аренду офиса, потому что с выручкой росли и расходы на содержание сайта. «Мы были очень уязвимы», — вспоминает Ильин-Адаев.

В то же время у «явного лидера» появились серьезные конкуренты. Медиахолдинг РБК и «Банкир.ру» стали запускать сервисы для клиентов банков. Например, последний, как и «Банки.ру», обзавелся поиском по вкладам и кредитам (аудитория портала сейчас около 40 тыс. пользователей в день). Основатель «Одноклассников» **Альберт Попков** запустил в 2009 году портал «Сравни.ру», где можно сопоставить услуги банкиров и страховщиков. «У нас более подробный каталог банков и лучше сделан поиск по их услугам. Мы первыми на рынке начали рассчитывать эффективную ставку по кредиту. „Банки.ру“ стали учитывать этот показатель уже после нас», — утверждает исполнительный директор «Сравни.ру» **Илья Положинцев**. Сейчас этот сайт ежедневно посещают 20 тыс. человек. Когда Дмитрий Смирнов встретился с Филиппом Ильиным-Адаевым, они быстро нашли общий язык. Инвестиции «Финама» пошли на развитие сайта. Штат портала вырос более чем в два раза, до 100 человек, из которых свыше 20 — программисты. Но получив возможность разрабатывать новые сервисы, Ильин-Адаев допустил череду ошибок.

«Банки.ру» открыли раздел «Друзья банков» — сообщества пользователей, которые дают банкам советы и обсуждают корпоративные новости. На страничке «Сбербанк: банк

друзей» в Facebook зарегистрированы 28 тыс. человек, на «Банки.ру» — 2 тыс. Аудитория сайта Ильина-Адаева предпочитает критиковать, а не «дружить».

Не заинтересовал людей и сервис «Викибанк» — аналог «Википедии», посвященный российским банкам. Также «Банки.ру» не удалось стать полноценной блог-платформой. Раньше блоги на сайте вели приглашенные эксперты, например, председатель правления банка «Траст» **Надия Черкасова**, экс-президент ОТП банка **Алексей Коровин**. Когда Филипп открыл такую возможность для всех желающих, «народных» писателей пришло всего около десяти. Кроме того, демократия вызвала недовольство прежних экспертов.

Аудитория «Банки.ру» выросла в 2011 году на 50%, примерно так же, как и годом ранее. Сайт завершил 2011 год с небольшим операционным убытком, который был покрыт из средств ИК «Финам». «Мы заканчиваем эти игры в социализацию», — констатирует Филипп Ильин-Адаев.

БАНКОВСКИЙ FACEBOOK

Почта Филиппа Ильина-Адаева указана на сайте. Он часто переписывается с посетителями. Летом 2011 года один из них подсказал идею для развития бизнеса. Многие банки выпускают кобрендинговые кредитные карты. Например, у Сбербанка есть совместная программа с «Аэрофлотом», у Ситибанка — с «Мегафоном». Однако никто еще не предлагал кобрендинговый депозит.

Осенью Филиппу удалось договориться с Хоум кредит энд финанс банком (ХКФ-банк) — партнеры запустили депозит «Выбор „Банки.ру“». «Мы, возможно, впервые в мире сделали кобрендовый депозит с информационным порталом», — заявил тогда председатель правления ХКФ-банка **Иван Свитек**. «Банки.ру» рекламировали

230 ТЫС. ЧЕЛОВЕК

ежемесячно посещают белорусский портал Infobank.by, который Филипп Ильин-Адаев приобрел в феврале 2012 года. Это не первая заграничная сделка: в 2011 году он купил интернет-ресурс Banki.ua на Украине

депозит и разыгрывали среди вкладчиков призы. Сайт получал комиссию с каждого вклада. Сотрудничество в ХКФ-банке считают успешным: к концу 2011-го под этот вклад банк привлек более 3 млрд руб.

В 2012 году Ильин-Адаев планирует запустить совместные с банками кредитные продукты, а также превратить «Банки.ру» в интернет-магазин банковских услуг. Непосредственно на сайте можно будет заполнить заявку на кредит или кредитную карту. На Западе это распространенная практика, но Филипп Ильин-Адаев боялся конфликта интересов: сайт не может быть одновременно арбитром для банков и продавцом их услуг. Однако теперь решил свое мнение пересмотреть: «Это же удобно — на одном сайте выбрать услугу и тут же ее заказать. Мы напрасно теряли время». Он хочет объединить такой сервис с «Народным рейтингом банков», чтобы предложения можно было фильтровать в зависимости от положения банков в рейтинге. «Наша изначальная стратегия в том, чтобы приводить клиентов на собственный сайт, а не пользоваться услугами посредников», — сомневается Алексей Марей. Но так считают далеко не все банкиры. «Мы лидируем сейчас по количеству заявок на кредитные карты в интернете, потому что работаем по всем схемам привлечения

клиентов», — говорит вице-президент «Тинькофф кредитные системы» **Олег Анисимов**. — Если «Банки.ру» будут приводить клиентов, мы готовы делиться».

В среднем, по данным ЦФ, банки готовы платить за выданную кредитную карту 1–2 тыс. руб. «Это самая честная монетизация — мы приведем партнеру готового клиента», — говорит Филипп. Однако в этой нише «Банки.ру» уже не первые. В прошлом году появился сайт Creditcardsonline. Летом блокпакет в стартапе купил все тот же «Финам», а уже в ноябре Филипп сманил в «Банки.ру» директора по маркетингу Creditcardsonline **Марию Вейхман**. Заявки на кредитные карты оформляет и «Сравни.ру». Сейчас он предлагает услуги 15 банков. «Этот рынок будет быстро расти», — убежден Илья Положинцев.

Конкуренцию «Банки.ру» составят даже не сайты банковской направленности, а соцсети. По исследованию консалтингового агентства Artenom-CFE, общее число подписчиков на официальных страничках российских банков в соцсетях за 2011 год выросло в 50 раз, до 500 тыс. человек. «Не факт, что соцсети убьют „Банки.ру“». Сайт все-таки очень самобытный и популярный. Но уже сейчас из соцсетей идет примерно столько же обращений клиентов, как с этого сайта», — говорит Олег Анисимов. «Тинькофф кредитные системы» выпустил даже кобрендинговую кредитную карту с «Одноклассниками». В качестве бонусов на нее начисляется внутренняя валюта соцсети.

«Банковская система перетекает в интернет. Места хватит всем», — считает Ильин-Адаев. Правда, планировать в его компании более чем на полгода не принято: за это время Рунет может кардинально измениться.



**НЕ ТОРОПЯСЬ**

Образ бабушки Агафьи Андрей Трубников искал целый год. Столько же ему потребовалось на разработку дизайна Natura Siberica

БОГАТАЯ НАТУРА

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР КОМПАНИИ «ПЕРВОЕ РЕШЕНИЕ» АНДРЕЙ ТРУБНИКОВ СОЗДАЛ КРУПНЕЙШУЮ РОССИЙСКУЮ МАРКУ ОРГАНИЧЕСКОЙ КОСМЕТИКИ. ЧТОБЫ РАЗВИВАТЬ ПРОДАЖИ В ЕВРОПЕ, ОН РЕШИЛ СКРЕСТИТЬ КОСМЕТИЧЕСКИЙ МАГАЗИН С БАНЕЙ.

Андрей Трубников питает слабость к хищным животным и птицам. В его кабинете жили варан, питон и дикая сова. Всех пришлось сдать в зоопарк за агрессивное поведение. «Питон однажды чуть не выбил стекло террариума — пытался наброситься на меня», — рассказывает Трубников. — Наверное, вылезла детская обида. Когда питон был маленьким, я брал его в торговый центр и пугал девушек».

Сейчас Трубников пугает кожаным футляром в форме жабы, который носит на груди. Еще одна жаба — уже настоящая — обитает в его террариуме. Она питается мелкими лягушатами. «Так и мы съедаем долю рынка у небольших производителей», — усмехается Андрей и начинает перечислять ушедшие с массового рынка косметические компании: «М-Гелиос» (шампунь «Знахарь»), «Нота», «Эманси».

Нельзя сказать, что косметический рынок пострадал от кризиса сильнее остальных. Наоборот, даже в тяжелый 2009 год сохранилась позитивная динамика — 3,7%, по данным аналитического агентства CredInform. Следующие пару лет она составляла 8–10%. Однако рос рынок в основном за счет гигантов. Гендиректор L’Oreal в России **Пекка Хуттунен** гордился тем, что не сократил расходы на рекламу и получил фору перед конкурентами. Концерн «Калина», осенью прошлого года вошедший в Unilever, тоже активно продвигал свои брэнды «Бархатные ручки» и «Чистая линия» на телевидении. Его выручка росла примерно на 15% и по итогам девяти месяцев прошлого года составила 9,2 млрд руб.

У Андрея Трубникова не было больших маркетинговых бюджетов, однако он нашел способ утвердиться на рынке. В 2009 году его компания первой из российских производителей всерьез занялась органической косметикой под маркой Natura Siberica. Сейчас на нее приходится 20% продаж. По словам Трубникова, оборот его группы компаний в 2011 году достиг 4 млрд руб., что на 30% больше, чем годом ранее. Между тем, по данным «СПАРК-Интерфакс», в 2010 году выручка ООО «Первое решение» составляла 1,3 млрд руб. Таким образом, с учетом прочих активов выручка ГК, по оценкам **СФ**, могла быть скромнее — около 2 млрд руб. Как бы то ни было, «Первое решение» входит в топ-5 российских производителей, среди которых концерн «Калина», «Невская косметика» (прогнозируемая выручка в 2011 году — 6,4 млрд руб.), «Фаберлик» и «Свобода» (выручка в 2010-м — 3,1 млрд и 2,7 млрд руб. соответственно).

КОНКРЕТНЫЙ МИФ

«Мы были дураками», — признает Андрей Трубников. В 1998 году выпускник экономического факультета МГИМО вместе с компаньоном-сирийцем купил у московского НИИ «Бытхим» формулу геля для мытья посуды. Приятели отдали \$5 тыс. (столько Трубников выручил за свою «Волгу»), а формула оказалась простейшей — всего

58,2%

рынка косметических средств по уходу за волосами приходилось в 2010 году, по данным Euromonitor International, на Henkel, Procter & Gamble, L’Oreal и Unilever. После того как в 2011 году Unilever купил «Калину», вес иностранцев еще возрастет

из четырех компонентов. Вложив еще \$5 тыс., Трубников и сириец приобрели оборудование для выдувания пластиковых бутылок. Сам гель с незатейливым названием «Волшебница» готовили вручную в обычных котлах. Производственной площадкой служило арендованное помещение площадью 30 кв. м на химзаводе «Флаво синтек».

Впрочем, предприятие оказалось не таким уж дурацким: через пару лет компания «Фратти НВ» уже арендовала цех и вдобавок к «Волшебнице» стала выпускать шампунь «Русское поле». В бизнес вошел еще один сириец. Трубников выступал за дальнейшее расширение ассортимента, а партнеры — исключительно за развитие дистрибуции. В 2002 году Андрей за \$200 тыс. продал свою долю во «Фратти НВ» и открыл компанию «Первое решение». Он купил оборудование за \$15 тыс. и арендовал площадку в Люберцах. На запуск первого продукта ушел целый год. «Названия шампуней в низком ценовом сегменте тогда были безликими: „Русское поле“, „Полюшко“, „Чистая линия“, — рассуждает Трубников. — Я решил создать продукт с легендой, которая говорила бы о том, что за его качество отвечает не какой-то завод в Подмоскowie, а конкретный человек — с именем и лицом». Таким человеком стала бабушка Агафья — вымышленная знахарка, якобы собирающая целебные сибирские травы, которые используются при производстве шампуня.

В состав продукта бизнесмен включил всего шесть растительных экстрактов. По словам Трубникова, в то время многие производители добавляли в шампуни масло, стимулируя покупателей мыть голову чаще. Трубников решил обойтись без масла. Но главным преимуществом «Бабушки Агафьи» стала цена — 6 руб. за флакон емкостью 250 мл. Конкурирующие марки стоили 10–12 руб. Правда, Трубникову пришлось поступиться маржой — он работал с наценкой 10% (в среднем по рынку она составляла 40–50%).

Трубников обратился к своему знакомому — **Дмитрию Селезневу**, руководителю компании «Стефани», одному из крупнейших дистрибуторов косметики. Тот первым взялся продавать «Бабушку Агафью». Пробная партия объемом 10 тыс. флаконов разошлась за три дня.

БАБУШКА И КЛОНЫ

«Секреты бабушки Агафьи», «Рецепты знатной травницы» — Андрей Трубников показывает флаконы. Все это марки-клоны, на производителей которых предприниматель, впрочем, не в обиде. В 2004 году помимо шампуней «Первое решение» стало выпускать средства по уходу за телом, кремы, бальзамы и маски для волос — все под брэндом «Рецепты бабушки Агафьи».

Трубников думал сэкономить и купил для производства кремов российское оборудование за \$20 тыс., а в итоге потерял \$300 тыс. Дистрибуторы стали возвращать ему кремы, жалуюсь, что те портятся. «Впоследствии выяснилось, что из-за неправильной конфигурации оборудования остатки крема застревали в изгибах труб, и там поселились патогенные микроорганизмы», — объясняет Трубников. Пришлось потратить \$60 тыс. на итальянское оборудование.

Вскоре на Трубникова вышли представители «Ашана». Это был первый федеральный ритейлер, который начал сотрудничать с подмосковным производителем, и на «Ашан» сразу пришлось 5–10% оборота «Первого решения». Ободренный, Трубников договорился о поставках в «Магнит». Продуктовый дискаунтер торгует ограниченным, но ходовым ассортиментом. Закупщики сети самостоятельно выбрали из прайса «Первого решения» всего несколько позиций — и не угадали. Через два месяца контракт был разорван. Лишь в 2010 году, когда «Магнит» открыл первый магазин в формате «дрогери», где представлено 3,5–7 тыс. наименований косметики, сотрудничество возобновилось.

Сейчас пул партнеров «Первого решения» насчитывает 70 тыс. торговых точек. Помимо «Ашана» и «Магнита» компания работает с сетями «О'кей» и «Лента». При этом менеджеров по продажам в компании всего 15 — вдвое меньше, чем сотрудников отдела развития. Розничная цена шампуня «Рецепты бабушки Агафьи» (26–50 руб. за флакон)

сопоставима со стоимостью продукции конкурентов — марками «Русское поле», «Балет», «Сто рецептов красоты». Около половины оборота «Первого решения» приходится на крупных ритейлеров. А те получают 5% продаж компании в качестве входных билетов и бонусов.

По данным руководителя исследовательских проектов Synovate Comcon Марины Волковой, в третьем квартале 2011 года косметика для лица «Рецепты бабушки Агафьи» (без учета рынка прямых продаж) входила в России в пятерку наиболее известных марок, а шампуни — в топ-20: этот брэнд использовали соответственно 9% и 6% респондентов. Однако с 2007 года Андрей Трубников принялся диверсифицировать ассортиментный портфель. Его пугало, что компания зависела от одного брэнда, рентабельность производства при этом была низкой, на уровне 5–10%.

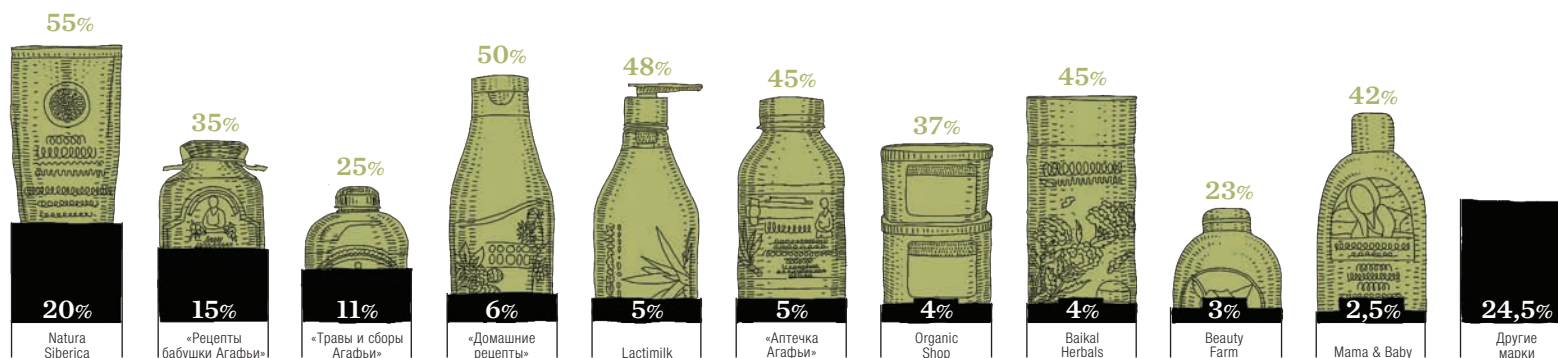
В продвижение новых марок Трубников не вкладывался, рассчитывая на их представленность в торговых сетях, невысокую цену и оригинальное позиционирование. Он разработал, например, косметические линии специально для мальчиков («Антошка»), для любителей попариться («Травы и сборы Агафьи для бани») и для спортсменов (Vita-Milk Sport). Портфель компании вырос до 25 торговых марок и примерно до 1 тыс. наименований. Однако хитом стала только одна — Natura Siberica.

ПРИВЕТ ИЗ СИБИРИ

Название флагманской марки Андрею Трубникову пришло в 2008 году, чему предшествовала поездка в Париж. Трубников обратил внимание на модный европейский тренд — органическую косметику. «Вот Origins — крем на основе „гриба молодости“, — говорит бизнесмен. — Легенда брэнда очень красивая: крем стирает генетическую память клеток кожи, и они перестают стареть. Поэтому за баночку такого „чуда“ производитель просит 150 евро». Трубников

ТРАВНАЯ ПОЛКА

Ключевые марки компании «Первое решение»



■ Доля марки в обороте компании
■ Наценка производителя

Источник: «Первое решение»

решил создать свое органическое «чудо», правда, в ценовом сегменте «нижний плюс». Средства для ухода за волосами Natura Siberica стоят 140–200 руб., кремы — 200–400 руб., декоративная косметика — 400–600 руб.

Пробиться в специализированные сети «Рив Гош», «Иль де Ботэ», «Л'Этуаль» Трубникову не удалось: дешевая косметика не вписывалась в их ценовую политику. В налаженных каналах сбыта — продуктовой рознице — продажи стартовали не слишком успешно: всего 30 тыс. единиц продукции в месяц, то есть значительно хуже «Бабушки Агафьи». «Покупателю надо рассказывать о натуральной косметике», — говорит генеральный директор компании „Косметика Волшба“ **Ольга Крогиус**, — поэтому она продается в небольших специализированных магазинах». Как раз в таких точках Natura Siberica оказалась востребована. Здесь опять сыграл фактор цены. «Раскрученная немецкая органическая косметика Lavera, Dr. Hauschka, Weleda в России стоит в два раза больше, чем в Европе — из-за высоких ввозных пошлин и затрат на сертификацию продукции», — говорит директор по маркетингу интернет-магазина натуральной косметики Herbals.ru **Владимир Чернышев**. В нашей стране органической косметикой занимаются, например, компании «Рояль» с маркой «Юрасик спа», «ЛН-косметика» с линией «Биобьюти». Однако их производство «ручное», поэтому косметика дорогая.

Владимир Чернышев и Ольга Крогиус считают: дешевизна Natura Siberica объясняется не вполне органическим составом. Трубников утверждает, что доля синтетических веществ не превышает 5%, и это допустимо. В 2009 году Natura Siberica получила сертификат органической продукции в итальянском институте ICEA. Товары других российских производителей международной сертификации не имеют.

Чтобы популяризировать марку, на оборотные средства Трубников стал развивать собственную розничную сеть.

НАПОЛЕОНОВСКИЕ ПЛАНЫ

Первый Organic Shop открылся в Москве в ноябре 2010 года. Другие производители косметики тоже развивают ритейл. Например, у компании «Новая заря» есть сеть из 36 фирменных магазинов, у «Свободы» — из девяти. Однако в них представлены только собственные марки. В Organic Shop продается около 2 тыс. наименований органической косметики. Пять брэндов (Natura Siberica, Baikal Herbals, Organic Shop, Organic Garden и Handson) принадлежат Трубникову, 60 — чужие. 30% продаж приходится на Natura Siberica, еще 20% — на другие товары «Первого решения».

По словам Андрея Трубникова, инвестиции в первый магазин составили 200 тыс. евро и за год окупались. Сейчас работают уже шесть Organic Shop площадью от 60 до 180 кв. м

в Москве и один в Санкт-Петербурге. В марте на Невском проспекте, где традиционно много туристов, Трубников собирается открыть магазин Natura Siberica площадью 60 кв. м. Под одноименной маркой в нем будут продаваться 130 наименований продукции: косметика, подарочные наборы, шампуни в разлив и мыло ручной работы.

В конце года магазин Natura Siberica должен появиться в Таллине. При нем будет работать баня, чтобы клиенты могли до покупки апробировать косметику. «В России я не рискую открывать бани, потому что у наших людей они ассоциируются совершенно с другими развлечениями», — говорит Трубников. Если эстонский опыт окажется успешным, в дальнейшем Трубников рассчитывает открывать магазины в дорогих районах Лондона, Парижа и Рима.

В марте этого года предприниматель должен получить второй сертификат органической продукции — Cosmos. Эта ассоциация объединяет пять ведущих организаций по сертификации органической продукции: BDIH (Германия), Soil Association (Великобритания), Ecocert и Cosmebio (Франция), ICEA (Италия). Новый стандарт контролирует всю цепочку производства, вплоть от условий выращивания сырья. Сырье для Natura Siberica Трубников заказывает частично в Германии и Франции, частично в Сибири. По мнению Трубникова, Сибирь ассоциируется с экологичностью и богатой природой. У европейцев, впрочем, ассоциации могут быть другие — дремучие леса и холод.

Владельцы небольших зарубежных магазинов, ориентированных на русскоязычную аудиторию, стали заказывать продукцию «Первого решения» еще в 2004 году. Сейчас косметика поставляется в страны Прибалтики, Турцию, Францию, США и Великобританию. Однако доля экспорта в обороте «Первого решения» составляет всего 3%. И едва ли она существенно возрастет в будущем.

Член правления Российской парфюмерно-косметической ассоциации **Анна Дычева-Смирнова** скептически относится к планам Трубникова покорить Европу: «Западный рынок растет медленнее российского — на 3% в год. Кроме того, никому из отечественных производителей пока не удавалось создать на Западе популярный косметический брэнд». Например, «Калина», чтобы пробиться в Европу, в 2005 году купила контрольный пакет немецкой компании Dr. Scheller Cosmetics, однако в 2010 году продала актив.

Конкуренция с зарубежными марками на их поле, где отсутствуют заградительные пошлины, требует куда больших затрат на маркетинг, чем те, которые «Первое решение» несла до сих пор. Трубников может в шутку сравнить свой бизнес с крупной жабой, но до питона ему еще далеко.





О НАПИТКАХ «МОЯ СЕМЬЯ» КОМПАНИИ «НИДАН
СОКИ» ПОТРЕБИТЕЛИ УЗНАЛИ БЛАГОДАРЯ ЯРКОМУ
РЕКЛАМНОМУ СЕРИАЛУ. В ПОСЛЕДНЕЕ ВРЕМЯ
УЗНАВАЕМОСТЬ МАРКИ РОСЛА, А ВОТ ПРОДАЖИ
ПАДАЛИ. ПОМОЖЕТ ЛИ РЕШИТЬ ПРОБЛЕМУ
СКУЧНАЯ РЕКЛАМА?

СОК
БЕЗ КАПЛИ
ЮМОРА

Пожалуй, ни за какой другой поступок в своей карьере директор по маркетингу и стратегии ОАО «Нидан соки» **Лиля Донская** не подвергалась такой жесткой критике, как за отказ от съемок легендарного рекламного сериала. Многие сочли, что «Нидан» совершает святотатство, — телесериал о напитках «Моя семья», транслировавшийся с 2003 года на федеральных каналах, поистине стал культурным феноменом медийного рынка. Идеолог прежней кампании **Людмила Баушева** из агентства «Инстинкт» заявила, что маркетинговая команда «Нидана» губит успешный брэнд, в который вложено много труда и денег.

С 2003 года компания «Нидан соки» сняла больше 30 роликов (в эфир вышли 23), и в каждом разыгрывались забавные сценки из жизни обычной российской семьи: невозмутимой мамы в халате, недотепы отца, ехидной дочки и маленького сынишки. Сюжеты придумывало креативное агентство «Инстинкт», а снималась реальная семья — актер **Александр Половцев**, его жена и сын, роль дочки исполняла юная **Диана Шпак**. Фразы «Ты же лопнешь, деточка!», «А ты налеп и отойди!» и другие давно стали крылатыми.

По данным опросов, о марке «Моя семья» сегодня знают почти 90% жителей нашей страны. Это тот редкий случай, убежден креативный директор агентства Агента Magic Box **Александр Неруш**, когда торговая марка стала сильным брэндом благодаря яркой рекламной кампании. В 2010 году ролики «Моя семья» по итогам голосования более 100 экспертов-маркетологов на портале Sostav.ru заняли второе место в рейтинге лучших рекламных кампаний последнего 20-летия — после сериала «Всемирная история. Банк „Империял“».

Но этом фоне решение компании «Нидан» в октябре 2011-го отказаться от прежних достижений и запуск новой рекламы грянуло как гром среди ясного неба. Однако у «Нидана» были очень серьезные причины начать все заново.

ОЧИЩЕНИЕ ОТ ШЛАКОВ

Осенью 2010 года компанию «Нидан» купила корпорация Coca-Cola. Новому владельцу досталось богатое, но обременительное наследство. Высокая узнаваемость марки нектаров и морсов «Моя семья» слабо отражалась на показателях продаж. С 2003 года продажи «Моей семьи» росли в среднем на 15% в год,

но уже с 2007 года компания «Нидан соки», занимавшая четвертое место в стране по объемам выпуска соков, стала терять рынок. Доля «Нидана» упала с 15% в 2007-м до 9% в 2010-м, а выручка снизилась с 8,6 млрд руб. в 2007-м до 6,4 млрд руб. в 2010-м. Более того, в 2010-м компания получила чистый убыток 814 млн руб.

В значительной мере «Нидан» пострадал из-за неблагоприятной рыночной конъюнктуры, говорит президент брэндингового агентства Depot WPF **Алексей Андреев**: «Рынок соков в РФ в последние годы чудовищно упал, потому что наконец-то народ понял: ничего особенно полезного в пакетах с соком нет. И стал переключаться на минеральную воду или на сокодержавшие напитки, еще менее полезные, чем соки, но с более разнообразными вкусами».

Кроме того, несмотря на яркую рекламу, имидж марки «Моя семья» в глазах потребителей был скорее негативным. Лиля Донская вспоминает, как «Нидан» организовал два вкусовых теста. Первый проводился вслепую: потребители дегустировали пять конкурирующих марок нектаров, в том числе «Моя семья», не зная названий. Затем настал черед так называемого «брендированного теста» — та же группа потребителей пробовала напитки, зная, что именно они пьют. В брендированных тестах оценки всегда выше, потому что вкусовые предпочтения подкрепляются хорошим отношением к марке. «Моя семья» неплохо себя зарекомендовала в слепом тесте, рассказывает Донская. А вот в брендированном тесте число оценок «нравится и готов купить» у всех конкурентов поднялось по сравнению со слепым тестом, а у «Моей семьи», наоборот, упало. Иными словами, потребителям нектар «Моя семья» пришелся по вкусу, но стал нравиться гораздо меньше, когда они узнали, какой именно напиток пробуют.

Новый генеральный директор «Нидана» **Милинд Сатхе** и его команда взялись исправлять положение. Первым делом они очистили портфель от марок, которые плохо продавались. Компания ликвидировала половину ассортимента — 94 позиции, которые в совокупности приносили ей всего 4% оборота. В частности, с производства сняли марки «Сокус», «ВВ», «Чемпион», которые продавались в регионах в микроскопических количествах, но распыляли ресурсы компании. Кроме «Моей семьи» уцелели лишь соки и нектары «Да!» и соки Caprice — всего около



РОДСТВЕННОЕ СХОДСТВО

Дизайн упаковки соков «Моя семья Premium» скопирован с соков Minute Maid. От прежней «Моей семьи» сохранились только шрифты

80 наименований. Компания также отказалась от производства кваса, чтобы сосредоточиться на напитках, сделанных из фруктов.

На полках магазинов неходовые позиции «Нидана» были замещены более востребованной «Моей семьей», и продажи пошли вверх, рассказывает коммерческий директор «Нидана» **Сергей Киселев**. Так, в прошлом году «Нидану» удалось увеличить продажи нектаров «Моя семья» более чем на 10%, при том что рынок соков в России в 2011-м упал на 3%.

ФОРМУЛА ВКУСА

Затем «Нидан» взялся пересматривать состав своего флагманского продукта. Что и как нужно улучшать, подсказали результаты исследования вкусовых предпочтений потребителей, проведенного «Ниданом» в конце 2010-го — начале 2011 года.

На тот момент линейка «Моя семья» состояла из десяти видов нектаров и трех морсов, в рознице они продавались по 43–45 руб. за литр. Нектары стоят

ВЫРУЧКА КОМПАНИИ «НИДАН СОКИ»

млрд руб.

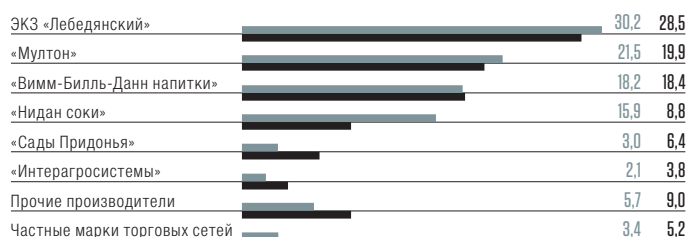


Источник: отчетность компании

РЫНОЧНЫЕ ДОЛИ ПРОИЗВОДИТЕЛЕЙ СОКОВ

«Нидан соки» показал наихудшую динамику

%



■ 2007 ■ 2008

Источники: РСФС, «Бизнес Аналитика»

меньше, чем соки, в их составе обычно всего 25–50% сока, остальное — фруктовое пюре, вода, сахарный сироп и лимонная кислота.

«Рецептура каждого нектара была протестирована, мы посмотрели, что можно сделать для улучшения вкуса», — говорит Донская. В результате технологи изменили рецептуру всей нектарной линейки, за исключением абрикосового и томатного нектаров (по словам Донской, они и прежде были достойного качества и нравились потребителям). Новые формулы были взяты из рецептурной базы Coca-Cola — компания является крупнейшим производителем соков в мире. В ее портфель входит около 1000 видов соков, нектаров и сокосодержащих напитков.

Состав поставщиков после смены формул изменился незначительно, объясняет директор по закупкам «Нидана» **Василий Гусько**, так как закупщики «Нидана» еще до Coca-Cola сумели перейти на прямые контракты с крупными зарубежными производителями концентрата. Однако ассортимент закупаемых концентратов изменился. В частности, благодаря Coca-Cola «Нидан» получил доступ к дефицитному сырью. Например, контракты на закупку высококислого яблочного концентрата с сохраненным ароматом или сладкого апельсинового концентрата обычно нужно заключать чуть ли не за год. В компании подчеркивают, что качество сырья улучшилось, но «Нидан» стал приобретать его по более выгодным ценам — сказался эффект масштаба закупок Coca-Cola.

Затем «Нидан» вновь провел тесты с участием потребителей и сравнил результаты с данными, полученными до изменения рецептуры. Оказалось, что у персиково-абрикосового нектара общая оценка вкуса повысилась на 10 пунктов, у апельсинового и мультифруктового нектаров — на 5 пунктов. Это очень большой прогресс, уверяет Донская.

Наконец, компания изменила и упаковку нектаров. Однако не стала разрабатывать новый дизайн, а ограничилась адаптацией упаковки соков Minute Maid — глобального сокового бренда Coca-Cola. «Графика Minute Maid полностью отвечает нашим требованиям, хорошо передает натуральность продукта, лаконична и современна. Зачем тратить деньги, если ты можешь взять что-то готовое, что превосходно работает?» — рассуждает Донская.

За этот шаг на «Нидан» немедленно ополчились креативные агентства. «Как только вместо Minute Maid появляется название „Моя семья“ и исчезает флер марки, авторитетной во всем мире, мы видим продукт с очень плохим дизайном — все тот же унылый „кирпич“ от „Тетра Пак“ с листочками и фруктовыми дольками от Minute Maid, но с белым логотипом и шрифтами из прежней „Моей семьи“. Получился монстр Франкенштейна», — рассуждает Алексей Андреев. Однако по результатам опросов, проведенных «Ниданом» в декабре 2011 года, аудитории новшество понравилось (плюс 15 пунктов по показателю «Общее восприятие упаковки»). А главное, выросло количество потребителей, желающих купить продукт (плюс 10 пунктов).

ПРЕМИАЛЬНЫЕ «ЖИГУЛИ»

Но главной новацией «Нидана» стал выпуск новой линейки «Моя семья Premium», состоящей из четырех 100-процентных соков и двух нектаров (вишневого и манго-маракуйя). Литровый пакет сока будет стоить 59 руб. (рекомендованная цена), что дешевле аналогичных предложений конкурентов. Так, Rich и «Я» продаются в рознице за 65–75 руб. за литр.

Генеральный директор компании «Минеральные технологии» **Андрей Петров** считает, что выпуск «Моей семьи Premium» — правильный шаг, это повысит рентабельность бизнеса, надо же компании выходить из убытков. Причем создав линейку более дорогих и качественных соков в дополнение к уже известному массовому бренду, «Нидан», по мнению Петрова, может добиться результатов с меньшими затратами, чем если бы выводил отдельную премиальную марку.

Ради «Моей семьи Premium» «Нидан» решил пожертвовать своим прежним премиальным брендом Caprice, дни которого как самостоятельной марки сочтены. «Нидан» собирается включить некоторые вкусы Caprice в «Мою семью Premium». С точки зрения маркетинга отказ от Caprice — верный ход, говорит Алексей Андреев. И тут же вспоминает рекламу, снятую для марки Caprice **Тимуром Бекмамбетовым** — зрелищный ролик «Герой», в котором китайские воин и принцесса ведут битву в воздухе на мечах. Проблема, по словам Андреева, в том, что состоятельный покупатель, способный оценить все

ZEST-EXPRESS

Экспресс доставка и логистика

since 1996



РЕКЛАМА

НОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ ДОСТАВКИ

доставка корреспонденции и грузов по Москве и области

организация доставки корреспонденции и грузов любыми видами транспорта по РФ и зарубежью

логистические услуги, в том числе сортировка, маркировка и упаковка

ответственное хранение, переезды

собственный логистический склад в Москве

логистический аутсорсинг, уничтожение архивов

г. Москва, ул. Введенского, д.8
+ 7 495 921 41 39

**15 лет
вместе**

e-mail: info@zest.ru
www.zest.ru

эти изыски, соков в пакетах покупает мало, предпочитая воду и свежевыжатые соки. Основными потребителями соков в пакетах являются люди с уровнем доходов средним и ниже среднего, а им утонченная ориентальная эстетика Caprice непонятна. «Caprice — хороший продукт, но объемы его продаж за то время, пока мы с ним провозились, оказались настолько малы, что поддерживать его на рынке дальше нет никакого смысла», — подтверждает Донская.

Между тем новые соки и нектары «Моя семья Premium» предназначены тем же самым потребителям «Моей семьи» (по данным «Нидана», напитки под этой маркой регулярно пьют 20 млн человек). Оценят ли они новинку? «Наши потребители время от времени покупают 100-процентные соки наших конкурентов для детей, к праздничному столу или чтобы побаловать себя. Они очень обрадовались, когда узнали, что смогут получить желаемое в рамках одного брэнда», — рассказывает Лиля Донская.

Но есть эксперты, думающие иначе. «Сок „Моя семья Premium“, который покупают по особым, праздничным поводам, — маркетинговый абсурд, — возражает Алексей Андреев. — Это как премиальные „жигули“. Андреев считает, что у «Моей семьи» сложилась устойчивая репутация дешевого продукта, поэтому брэнд непригоден для премиальных соков.

КОНЕЦ «САНТА-БАРБАРЫ»

Обо всех изменениях предстояло рассказать покупателям. По мнению маркетологов «Нидана», продолжать прежнюю рекламную кампанию было невозможно — она снискала популярность, но пользы от нее было мало. «Шутки хорошо запоминаются, но плохо помогают продажам, — полагает Лиля Донская. — В течение десяти лет реклама создавала знание о марке. Сегодня у „Моей семьи“ сумасшедшая известность, и только. Нужно было не останавливаться и сформировать у потребителя лояльность к самому продукту. В свое время этого не сделали.

В «Нидане» решили не увлекаться креативом и сделать рекламу утилитарнее. «Мы торгуем не сериалами, а соками. Нам кровь из носу нужно было рассказать людям о продукте», — говорит Донская. Производитель нанял рекламное агентство Saatchi & Saatchi и запустил новую кампанию на телеканалах и в «наружке». В эфир вышли уже три ролика.

Но первый же 15-секундный ролик, который появился в октябре 2011 года, специалисты разнесли в пух и прах. Новые, никому не известные актеры разыграли прежнюю сценку «А ты не лопнешь, деточка?». По мнению критиков, маркетинговая команда «Нидана» расписалась в полном творческом бесплодии: от старого отказались, а нового не придумали.

Стратегический директор Saatchi & Saatchi Екатерина Данилюк объясняет, что авторы ролика хотели отдать дань полюбившейся рекламной кампании: «Брэнд „Моя семья“ любим всей страной, поэтому мы отнеслись к нему с максимальной аккуратностью — не хотели испортить ситуацию».

Второй и третий ролики не были связаны с предыдущим сериалом, хотя концепция осталась прежней — семья и семейные ценности. «Мы не стали просто рассказывать забавные истории, а обратились к ситуациям родительского выбора. Самым простым из них является, в частности, выбор подходящего сока для ребенка», — поясняет Данилюк. Теперь в рекламе «Моей семьи» папа и мама не острят, как раньше, а рассуждают, куда определить сына учиться — в математическую школу или Суворовское училище.

«Коллеги пошли по спорному пути сохранения преемственности со старым сериалом. Но каждая новая история будет сравниваться с прежними роликами и с вероятностью 98% им проиграет. Нужно было найти новые формы», — считает Александр Неруш. Похоже, в «Нидане» тоже поняли свою ошибку. И сейчас в компании говорят, что прежнюю историю стоило рубить под корень — она исчерпала себя.

Но как бы то ни было, результат налицо: продажи «Нидан» стабилизировал и за год увеличил свою долю на рынке с 9,3% до 11,4%. Хотя выбираться из убытков компания только начинает — по словам Сергея Киселева, преобразования сопровождались серьезными инвестициями в производство, контроль качества и маркетинг. Критики тоже вынуждены признать, что компания добилась своей цели. «Упаковка „Моей семьи“ неказиста, ролики скучноватые, — подводит итог Алексей Андреев. — Но за всем этим маячит тень Coca-Cola. А все, за что берется Coca-Cola, в итоге получается хорошо».



КАК СТАТЬ БАНКИРОМ? ИСТОРИИ УСПЕХА

Впервые в России запущена программа открытия банковских офисов по франшизе. Алтайэнергобанк предлагает любому желающему присоединиться к уникальной межбанковской федеральной программе «Мгновенные Деньги» и открыть собственный банковский офис. Данное предложение не только перевернуло представление о франчайзинге, но и буквально взорвало рынок, уже открыто 12 франчайзинговых отделений. Офисы «Мгновенные Деньги», открытые по франшизе, появились в Тольятти, Белгороде и Белгородской области (4 офиса), Перми, Томске, Казани. В ближайшее время начнут работать франчайзинговые офисы в Подмоскowie и в Якутске. Франчайзинговыми отделениями за первые 2 недели работы выдано около 8 млн рублей, кредитом смогли воспользоваться более 160 человек.

Алтайэнергобанк один из самых высокотехнологичных и динамично развивающихся банков России. Алтайэнергобанк реализовал полнофункциональную систему кредитования по всей России и теперь может в кратчайшие сроки провести полный и многоаспектный скоринг клиента и в течение 40 секунд объявить удаленно, по телефону, о решении банка. Многие компании говорят про заботу о клиентах, Алтайэнергобанк эту заботу воплотил в жизнь. Запуск программы «Мгновенные Деньги» на федеральном уровне это уже доказал. В настоящее время идет стремительный рост и собственных отделений банка, и банковских офисов, открытых по франшизе.

Любой предприниматель, обдумывающий приобретение франшизы, ищет ответы на 3 вопроса:

- Куда надежно вложить деньги, чтобы обеспечить гарантированный доход?
- Сможет ли этот бизнес существовать без моего ежедневного участия в оперативном управлении?
- Как быть уверенным, что приобретенная франшиза будет востребована рынком долгие годы?

Алтайэнергобанк разработал новый тип франшизы, соответствующий всем 3 параметрам – это банковский офис для работы с населением. Прежде малодоступная мечта почти каждого российского предпринимателя иметь «свой банк» теперь стала реальностью.

Предприниматель, вложивший деньги в банковскую франшизу, получает доступ на крупнейший в Европе потребительский

рынок. История банковских услуг насчитывает столетия, и спрос на них только увеличивается, а уровень банковских технологий и автоматизации делает этот бизнес слабо зависимым от персонала и не требует ежедневного участия.

При этом франчайзи не придется делать многомиллионные долларовые вложения, осуществлять лицензирование деятельности и в течение долгого времени выстраивать и отрабатывать технологию работы. Все эти преимущества Вы получите, став франчайзи программы «Мгновенные Деньги». Вы также получите доступ к отработанным годами технологическим решениям и успешным розничным банковским продуктам. Франшиза разработана ООО КБ «Алтайэнергобанк» (лицензия №1975 ЦБ РФ).

Франшиза «Мгновенные Деньги» подразумевает 2 формата: центр выдачи кредитов и финансовый центр.

- Центр выдачи кредитов – это открытый формат для торговых центров, с 1-2 сотрудниками при односменной работе. Окупаемость данного формата не превышает 9 месяцев.
- Финансовый центр – это отдельное торговое помещение 30-70 кв.м, со штатом сотрудников 2-4 человека (в зависимости от клиентского потока). Окупаемость данного формата не превышает 14 месяцев.

Алтайэнергобанк предлагает Вам максимально технологичный бизнес, зависимость от персонала в котором можно оценить примерно так же, как и в любом магазине одежды: хороший и приятный сервис увеличат вероятность покупки и повторного возврата клиента, но не являются ключевыми факторами успеха. Основой успеха нашего бизнеса являются уникальная технологическая банковская платформа и гибкие конкурентоспособные розничные продукты, которые Вы сможете предоставлять своим будущим клиентам.

Для старта мы предлагаем начать с основного, самого доходного и массового банковского продукта – кредит наличными «Мгновенные Деньги».

Алтайэнергобанк возьмет на себя рассмотрение заявки на кредитование, проверку клиента и подготовку договорной базы, а франчайзи получает лояльных клиентов и высокое агентское вознаграждение. Специалисты Алтайэнергобанка осуществляют полную под-

держку франчайзи: выделяется персональный куратор и производится полная круглосуточная техническая и консультационная поддержка, 50%-ная компенсация рекламных затрат. Франчайзер проводит жесткую географическую политику диверсификации бизнеса своих партнеров, и франчайзи может быть уверен, что его вложения будут надежно защищены!

ООО КБ «АлтайЭнергоБанк» – 20 лет успешной работы:

- свыше 15 млрд рублей – валюта баланса;
- свыше 12 млрд рублей – чистые активы;
- свыше 1,3 млрд рублей – капитал Банка;
- более 600 человек – штат Банка;
- более 115 000 клиентов по всей России.

Франшиза «Мгновенные Деньги» – это уникальное предложение с большой перспективой развития и быстрой окупаемостью. У Банка есть огромный опыт в области продаж и построения партнерских бизнес-отношений (B2B): уже более 2 000 партнеров по всей стране работают с Банком, что гарантирует с нашей стороны высочайшую поддержку наших Партнеров. А наша мастер-франшиза «Мгновенные Деньги» (эксклюзивная франшиза) идеально подходит для городов и населенных пунктов с населением до 200 000 человек.

Директор финансового центра в г. Томске Алексей Козырев: «Банковский офис открыли на базе уже имеющегося микрофинансового центра. Банковский офис – это намного серьезнее и перспективнее по сравнению с тем, что у нас есть сейчас. На данный момент это самое выгодное и самое конкурентоспособное предложение. В перспективе мы хотим купить мастер-франшизу по Томску и открыть дополнительные банковские офисы по всей Томской области».

Глава банковского офиса в г. Казани Иннокентий Френкель: «Я решил открыть отделение Алтайэнергобанка по франшизе, потому что решил заняться бизнесом непосредственно по своему образованию. У меня банковское образование, я финансист. У меня уже есть несколько направлений успешно работающего моего бизнеса – это и производство мебели, и сдача в аренду производственных и складских помещений, и поэтому в перспективе я планирую открыть несколько офисов и охватить всю Республику. Для этого есть силы, возможности и желание. Меня привлекли в этом предложении прежде всего уникальность предложения и технологичность Алтайэнергобанка».

Руководитель банковского отделения по франшизе в г. Тольятти Степан Зубков: «Я узнал о возможности открыть банковский офис из сети Интернет. Меня заинтересовало это предложение, так как я уже давно занимаюсь финансами. У меня есть бизнес «Альфа-деньги» – это финансовые консультации. Но у меня был интерес открыть свое отделение банка, так как хотелось бы предоставлять больший спектр услуг. Алтайэнергобанк сделал интересное и уникальное предложение – открыть серьезное, солидное представительство. Меня заинтересовала приемлемая сумма пошального взноса, а также четкие и прозрачные условия сотрудничества. Я уверен, что принял правильное решение. За первые 5 дней работы уже выдано более 15 кредитов на сумму свыше 700 000 рублей. На данный момент идет огромный рост клиентов, идут большие выдачи».

Глава банковского офиса по франшизе в г. Перми Александр Лоскунин: «Базовым бизнесом для меня является жилищно-коммунальное хозяйство и муниципальный заказ. Эта деятельность приносит не только доход, но и отмечена различными наградами, вниманием прессы и центрального телевидения. После выхода в свет законодательства, регулирующего микрофинансовую деятельность, мы начали заниматься привлечением временно свободных средств. Открытие банковского офиса стало логичным продолжением развития финансовой составляющей бизнеса».

Руководитель сети салонов связи «+7» в г. Белгороде и Белгородской области Сергей Киптилов: «Открыли услугу «Мгновенные Деньги» пока только в 4 отделениях магазинов «+7». В перспективе планируем запустить во всех салонах, а их более 30. Салон связи сегодня – это центр притяжения клиентов, особенно в регионах, так как сейчас у нас можно купить различные билеты, путевки, совершить платежи. Нам важно расширить спектр предоставляемых услуг. У нас есть понимание, что если люди оформили кредит в нашем офисе, то они привязываются к нам и регулярно к нам ходят. Информацию об открытии банковского офиса мы узнали из журнала «Секрет фирмы», а также мы были посетителями выставки «BUYBRAND 2011». В дальнейшем возможно открытие банковских офисов в других магазинах «+7» и салонах партнеров».



ПРЕДЛАГАЕМ ВАМ СТАТЬ ЧАСТЬЮ НАШЕЙ КОМАНДЫ!

Подробную информацию Вы можете прочитать в нашей презентации или получить у наших специалистов: Аникина Марина; тел.: +7 (495) 660-50-66 (доб. 134); моб.: +7 (905) 599-60-35; e-mail: manikina.a@aenbank.ru
Анкета франчайзи и презентация находятся на нашем сайте: www.aenbank.ru



ВОССТАНИЕ МАШИН

ГЕНДИРЕКТОР MERK REISEN
RUS ЭЛЬДАР ТЕФЕТУЛИН
ПРИДУМАЛ НОВУЮ
УСЛУГУ — ТЕРМИНАЛЫ
САМООБСЛУЖИВАНИЯ
ПО ПРОДАЖЕ АВИА-
И ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНЫХ
БИЛЕТОВ. ОН РАССЧИТЫВАЛ
НА «БЕЛЫХ ВОРОТНИЧКОВ»,
НО В ИТОГЕ СОЗДАЛ СЕРВИС
СОВСЕМ ДЛЯ ДРУГОЙ
АУДИТОРИИ.

В начале февраля 2012 года в офисе Merk Reisen Rus пили шампанское. В одном из терминалов в «Перекрестке» клиент купил билеты на Мальдивы, а буквально через час в «Азбуке вкуса» был продан билет в Таиланд. Хотя чаще через терминалы покупают билеты в Азербайджан, Таджикистан, Армению и другие страны, где живут семьи работающих в Москве гастарбайтеров. На этом фоне двойную продажу билетов в туристические страны в компании сочли достойным поводом для небольшого праздника: спустя год после запуска проекта у него появились клиенты, на которых менеджеры Merk Reisen Rus рассчитывали изначально.

Рынок онлайн-бронирования билетов удваивается ежегодно — это современный Клондайк. Люди все чаще самостоятельно организывают свой отдых и все активнее покупают в интернете. По данным Транспортной клиринговой палаты, в 2011 году пользователи Рунета приобрели авиабилетов на 34 млрд руб. Сегодня за перспективный сегмент борются уже около 200 онлайн-агентств и специализированных поисковиков. Но зарабатывают на золотой лихорадке те старатели, которые первыми успели застолбить участки. Эльдар Тефетулин в общую драку ввязываться не стал. По его расчетам, лишь около 7% потребителей покупают билеты в интернете. Большинство же людей опасаются это делать. Однако многие привыкли оплачивать счета и погашать кредиты в электронных терминалах — оборот таких платежей в прошлом году превысил 1 трлн руб.

«В России, как нигде, популярны квази-интернет-сервисы, когда типичная интернет-услуга подменяется неким аналогом в офлайне, — признает SEO интернет-агрегатора билетов Jizo.ru Сергей Лаврентьев. — Казалось бы, зачем нужны терминалы Qiwi, если есть услуга интернет-банк. Тем не менее „столбики“ стоят на каждом углу».

Тефетулин придумал новую для России услугу, но ошибся с аудиторией проекта, расположением билетных терминалов и методами продвижения. На исправление ошибок ушел целый год.

КАССА БЕЗ КАССИРА

Владельцы компании ООО «Мерк Райзен Рус» **Антон Ломов** и **Наталья Пенкова** (данные «СПАРК-Интерфакс») живут в Германии и занимаются туристическими и логистическими проектами. В 2007 году они решили развернуть бизнес на родине — открыли 25 касс по продаже билетов в Москве и Краснодарском крае. Но бизнес оказался не слишком выгодным, так что в сентябре 2010 года они наняли бывшего директора по маркетингу авиакомпании SkyExpress **Максима Побережника** и запустили интернет-агентство по продаже билетов Aviacassa.ru.

Но что делать с офлайн-бизнесом? Просто закрыть проект и списать убытки немецкие бизнесмены оказались не готовы. Они пригласили возглавить Merk Reisen Rus 33-летнего **Эльдара Тефетулина**. Ранее он был региональным директором по продажам Dirol Cadbury. Руководить продажами Тефетулин позвал 51-летнего **Вадима Саввина** — в начале 2000-х оба работали в корпорации Wrigley. Дистрибуция авиабилетов имеет мало общего с продвижением жвачки, но Merk Reisen понадобился «свежий взгляд».

«Самая затратная вещь в продажах билетов — это кассир. Почему бы не заменить его электронным терминалом?» — рассудил Тефетулин. Автоматы по продаже авиабилетов достаточно популярны в Юго-Восточной Азии, в Европе через терминалы активно реализуются железнодорожные билеты. В России же авиабилеты через терминалы «Элекснет» и Qiwi только оплачиваются, предварительно их надо заказать в интернете. Железнодорожные билеты можно и забронировать, и оплатить,



НА ОДНОМ КРЫЛЕ

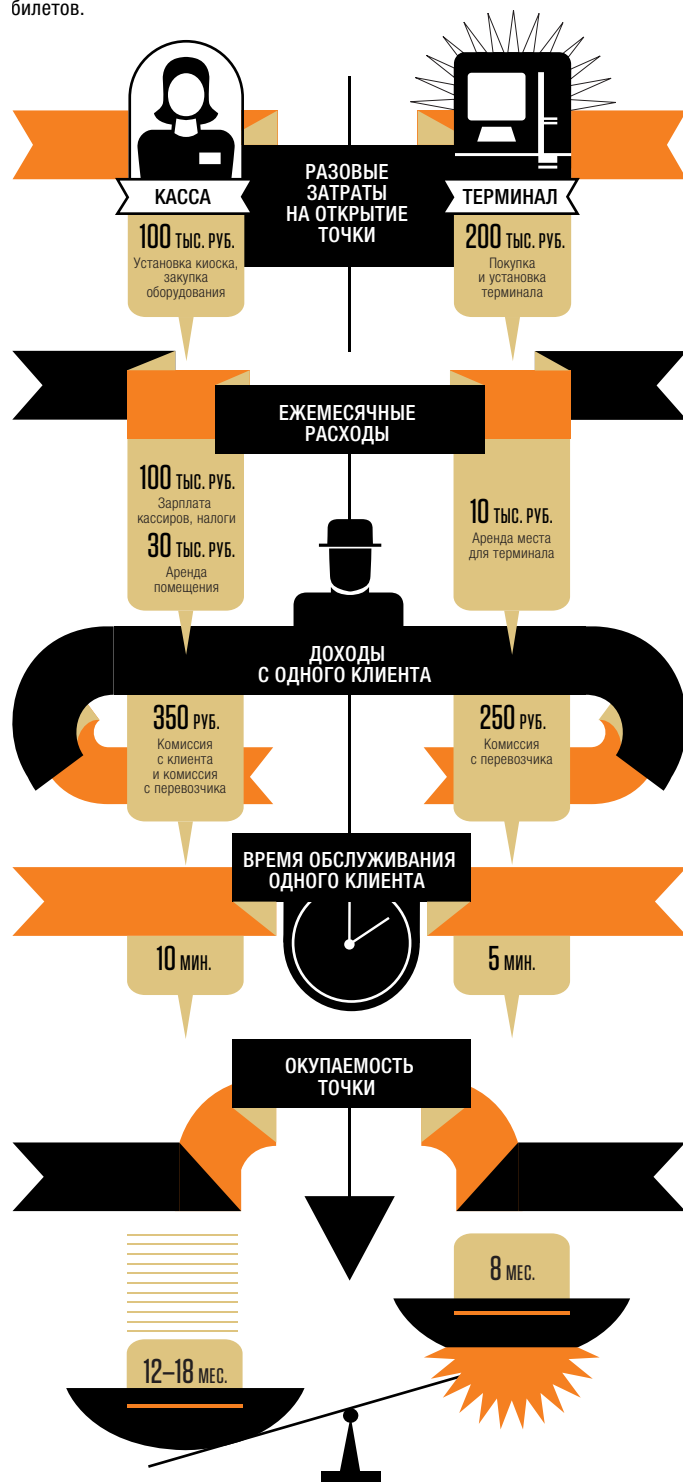
Эльдару Тефетулину (слева) и Вадиму Саввину пришлось довольствоваться продажами только авиабилетов

но в вагон с чеком из терминала не пустят — получать билет все равно придется в кассе.

По словам PR-директора группы Qiwi **Александры Высочкиной**, в обороте группы около 1% приходится на оплату транспортных услуг, и это направление быстро растет. Тефетулин же решил предложить полный спектр услуг — чтобы покупатель мог выбрать рейс, забронировать билет, оплатить его и сразу распечатать. За счет низких издержек Merk Reisen Rus может продавать билеты дешевле, чем стационарные кассы — те берут агентское вознаграждение с каждого покупателя (обычно около 200 руб. в столице) плюс комиссию с перевозчика. Тефетулин решил обойтись одной лишь комиссией с перевозчика — до 5% цены билета. То есть покупатель экономит 100–200 руб., а Merk Reisen Rus при этом зарабатывает с каждой

РОБОТЫ ПРОТИВ ЛЮДЕЙ

В компании Merk Reisen Rus надеются, что платежные терминалы станут альтернативой привычным кассам по продаже авиа- и железнодорожных билетов.



Источник: Merk Reisen Rus

продажи 200–300 руб. (средняя цена билета — около 5 тыс. руб.). Кроме того, терминал работает 24 часа в сутки и его можно поставить там, где полноценная касса не поместится. «Идея здравая. Людей, которые пользуются терминалами, гораздо больше, чем тех, кто умеет бронировать и оплачивать услуги в интернете», — считает Сергей Лаврентьев.

НА ОДНОМ КРЫЛЕ

Идею сети терминалов Эльдар «продал» акционерам в начале 2010 года, а первая машина заработала только в начале 2011 года. Найти подходящий платежный терминал и софт среди зарубежных аналогов не удалось, так что Merk Reisen Rus решила разработать автомат самостоятельно, наняв программистов и инженеров. На разработки и первую партию (250 штук) ушел почти год и около \$5 млн, выделенных акционерами. Терминал получился дорогим — его себестоимость составила 200 тыс. руб., тогда как обычная машина для приема платежей стоит около 70 тыс. руб. Однако аппарат, в отличие от стандартных «столбиков», позволяет печатать разные типы проездных документов, выдавать сдачу и принимает банковские карты. А главное, он имеет телефонную трубку IP-телефонии, чтобы пользователь мог связаться с call-центром компании. В целях экономии call-центр Merk Reisen Rus открыл в Казани. Заказ на производство автоматов разместили на заводе в Чебоксарах, электронную начинку покупают в Южной Корее. По расчетам Тефетулина, терминал мог бы приносить прибыль, если бы продавал в день три авиабилета и не менее пяти железнодорожных. Как и интернет-агрегаторы, Merk Reisen Rus подключился к системам онлайн-бронирования авиабилетов GDS (в среднем за одно бронирование продавец отчисляет GDS несколько долларов). Но с железнодорожным

монополистом возникли сложности. «Мы надеялись за квартал договориться с РЖД, а переговоры тянулись больше года, — говорит Савин. — Пришлось взлетать с одним крылом».

Прошлой весной Тэфетулин заявил, что к концу 2013 года компания установит 5 тыс. терминалов — половину своими силами, остальные — с помощью партнеров в регионах. Однако выяснилось, что услуга интересна совсем не тем потребителям, на которых рассчитывали менеджеры Merk Reisen Rus.

БИЛЕТ НА РЫНОК

Оптовый рынок стройматериалов «Синдика-О» на 65-м километре МКАД не похож на место, где собираются заядлые путешественники. Но именно здесь стоит терминал Merk Reisen Rus, который приносит более 1 млн руб. выручки в месяц (при стоимости аренды 10 тыс. руб.). Это самая успешная точка во всей сети Merk Reisen Rus.

Изначально руководители проекта предполагали, что их целевой аудиторией будут обитатели офисов, поэтому первую партию терминалов расставили в бизнес-центрах Москвы и Казани. Но оказалось, что большинство крупных и средних компаний, которые арендуют офисы, уже имеют налаженные связи с корпоративными турагентствами. А экономия 100–200 руб. на билете, когда летишь за счет работодателя, никого не интересует. В бизнес-центрах покупали всего один-два билета в сутки, что не отбивало затраты на аренду места — 10–20 тыс. руб. в месяц. «Мы поняли, что ошиблись, и пустились во все тяжкие», — смеется Саввин.

Он начал экспериментировать с расположением терминалов. Например, разместил несколько машин на рынках. Оказалось, что гастарбайтеры — самые активные клиенты, они не пользуются интернетом и стараются лишний раз не покидать

территорию рынка. «Я обнаружил, что многие клиенты плохо знают русский язык, не говоря уж о латинском алфавите, с помощью которого вводятся паспортные данные», — рассказывает Вадим.

Другая находка — гостиницы. Выяснилось, что командировочные часто меняют свои планы и им удобно покупать билеты там, где живут. Merk Reisen Rus удалось договориться об установке автоматов с сетями Park Inn, Korston и др. Аренда места стоит примерно столько же, сколько в бизнес-центрах, а продажи в три-четыре раза выше. Но вот в аэропорты пробиться не удалось — там уже работает много билетных касс.

Саввин попробовал выйти и в розничные сети. Однако совершил ошибку — он договорился о размещении терминалов с дискаунтерами «Дикси» и «Пятерочка». Аренда была недорогая (менее 10 тыс. руб. в месяц), а публика вроде бы та же самая, что ходит на рынки. «Выяснилось же, что магазины посещают в основном пенсионеры, живущие по соседству», — с досадой вспоминает Саввин. Бабушки летают редко, а обеспеченные покупатели брезговали покупать билеты в не слишком располагающих для этого местах.

Так, коммерческий директор интернет-продавца авиабилетов Amargo.ru **Роман Крылов** решил протестировать услугу конкурента — купить авиабилет в Париж через терминал Merk Reisen Rus в магазине «Пятерочка» недалеко от метро «Проспект Мира». Во-первых, машина стояла в грязном «предбаннике», что сразу не понравилось клиенту. Во-вторых, поисковый запрос долго обрабатывался, но в итоге система предложила связаться с оператором. «На терминале была установлена замусоленная местными телефонная трубка, — вспоминает Крылов, так и не совершивший покупку. — Лучше уж покупать билеты в комфорте, по интернету, сидя дома на диване». Саввин признает, что в «Пятерочках» некоторые терминалы действительно



выходили в Сеть через мобильный интернет, но канал оказался нестабильным — посыпались жалобы клиентов, и компании пришлось оборудовать все машины выделенной линией.

В ноябре 2011 года только 27% московских терминалов из 150 приносили прибыль. Еще 100 приобрели в лизинг предприниматели из регионов, но здесь доля прибыльных тоже была невелика.

По расчетам **СФ**, выручка компании в декабре составила около 100 млн руб., тогда как по бизнес-плану ежемесячные продажи должны были быть в полтора раза выше.

Под конец прошлого года Вадим решил сменить дислокацию большинства терминалов: он убрал машины из дискаунтеров и переставил их в более дорогие сети — «Перекресток», «Азбуку вкуса» и «Бахетле». Аренда там такая же, как в «Пятерочках», зато, как правило, есть интернет и более серьезная охрана. Перестановки дали результаты: по итогам января 2012 года уже более 50% терминалов работали в плюс, а рентабельность всей сети, по словам Саввина, была около нуля. Почти половину продаж по-прежнему делают гастарбайтеры, но Вадим убежден, что сумеет заинтересовать услугой и посетителей премиальных супермаркетов. Вопрос в том, как сформировать у людей привычку.

ДВОЙНОЙ УДАР

«Авиабилет — это не товар импульсного спроса. И если вы увидите автомат с авиабилетами, вы вряд ли захотите засунуть туда 100 тыс. руб. Люди осторожно относятся к новому сервису», — говорит Максим Побережник. И правда, на некоторых терминалах система фиксировала, что 40–50 человек в день начинают процедуру заказа, но доводят ее до конца лишь один-два. Очевидно, остальные проверяли наличие рейсов и стоимость билетов, а покупку делали в привычной для себя кассе.

Компания решила повысить продажи за счет рекламы. В Казани Merk Reisen Rus в течение трех месяцев летом прошлого года провел телевизионную рекламную кампанию, потратив на нее несколько миллионов рублей. Однако заметных результатов она не дала. Зато удачным оказался эксперимент в Москве, где осенью 2011 года Саввин попробовал продвигать услуги терминалов с помощью промоутеров. Девушки объясняли, как можно заказать билет и оплатить, — присутствие живого человека рядом с машиной сразу же приводило к росту продаж в два-три раза. Но главное — даже после окончания акции положительный эффект сохранялся. Если человек один раз заказал билет с помощью терминала, то он, скорее всего, будет пользоваться этой услугой и дальше — 80% билетов в терминалах, по данным компании, покупают постоянные клиенты. Весной 2012 года Merk Reisen Rus запускает новую рекламную акцию с участием промоутеров.

Массированная рекламная атака отчасти связана с тем, что Merk Reisen Rus наконец-то завершает переговоры с РЖД, и с марта 2012 года в терминалах компании можно будет купить и распечатать железнодорожный билет. Саввин рассчитывает, что ж/д-билеты удвоят продажи терминалов. Правда, комиссия, которой РЖД делится с посредниками, меньше авиационной на порядок. Саввин рассчитывает на то, что РЖД поможет сформировать у людей привычку покупать билеты в терминалах. За 2012 год менеджеры Merk Reisen Rus планируют довести число автоматов в Москве до 800. Но даже если билетные терминалы так и останутся экзотическим сервисом для гастарбайтеров, этот канал вполне способен приносить небольшой, но гарантированный доход.



НАЖМИ НА ДЕНЬГИ!

ЖУРНАЛ «ДЕНЬГИ» ТЕПЕРЬ И НА IPAD УЖЕ В APPSTORE

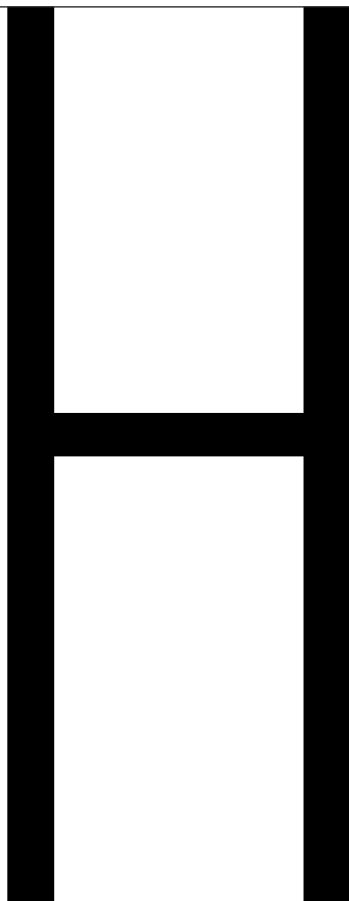
реклама



- 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
- И ВСЕ ЭТО — ЗА \$0.99**

ТЕ ЖЕ **ДЕНЬГИ**,
НО ДЕШЕВЛЕ

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



«**НАШЕ ПРЕИМУЩЕСТВО В ТОМ**, что у нас можно купить только то, что человеку нужно каждый день», — рассказывает основатель интернет-магазина DayToDay **Михаил Литвиненко**. Он считает, что его сайту удалось решить главную проблему интернет-торговли: «Если потребитель купил в интернет-магазине холодильник, он вряд ли вспомнит его, когда придет время покупать стиральную машину». У магазина DayToDay, по мнению Литвиненко, проблемы «возврата потребителя» не будет вообще. DayToDay — первый в России супермаркет услуг, который позиционируется как сервис по борьбе с ежедневной рутиной. На сайте в перспективе станет возможным купить любой набор рутинных услуг: уборку квартиры, доставку еды или помощь по уходу за домашними животными.

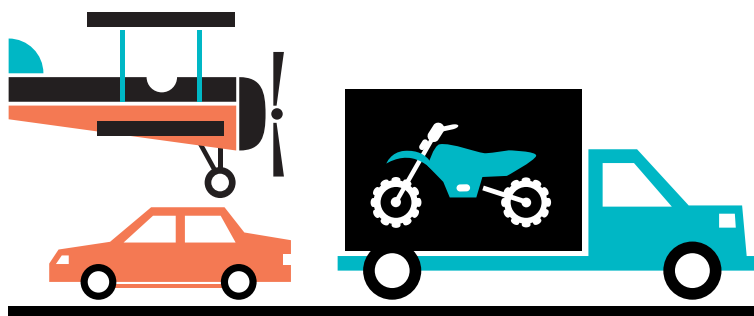
Продавать услуги так же, как обычные товары, выставляя их на полке (пусть виртуальной), — свежая идея, которую DayToDay пытается привить российскому рынку. Сверхидея же Михаила Литвиненко — создать площадку тотального аутсорсинга бытовой рутины, которую каждый потребитель смог бы кастомизировать под себя. Хотя идея супермаркета рутины, пожалуй, не имеет аналогов, продавать услуги по методу интернет-торговли пытаются многие компании. **СФ** разобрался в плюсах и минусах этой модели.

СУПЕРМАРКЕТ РУТИНЫ

И Н Т Е Р Н Е Т - Т О Р Г О В Л Я П Ы Т А Е Т С Я
С О З Д А Т Ь Е Д И Н У Ю К Н О П К У Д Л Я
У П Р А В Л Е Н И Я Ж И З Н Ь Ю .



САМЫЕ ПОПУЛЯРНЫЕ КАТЕГОРИИ В СУПЕРМАРКЕТЕ УСЛУГ



ТРАНСПОРТ

Пользователи*	6 922 731
Новые объявления**	656 332



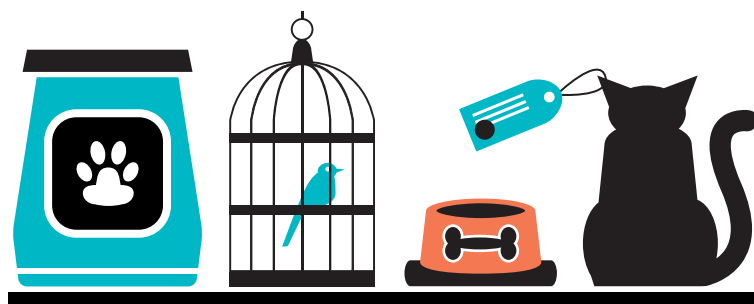
ДЛЯ ДОМА И ДАЧИ

Пользователи	2 278 162
Новые объявления	273 878



ХОББИ И ОТДЫХ

Пользователи	2 177 936
Новые объявления	163 872



ЖИВОТНЫЕ

Пользователи	2 051 686
Новые объявления	137 639

РУКИ И ВЕЩИ

«Появление в XVII веке газет с объявлениями об услугах — один из символов рождения капиталистической экономики», — писал историк экономики **Карл Поланьи**. С самого начала капитализм знал как минимум две площадки для взаимодействия продавца и покупателя: магазин, предназначенный для материальных товаров, и газета с объявлениями — для продажи и товаров, и услуг. Продавать услуги в магазине не пытались до конца XX века. Самый легкий способ сделать это — дать объявление в газету. Сегодня на смену бумажным классифайдс пришли интернет-сайты. Так, российский гигант рынка бесплатных объявлений — сайт Avito.ru заработал в 2011 году \$6,7 млн. Эти цифры меркнут по сравнению с тем, на какую сумму через сайт за это же время было продано товаров и услуг — \$3,37 млрд. Представим, что Avito.ru сменил бы бизнес-модель и за транзакции стал бы платить не продавец (оплачивая размещение объявления), а покупатель. Даже при комиссии 1% с каждой сделки, оборот Avito составил бы \$34 млн — почти в шесть раз больше.

Именно эта идея, вероятно, не давала покоя инвестиционному менеджеру компании «Базовый элемент» Михаилу Литвиненко. Осенью 2011 года он создал сайт DayToDay. «В отличие от сайтов объявлений, которые просто берут деньги за рекламу услуг, мы работаем по модели электронной коммерции — получаем комиссионные с каждой продажи», — говорит он. Но Михаил не только замахнулся на то, чтобы обложить комиссией гигантский рынок услуг. Он рассчитывает привязать к себе пользователей, создав систему для организации ежедневной бытовой рутины. «На нашем сайте будут представлены только те услуги, в которых пользователи нуждаются каждый день», — говорит Литвиненко. Он надеется, что включенность в ежедневный быт станет самым надежным цементом, который свяжет покупателей с сайтом.

ЗАБОТА ИЗ ХОЛОДИЛЬНИКА

На мысль создать супермаркет услуг Литвиненко навели холодильники. Во время учебы в Эдинбурге он увидел холодильники, которые, как только в них заканчивались определенные продукты, сигнализировали в службу доставки еды. Идея, что предметы могут управлять жизнью человека, потрясла инвестбанкира. Правда, реализовывать ее в России он решил не при помощи гаджетов. «Сначала надо было создать платформу, а потом уже заниматься датчиками», — считает он. Но вместо того чтобы создавать платформу для какой-то одной услуги, Литвиненко решил сделать для потребителя единую точку входа в сферу ежедневных бытовых услуг. Сейчас на DayToDay предоставляется только два вида сервисов: доставка готовой еды и доставка продуктов. Провайдеры (например, рестораны или компании по доставке продуктов)

* Количество уникальных пользователей сайта Avito.ru за декабрь 2011 года

** Количество новых объявлений, поданных в данный раздел на сайте Avito.ru за декабрь 2011 года

СИСТЕМА МОЖЕТ СТАТЬ ЦЕНТРОМ УПРАВЛЕНИЯ, КОТОРЫЙ НАЗНАЧИТ ДАТУ ТЕХОСМОТРА АВТОМОБИЛЯ, ПРИВИВКИ ДЛЯ ПИТОМЦА, НАПОМНИТ О ПРОДЛЕНИИ АБОНЕМЕНТА В СПОРТЗАЛ



НЕТОВАРНЫЕ ОТНОШЕНИЯ

Михаил Литвиненко хочет продавать услуги своим клиентам по расписанию

размещают на сайте свои предложения, а сайт взимает плату со сделки — от 5% до 10%.

Пока на сайте совершаются 600–700 покупок в месяц на общую сумму около 1 млн руб. В ближайших планах Литвиненко — целая линейка сервисов. В их числе услуги для домашних животных, фитнес, развлечения, красота и здоровье, уборка помещений. Понятно, что все эти сервисы можно купить и другим способом. Но в запасе у Литвиненко есть, как он считает, «неубиваемый козырь». Это персонализация услуг, которая поможет каждому потребителю настроить всю линейку сервисов под себя. Настройку будет достаточно сделать один раз, а дальше система сама будет вести человека по жизни, адаптируясь к изменениям времени года, возрасту или месту проживания. Именно поэтому основные инвестиции DayToDay до сих пор делал в сложную ИТ-платформу сайта. Но, как считает Литвиненко, бизнес-стратегия «управления жизнью» вполне окупит все вложения.

«Представьте, что у вас есть кошка. Вы один раз вводите ее возраст, и дальше система сама предлагает вам корм, соответствующий ее возрасту, и меняет его, когда кошка перейдет в другую возрастную категорию. Одновременно мы будем рекомендовать целый набор услуг по определенному графику. Это могут быть, например, прививки по календарю или ежегодные ветеринарные проверки», — объясняет Литвиненко уникальное торговое предложение сайта. В конечном счете такая система может стать единым центром управления, который назначит дату техосмотра автомобиля, прививки для питомца или напомнит о продлении абонемента в тренажерный зал. «Именно эта персонализация привяжет к нам потребителя и станет основным генератором продаж на сайте», — говорит Литвиненко.

КОРОВОЧНАЯ КАРЬЕРА

Шведский супермаркет Middax предоставляет потребителям рецепты пяти блюд в неделю плюс доставку продуктов для их приготовления. Превращение доставки товаров в услугу, в перспективе — в сложную модель, по которой работают несколько крупных западных сетей, например немецкая Kochhaus. Иногда супермаркет становится местом,

где продают практически весь ассортимент услуг, связанных с домашним хозяйством. Например, в канадских супермаркетах Sears можно заказать на сайте или прямо в магазине довольно широкий набор сервисов: от уборки до ремонта квартиры. Все они предоставляются под брендом магазина поставщиками услуг, а супермаркет лишь взимает комиссию с каждой транзакции.

Еще одна сфера, где идея супермаркета услуг может быть реализована в ближайшее время, — это, как ни странно, сервисы по управлению карьерой. Российское рекрутинговое агентство Tom Hunt планирует уже в ближайшее время запустить проект «Супермаркет карьеры», где потребители через интернет смогут выбрать любой набор «карьерных» услуг. «Услуги по управлению карьерой можно разделить на три типа. Это продвижение резюме (для тех, кто ищет работу), личный брэндинг (пиар сотрудника в качестве эксперта в своей области) и коучинг», — рассказывает **Владимир Якуба**, старший партнер Tom Hunt.

«Мы не планируем использовать бизнес-модель супермаркета услуг, иначе нам пришлось бы полностью изменить структуру своего бизнеса», — прокомментировал такую возможность в интервью **СФ Йонас Нордландер**, генеральный директор и соучредитель Avito.ru. — Кроме того, значительная часть наших объявлений посвящена обычным физическим товарам». «Супермаркет услуг — интересная идея, но не для нас. Мы бы не хотели покидать свою нишу и заниматься чуждым для нас бизнесом», — говорит **Йело Вермен**, главный редактор газеты «Из рук в руки», другого крупного оператора рекламной информации о рынке услуг.

Однако Михаила Литвиненко такой скептицизм не смущает: «Человек не любит совершать лишние действия. Если мы предложим ему решение, которое сможет радикально упростить жизнь, у нас есть шанс перетянуть к себе сначала потребителей, а затем и поставщиков услуг с традиционных площадок».





Э Н Д Р Ю К И Н

«Я не луддит» — постоянно говорит про себя американский журналист и интернет-гуру **Эндрю Кин**. Это упорное дистанцирование от мифа о бескомпромиссном борце с достижениями технического прогресса — защитная реакция человека, который идет против тренда. Пока весь мир подпрыгивает от радости при словах «фейсбук», «социальные сети» и «айфон», Кин предупреждает об опасности превращения человека в придаток информационных потоков, о том, что личность размывается социальностью, а так называемая умная толпа — это, как правило, глупое и бессмысленное стадо. Ставя очередной «лайк» или «расшаривая» новость, мы становимся элементом гигантской машины для вынесения скороспелых суждений и обмена некомпетентными мнениями. О том, почему Facebook — самое опасное изобретение нашей эпохи, Эндрю Кин рассказал в интервью **СФ**.

Вы критикуете концепцию web 2.0. Чем она вас не устраивает?

Я искренне считаю, что мнение блогеров и «коммуникаторов» на Facebook гораздо менее ценно, чем мнение профессиональных экспертов. Меня беспокоит упадок профессиональных медиа — газет, книг, фильмов. В «культуре свободы» (англ. culture of free хорошо передает двусмысленность идеи Кина — «культура свободного самовыражения» и «культура бесплатного». — **СФ**) очень трудно производить качественный контент.

В чем проблема? Разве свободное распространение информации — это плохо?

Изначально с web 2.0 большинство людей связывали только радужные перспективы. Однако все они не прошли проверку реальностью. Вспомните идею «длинного хвоста» **Криса Андерсона**. Он считал, что в среде web 2.0 у всех — даже наименее популярных творческих людей — будет шанс найти свою аудиторию. Однако что же происходит на самом деле? Все больше рекординговых брэндов закрывается, все больше мелких издательств, газет, информационных ресурсов вытесняется с рынка. Сейчас все труднее быть услышанным. Музыканты и режиссеры постепенно превращаются в маркетологов собственных произведений. Сегодня маркетинг становится важнее, чем само творчество. Вы уверены, что кто-нибудь из ваших гениев, какой-нибудь **Андрей Тарковский** или **Федор Достоевский**, были бы возможны в эпоху социальных медиа? Боюсь, они просто не набрали бы достаточно лайков.

Но ведь обычно считается, что новые медиа делают человека более свободным в потреблении информации. Благодаря им мы не зависим от государственной цензуры и давления медийных компаний. С этим-то вы не будете спорить?

Безусловно, благодаря новым медиа мы получили большую свободу. Но есть и обратная сторона. Посмотрите, как мы получаем информацию в интернете: она вся фильтруется — либо по нашим собственным предпочтениям, либо по предпочтениям наших друзей. Логично предположить, что мнения наших друзей чаще всего совпадают с нашими. Если вы будете получать информацию только со своей странички на Facebook, вы увидите лишь то, что соответствует вашей картине мира. И этот фильтр будет работать лучше, чем любая тоталитарная цензура. Поэтому Facebook фактически порождает сектантство и закрытость и может разделять людей на маленькие тоталитарные группки. Именно такая возможность открытости мне нравится в старых медиа: в хорошей газете вы прочтете, что спортсмен из вашей страны стал чемпионом мира, даже если не интересуетесь спортом.

Ну разве не хорошо, что сегодня каждый может выразить свое мнение?

Проблема в том, и это скорее проблема вообще демократических обществ, что сегодня каждый может сказать все, что угодно, не принимая на себя никаких рисков. В результате мир заполняется гигантским количеством шума, люди все больше устают от этого и погружаются в апатию.

Вы не верите в мудрость толпы? А как же примеры сервисов, доказавших эффективность краудсорсинга?

Мудрая толпа — это миф. Толпа, как правило, — это стадо или банда. Я верю в мудрость отдельных людей, личностей и стремлюсь защищать индивидуальность в эпоху «коллективного интеллекта», который все больше доминирует над личностью. Сегодня все становится социальным: медицина, образование, искусство, секс.

Получается, что вы противник техники? И, как следствие, прогресса?

В Америке, как только вы скажете что-то против новых технологий, на вас автоматически наклеивают ярлык «луддита». Я не противник техники, но я действительно считаю, что технологии могут быть опасными. Вспомните, фашизм и коммунизм — это побочные эффекты индустриальной революции. Я боюсь, что эффекты «цифровой революции» будут такими же опасными. И все больше людей понимают угрозу современных сетевых технологий.

Значит ли это, что нас ждет новое «зеленое движение»? И если индустриальная революция привела к появлению защитников природы, то цифровая революция приведет к появлению защитников нашей «человечности»?

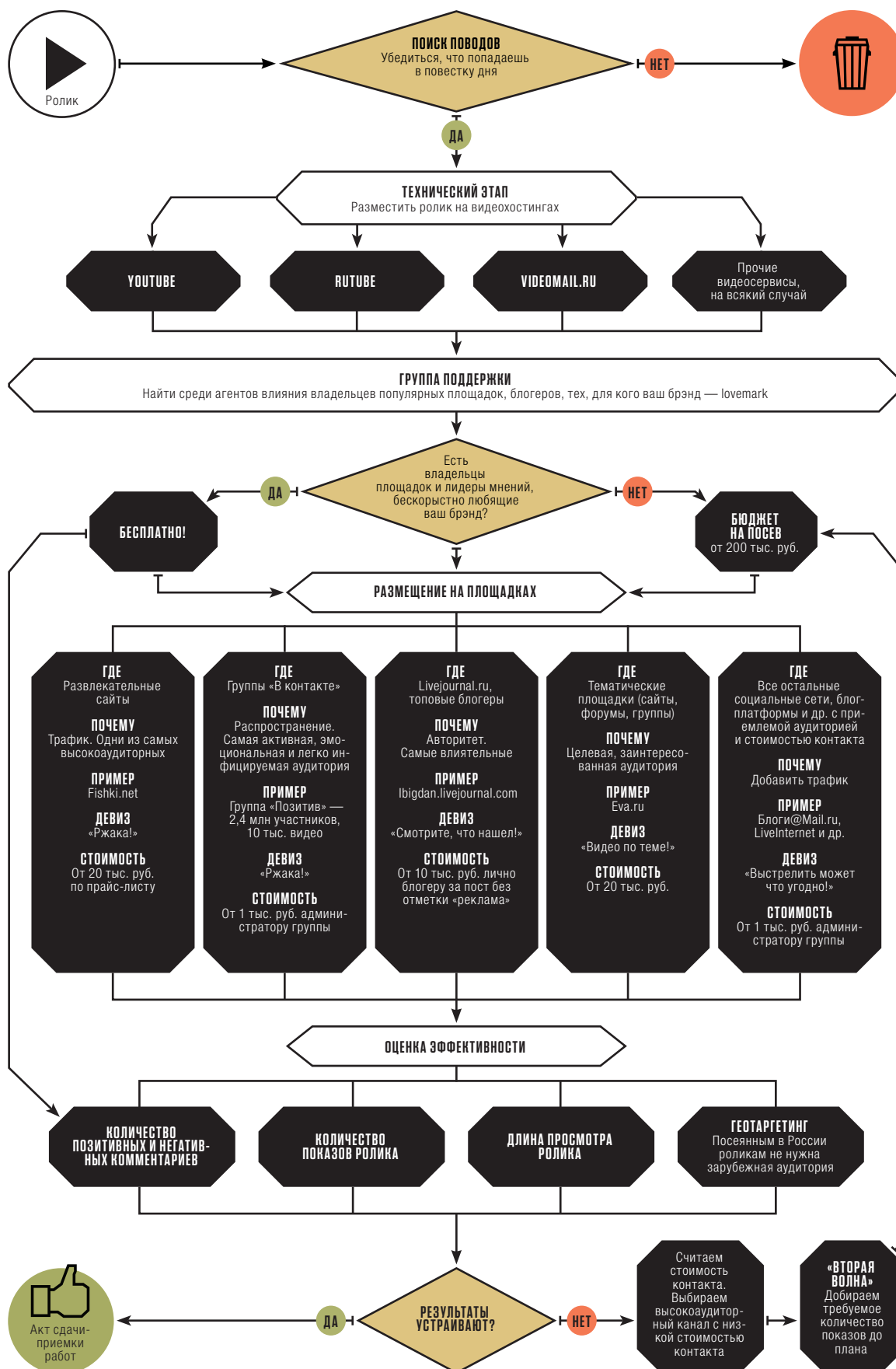
Я вижу все признаки возникновения такого движения в США. Самое активное «восстание» против сетевых технологий началось не в нашем поколении, а как раз среди тех, кто вырос в них, — среди digital natives. Самые умные школьники сегодня удаляют аккаунты на Facebook и выбрасывают айфоны. По мере взросления этого поколения движение «протеста против сетей» будет набирать силу.



СЕЕМ ВИРУС

ЧТО НУЖНО ДЕЛАТЬ СОЗДАТЕЛЮ ВИРУСНОГО ВИДЕО, ЧТОБЫ НАБРАТЬ ТРЕБУЕМОЕ КОЛИЧЕСТВО ПРОСМОТРОВ?

«Если оперировать цифрами, то вирусное видео перестало быть партизанским маркетингом — клиент предъявляет к нему требования, как к телерекламе. План на количество просмотров часто превышает полмиллиона», — говорит **Александр Старостин**, гендиректор компании Smartica, создающей и запускающей вирусные видео. Рекордсмен 2011 года — ролик компании Travelmenu с пародией на новогоднее обращение президента с героем, похожим на **Дмитрия Медведева**. По словам **Катрин Букенмайер**, гендиректора Travelmenu, ролик, набравший более 6 млн просмотров, обошелся компании в \$20 тыс., увеличил трафик сайта в пять раз и количество заказов — 2,5 раза. Точно предсказать популярность вируса невозможно, но под давлением заказчиков вирусостроение ищет пути обеспечить план и высокие показатели охвата. **СФ** выяснил правила планового инфицирования аудитории.



ДАЖЕ НЕБОЛЬШИЕ ИЗМЕНЕНИЯ МОГУТ ОКАЗАТЬСЯ ПЕРЕЛОМНЫМИ. «СЕКРЕТ ФИРМЫ» НАШЕЛ ТРИ РЕКОРДА, ОТЛИЧНО ЗАКАМУФЛИРОВАННЫХ ПОД РУТИНУ.



Если б авиация эволюционировала с такой же скоростью, что и персональный компьютер, то сегодня самолет бы стоил как мопед, летал бы месяц без посадки и потреблял литр бензина. Казалось бы, утопия. Однако, глядя на график, построенный по данным CERA и Airbus, видишь, что шутка начинает понемногу сбываться. За десять лет количество налетанных пассажирами миль выросло почти в полтора раза, а объем потребляемого авиакомпаниями топлива остался на прежнем уровне.



Компания Nielsen установила новую веху на триумфальном пути цифрового мира, идущего на смену аналоговому. В 2011 году, по оценкам ее подразделения — Nielsen SoundScan, которое мониторит дела в музыкальной индустрии, — количество приобретенного цифрового контента (альбомы, треки) впервые в истории оказалось выше числа купленных аналоговых музыкальных продуктов (CD, винил). Все это на фоне роста продаж в целом, куда весомый вклад (8,5%) также внес цифровой контент.



Степень модернизации экономики можно мерить разными показателями. Например, количеством патентов на душу населения или отношением корпоративных R&D-бюджетов к ВВП. Eurostat оценила уровень современности экономик стран Евросоюза с помощью доли айтишников в населении страны. Топ-10 открывает Венгрия с 5% и венчает Ирландия с 7%. По оценкам компании ITmozg, специализированного ресурса по подбору ИТ-специалистов, в России этот показатель составляет около 2%.

КОД ДОСТУПА

«QR-код идеально осуществляет связь между реальным и виртуальным миром», — считает **Аркадий Рутман**, директор по развитию бизнеса агентства LifeIs. Агентство LifeIs занимается разработкой программ лояльности и сейчас готовит проект с использованием QR-кодов по заказу крупного игрока рынка общественного питания. Один из элементов программы — чек с напечатанным на нем кодом, считав который, посетитель заработает бонусные баллы на свой персональный счет. Компания же получит клиента, связанного с ней не только возможной будущей покупкой, но и массой маркетинговых данных, включая персональные сведения о пользователе.

Бум рынка смартфонов (в мире продано 472 млн устройств) сделал прошлый год на Западе годом расцвета QR-кодов: по данным ComScore, к концу 2011-го QR-коды в США сканировали более 20 млн человек в месяц. Этот же год стал стартовым для первых больших проектов в России, где продажи смартфонов в 2011 году по сравнению с предыдущим годом выросли вдвое.

Так, в сентябре 2011-го компания МТС разместила QR-коды на своих рекламных материалах. Фотографируя код, клиент мог сразу открыть страницу интернет-магазина с интересующим его гаджетом и совершить покупку. По словам **Андрея Кленина**, генерального директора розничной сети МТС, благодаря QR-кодам продажи в интернет-магазине МТС выросли на несколько процентов: «Безусловно, мы будем популяризировать эту технологию, например, за счет эксклюзивных предложений или дополнительных скидок для таких покупателей».

Еще одна сфера применения QR-кодов — анализ потребительских предпочтений и интересов, говорят в МТС. «Телефон гораздо плотнее связан с человеком, чем компьютер. Привязав коммуникацию к телефону, получаешь гораздо более тесный контакт», — соглашается **Евгений Вольнов** из директ-маркетингового агентства Futurebit. QR-коды могли бы стать новым витком развития прямого маркетинга, перенеся его на более перспективную — мобильную платформу.

Но маркетологи авансом готовы предъявлять к технологии претензии. «По большому счету, сегодня QR-код лишь переводит пользователя на целевую веб-страницу. Выполнить же требуемые действия — зарегистрироваться, ввести данные, совершить покупку должен сам потребитель, — продолжает Вольнов. — Ему все равно придется выполнять рутинные действия — заполнять анкету, оформлять покупку. Это становится барьером для принятия технологии».

Бизнес заинтересован как можно плотнее связать виртуальный и реальный мир и ищет надежные мосты к мобильникам пользователей. Сделать переход из одного мира в другой как можно более незаметным — задача на ближайшие годы для маркетологов, нацелившихся на мобильных пользователей.



«СЕКРЕТ ФИРМЫ» КОНСТРУИРУЕТ РЫНОК, КОТОРОГО НЕТ

ИНДУСТРИЯ

Мобильный
маркетинг

СФЕРА

B2b

КЛИЕНТЫ

Ритейл, услуги

ИГРОКИ

Маркетинговые, рекламные и директ-маркетинговые агентства, разработчики мобильных приложений, владельцы платформ для генерации и считывания QR-кодов

ОБЪЕМ РЫНКА

По данным компании J'son & Partners, в 2011 году в России на руках у населения находилось около 20 млн смартфонов. По данным ComScore, в США более 50% пользователей смартфонов хотя бы раз считывали QR-код

VISION

Превратить QR-код в прозрачный и удобный шлюз к товарам и услугам компаний

ЧТО МОЖНО УЗНАТЬ О ПОЛЬЗОВАТЕЛЕ ПО QR-КОДУ

- 1 Местоположение**
Определяется по IP-адресу либо геокоординатам, если пользователь разрешил отслеживать свое местоположение
- 2 Платформа**
Тип мобильного устройства, операционная система (iOS, Android, Windows Mobile)
- 3 Сотовый оператор**
- 4 Время**
Дата и время считывания QR-кода, частота считываний, интервалы между считываниями и пр.
- 5 Покупки**
Что купил, стоимость покупки, сумма всех покупок и пр.
- 6 Персональные данные**
Если пользователь разрешил их собирать и сам оставил их компании. Как правило, это охотно делается в ответ на предложение бонусов, скидок и подарков
- 7 Контактные данные**
Адрес электронной почты, номер телефона — если пользователь сам оставил их компании в обмен на заинтересовавшее его предложение
- 8 Сфера интересов**
Тематика, отрасль, товарная категория, которой интересуется пользователь, — определяется по тематике считанных QR-кодов





Я МОГУ ЛЕГКО СДЕЛАТЬ СКУЛЬПТУРУ В НЕСКОЛЬКО РАЗ ТОНЬШЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО ВОЛОСА

КЛАУС ШТАДЛМАН,
СОЗДАТЕЛЬ САМОГО
МАЛЕНЬКОГО 3D-ПРИНТЕРА
В МИРЕ



В фантастическом сериале «Доктор Кто» у одного из героев была чудесная машина, которая позволяла сделать копию любого предмета всего за несколько секунд. Индийский инженер **Баладжи Таммабатула** решил реализовать эту инопланетную технологию на основе инженерных разработок нашего времени. Его 3D-принтеру достаточно «сфотографировать» любую вещь — и он готов тут же напечатать ее копию из пластика. По сути, это трехмерная «двойка», смесь принтера и сканера.

В общем, трехмерная печать становится таким же бытовым процессом, как выход в интернет или распечатка документов.

В свое время люди гордились тем, что вырезали скульптуры из рисового зерна. Сегодня на компьютере я могу легко сделать скульптуру в несколько

раз тоньше человеческого волоса. Еще недавно для этой цели мы использовали сложную и громоздкую лазерную систему стоимостью 600 тыс. евро и размером с небольшой шкаф. В 2010 году я решил сделать принтер, который мог бы заменить эту систему. Я думал об устройстве, которое станет таким же общераспространенным и удобным гаджетом, как персональный компьютер.

Предположим, у вас проблемы со слухом, и вам нужно сделать слуховой аппарат, который бы идеально соответствовал форме вашего уха. Раньше это работало так: в медицинском учреждении вам сканировали ухо, отправляли скан куда-нибудь в другую страну, там печатали оболочку аппарата на большой машине и высылали в вашу аптеку по почте. Сегодня весь процесс вполне может уместиться в одних

сутки и происходить у вас дома, если только у вас имеется принтер, подобный нашему.

Принтер, который мы сделали, обошелся нам всего в 1,5 тыс. евро, и по размеру он в два раза меньше системного блока обычного компьютера. При этом он умеет делать все то же, что и громоздкая система, которой мы пользовались недавно, и достигает той же точности. Принцип его работы таков: специальная жидкая субстанция затвердевает под действием светового луча. Предмет «печатается» микроскопическими слоями с очень высокой точностью — 200 нанометров. Технология развивается, и уже скоро мы сможем использовать биологически совместимый пластик. Тогда мы вполне будем в состоянии «распечатать» на компьютере что-то внутри нашего собственного тела или соединять клетки живых организмов при помощи пластикового «скелета».





Когда я начинал работать в индустрии PR 30 лет назад, единственное, чем занимались пиарщики, были внешние отношения компании. Считалось, что задача пиарщика — сообщить некую придуманную топ-менеджментом истину публике. По сути, это была пропагандистская схема, когда задачей было не вступить в диалог с другой заинтересованной стороной, а монотонно в режиме монолога внедрить публике некий набор идей, который, по мнению менеджмента, отвечает интересам компании. Разумеется, пиарщик и сегодня должен быть адвокатом клиента, ведь именно от него он получает деньги. Но чтобы сделать свою работу, ему придется представлять интересы не только компании, но и ее противников.

В прошлом году в японскую Olympus пришел новый генеральный директор,

британец. Три месяца назад он был уволен, поскольку обнаружил серьезные проблемы в финансах компании. И чем больше он осознавал ситуацию, тем менее осторожно говорил об этом. В результате совет директоров указал ему на дверь. Но компании ничего хорошего это не принесло — сейчас японская и американская комиссии по ценным бумагам назначили расследование корпоративных финансов. С моей точки зрения, главный виновник всей ситуации — PR-директор. Именно он не справился со своей работой — не выстроил отношения между гендиректором, советом директоров и регулируемыми органами так, чтобы предотвратить скандал. Политика Olympus была в том, чтобы скрывать факты и по старинке «впаривать» публике то, что корпорация считает правильным. Но в наше время это никого не убеждает, в чем и заключается проблема.

Сегодня стало банальностью говорить, что в эпоху Facebook и Twitter пиарщик должен вступать в диалог с публикой. Однако понимается это так: при помощи «диалога» надо загнать в голову оппонентов то же корпоративное послание. Диалог здесь средство, а не сущность. Но что делать, если послание лживо и неубедительно? Единственный выход — заставить топ-менеджмент выслушать другую сторону. Я люблю говорить, что пиарщик должен стать

совестью корпорации. Звучит пафосно, но отражает простую истину: пиарщик отвечает за все коммуникации компании, в том числе и за смыслы, стоящие за ними. Ему придется позаботиться, чтобы история, рассказываемая компанией, была связной и учитывала интересы аудитории.

Компании все больше понимают новую роль пиарщика, и это отражается и в корпоративной иерархии. Если раньше почти всегда PR-менеджер был в подчинении у директора по маркетингу, то сегодня все больше компаний, где он либо независим от маркетологов, либо даже руководит ими. Например, в Facebook директор по PR руководит всеми коммуникациями, в том числе маркетингом и даже клиентским обслуживанием. Аналогичная ситуация — в Intel или United Airlines. В этом есть вполне понятный смысл. Если раньше компании были сосредоточены на продажах, то сегодня приходит понимание, что сообщения шире и важнее, чем продажи. А никто не умеет управлять смыслами и историями лучше пиарщика.

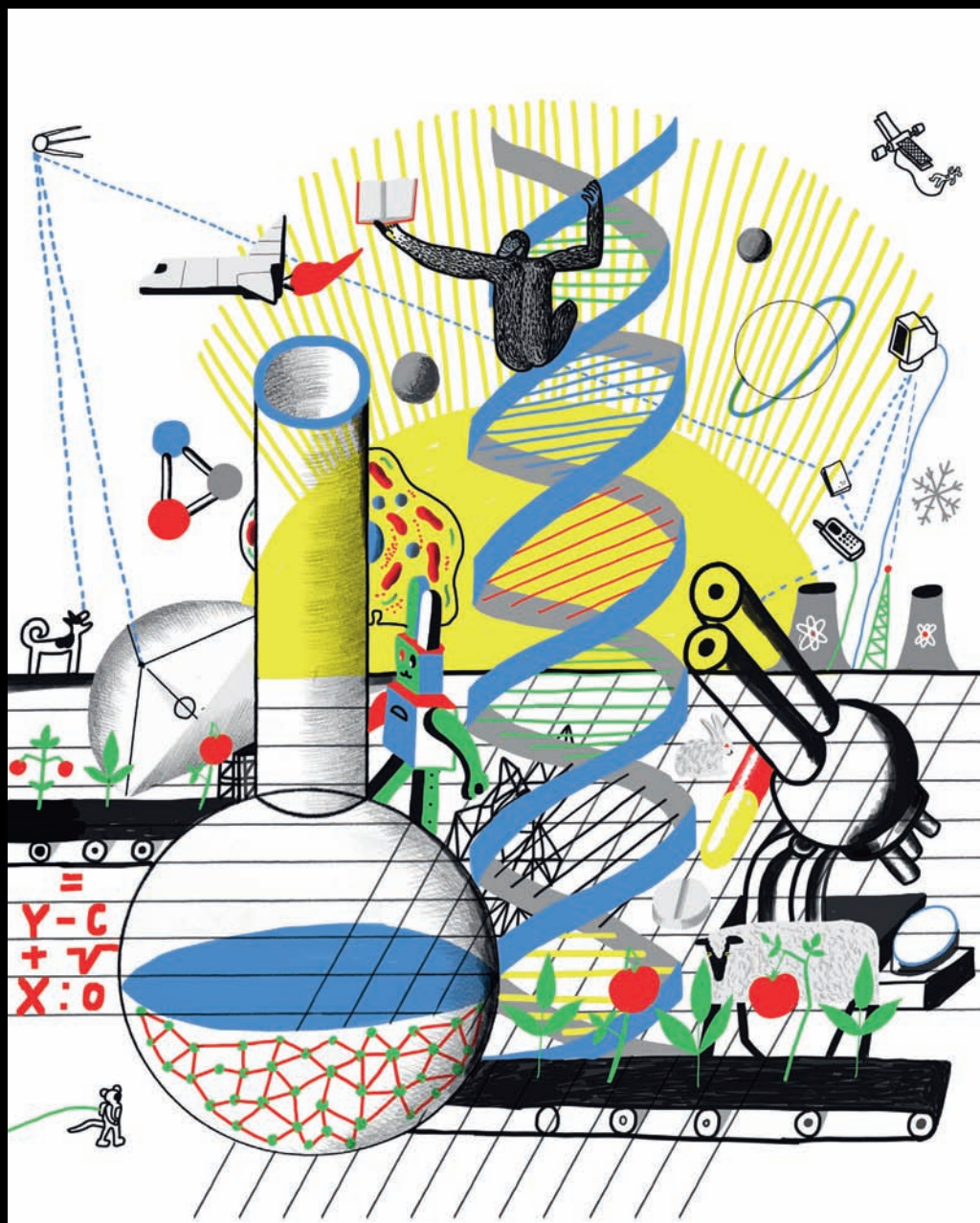
ДЖЕРАРД КОРБЕТТ,
ПРЕДСЕДАТЕЛЬ
PUBLIC RELATIONS SOCIETY
OF AMERICA

**ПИАРЩИКИ
ДОЛЖНЫ СТАТЬ
АДВОКАТАМИ
НЕ ТОЛЬКО ДЛЯ
КОРПОРАЦИЙ,
НО И ДЛЯ
ИХ ПРОТИВ-
НИКОВ**



НА ВЕНЧУРНОМ РЫНКЕ ИДЕТ ОХОТА ЗА ХОРОШИМИ ПРОЕКТАМИ. НО ХОРОШИХ ПРОЕКТОВ МАЛО. ПОЭТОМУ ЧАСТНЫЕ ИНВЕСТФОНДЫ ПРЕДПОЧИТАЮТ ПОДОЗРИТЕЛЬНЫМ РОССИЙСКИМ УЧЕНЫМ КУДА БОЛЕЕ ПОНЯТНЫХ ИНТЕРНЕТ-ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ.

ВЕНЧУРНЫЕ КАПИТАНЫ



Объем российских венчурных фондов составил в прошлом году \$4,5 млрд (по данным Российской венчурной компании, РВК). Такую же сумму европейские венчурные фонды привлекли за один только прошлый год, а американские — за два месяца прошлого года.

Но дело не только в объеме. В отличие от Запада в России основной инвестор — государство. Так, РВК проинвестировала в 2011 году 2,3 млрд руб., фонд «Сколково» — 1,2 млрд руб., «Роснано» — 69 млрд руб. Правда, большую часть средств «Роснано» инвестирует в private equity, то есть речь идет не просто о технологии, а о работающем бизнесе. В этом году госкорпорация планирует создать десять по-настоящему венчурных фондов общим объемом \$1 млрд. Несколько новых фондов запустит РВК.

Вся эта денежная лавина уходит в российские научные проекты, в то время как частные фонды привлекают интернет-стартапы. Это косвенно подтверждает статистика Российской ассоциации венчурных инвесторов. Согласно ее данным, 75% всех российских венчурных инвестиций осуществляют фонды с госучастием. Вкладывают такие фонды преимущественно в научные

проекты. В то же время до 50% всех денег на венчурном рынке получают интернет-стартапы. Выходит, что их основными инвесторами являются частные фонды.

Оценить эффективность госинвестиций можно лишь по косвенным признакам — на основании известных выходов фондов из ранее проинвестированных проектов. РВК создала семь частно-государственных фондов. Они вложили за последние три года около полумиллиарда долларов в 101 компанию. Заработать удалось только на двух (см. примеры удачных выходов на с. 60). Частные инвесторы заработали за тот же период всего на нескольких компаниях, но при объеме инвестиций в несколько раз меньше.

НАУКА БЕЗ ЖИЗНИ

Без государственного софинансирования частные инвесторы не готовы пока вкладывать в научные проекты на самых ранних, посевных, стадиях. В частности, из-за высоких расходов на менеджмент. Стартовый капитал в таких проектах составляет \$50–500 тыс., рассказывает председатель совета директоров инвестиционной группы компаний «Финематика» **Владимир Громковский**. Если фонд вложится в 15–20 проектов, топ-менеджер фонда получит около \$250 тыс. в год, по подсчетам Громковского: «Этого не хватит и на оплату двух генеральных партнеров. Как я буду на \$250 тыс. все эти 20 проектов обслуживать? Вот почему проекты самых ранних — предпосевной и посевной стадий — редко финансируются частными фондами».

Другой, не менее значимый риск связан с технологиями. «Вот приходят ко мне ребята якобы с какой-то необыкновенной и достаточно сложной технологией. Что необходимо сделать, чтобы выяснить, насколько она актуальна? Позвонить в профильный институт РАН? — Громковский делает многозначительную паузу. — Но как можно быть уверенным, что люди там не отстали от жизни и достаточно сведущи? Россия 20 лет испытывала острый недостаток вложений в фундаментальную науку».

На самом деле инвестиции в науку растут. Например, объем госфинансирования научных исследований вырос с 2003-го по 2010 год с 246 млн до 723 млрд руб. (по данным Росстата). Правда, успехи наших ученых растут обратно пропорционально объемам инвестиций. За тот же период, с 2003-го по 2010 год, количество публикаций российских ученых сократилось с 3% от глобального числа научных публикаций до 2% (по оценкам Королевского британского общества), а выданных патентов на изобретения — с 25 тыс. до 22 тыс. в год (по данным Росстата). Средний возраст ученого — 55 лет, и размеры стипендий не мотивируют младшее поколение заниматься наукой: для аспирантов стипендии составляют сейчас всего 2,5 тыс. руб. в месяц, для докторантов — 6 тыс. руб.

БУДЕМ НА СВЯЗИ

Еще одну проблему в развитии технологичных венчурных проектов озвучивал сооснователь «Яндекса» **Илья Сегалович**. По его мнению, в России мало научных стартапов из-за слабой связи между технологиями и бизнесом. В США или Европе эта связь осуществляется благодаря инфраструктуре: ученые публикуют исследования, получают гранты, на которые разрабатывают технологии. Если технологии оказываются успешными, при университетах создаются спин-офф — компании, в которые инвестируют вуз и инвестфонд. В России вместо спин-офф действуют так называемые малые инновационные предприятия (МИПы) — компании, которые с 2009 года разрешили создавать вузам и НИИ. В прошлом году их появилось, по данным Центра исследований и статистики науки, около тысячи. Предполагалось, что вуз сможет владеть не менее чем третью акций, которые будут обеспечиваться интеллектуальной

собственностью — в первую очередь патентами. Оставшимися акциями будет владеть частный инвестор. Но на практике закон работает не очень эффективно: суммы инвестиций под патенты невелики (средний уставный капитал МИПа составляет примерно 300 тыс. руб.). Крупным вузам такие суммы неинтересны, а маленькие вузы неинтересны, в свою очередь, инвесторам. К тому же МИПы создаются выходцами из научного сообщества, а они ничего не понимают в бизнесе, и договориться с ними о создании бизнеса непросто, говорит управляющий директор Quadriga Capital **Рейнхард Кольайк**.

Учитывая, что спин-офф в России нет, система МИПов не работает, а стартапы отчаянно нуждаются в поддержке, на первый план могли бы выйти бизнес-инкубаторы. Но в большинстве из них работает опять-таки ИТ-бизнес, признает глава Almaz Capital Partners **Александр Галицкий**: «Среди создателей бизнес-инкубаторов совсем немного тех, кто сам имеет опыт инновационного предпринимательства».

Есть и масса других проблем: с защитой интеллектуальной собственности, с признанием отечественных патентов за рубежом (например, у России нет договора с США о взаимном признании патентов, то есть бывший сотрудник российской компании-разработчика может уехать в Америку и использовать там наработанные технологии). Плюс логистические проблемы. Глава одной из управляющих компаний — партнеров РВК рассказывает: «Однажды у нас возникла необходимость завезти из-за границы для одного из

наших проектов клеточные линии. Напрямую сделать это было сложно: учитывая непредсказуемость таможи, перевозчик не гарантировал доставку товара „живым“. Мы нашли институт, который оказывает подобную услугу. „А как вы возите образцы?“ — спросил я директора института. „Да практически в кармане“, — ответил он».

Вместо того чтобы подменять собой венчурного инвестора, государству стоило бы сделать то, что оно должно делать, — создать инфраструктуру. Построить прозрачную систему выдачи грантов и оценки научных достижений, стимулировать инвестиции в производство компонентов для лабораторий или разработать механизмы, обеспечивающие быструю доставку этих компонентов из-за рубежа и т. д. Но инфраструктура приносит плоды не мгновенно, а времени у российской венчурной индустрии уже не осталось.

Еще год-два, и отставание в технологическом и научном плане от Запада будет критическим. Так что решать таможенные головоломки с помощью карманов отечественный венчурный бизнес будет еще долго.



КРУПНЕЙШИЕ КОМПАНИИ ПО ОБЪЕМУ ВЕНЧУРНОГО КАПИТАЛА ПОД УПРАВЛЕНИЕМ*

№	Управляющая компания	Объем капитала, \$ млн**	Средний размер инвестиции, \$ млн	Отраслевые предпочтения	Стадии инвестирования***
1	Finam Capital	150	2–20	Интернет	early growth, expansion
2	«Альянс РОСНО управление активами»	102	н. д.	Промышленное производство	н. д.
3	«ВТБ капитал — управление активами»	102	н. д.	Промышленное производство, ИТ	н. д.
4	«Максвелл эссет менеджмент»	102	н. д.	Медицина и фармацевтика	н. д.
5	«Биопроцесс капитал партнерс»	100	н. д.	Медицина и фармацевтика	н. д.
6	«Лидер»	100	н. д.	Промышленное производство, ИТ	н. д.
7	«Инновационные решения»	67	н. д.	Промышленное производство, ИТ	н. д.
8	«С-групп капитал менеджмент»	60	н. д.	Промышленное производство, ИТ	н. д.
9	«Сберинвест»	48	1	Металлургия, нефтехимия, ИТ, телеком, медицина	startup, early growth, expansion
10	VIY Managers Ltd	45	10–25	Потребительские товары, ИТ	early growth, expansion
11	Quadriga Capital Russia	30	7	Потребительские товары	expansion
12	Almaz Capital Partners	27	8	ПО, интернет	startup, early growth
13	«Спектр инвест»	25	6	Потребтовары, промоборудование, сельское хозяйство, телеком, транспорт	expansion
14	MTVP	25	1–3	Интернет, ПО, мобильные приложения	early growth, expansion
15	Инновационная корпорация «Технопром»	20	5	ИТ, телеком, ресурсоснабжение, нанотехнологии, безопасность	startup, early growth, expansion
16	Softline	20	1	ПО, интернет	startup, early growth
17	«Ермак»	13	1,2	ИТ, металлургия, медицина, ЖКХ	expansion
18	iTech Advisors Ltd	12	5–7	Интернет, e-commerce, электронный процессинг	startup, early growth, expansion
19	«Инвест-менеджмент»	4	н. д.	Машиностроение, авиастроение, ИТ, медицина	expansion
20	«Синергия инновации»	3	0,5	ИТ, энергосбережение, чистые технологии	startup, early growth

* В рейтинге отсутствуют УК, не раскрывающие информацию о своих инвестициях
** На начало 2011 года
*** По одной из классификаций, стартап последовательно проходит через следующие стадии развития: startup (начальная), early growth (ранний рост), expansion (расширение)

РОССИЙСКОЙ ВЕНЧУРНОЙ ИНДУСТРИИ НЕ ХВАТАЕТ УСПЕШНЫХ ПРОЕКТОВ — НЕ ТЕХ, ЧТО ПОЛУЧИЛИ ФИНАНСИРОВАНИЕ, А ТЕХ, ЧТО УЖЕ ПРИНЕСЛИ ДЕНЬГИ ИНВЕСТОРАМ. «СЕКРЕТ ФИРМЫ» ПРЕДСТАВЛЯЕТ ЧЕТЫРЕ ИЗВЕСТНЫЕ НА СЕГОДНЯШНИЙ ДЕНЬ КОМПАНИИ, ИЗ КОТОРЫХ ФОНДЫ ВЫШЛИ С ПРИБЫЛЬЮ.

ЗОЛОТОЙ СТАНДАРТ

СНАЧАЛА БЫЛА СЛАВА

Десять лет назад партнер фонда Quadriga Capital **Рейнхард Кольайк** пил кофе со своим земляком, основателем мюнхенской компании Voice Trust. Говорили об общих немецких знакомых, русской бюрократии и интересных проектах в области речевых технологий, которыми занималась Voice Trust. «Мы тут нашли одну интересную фирму в Питере, Центр речевых технологий, у них много хороших разработок, но вот бизнес выстроен неправильно, и из-за этого они медленно растут», — обмолвился приятель Рейнхарду. Благодаря этой случайно брошенной фразе Quadriga Capital сумела заработать 1000% на инвестициях в Центр речевых технологий, ЦРТ стал одним из мировых лидеров в своей области.

ЦРТ основали в 1991 году восемь выходцев из конструкторского бюро, расположенного в «ящике» (на предприятии

оборонной промышленности). Компания занималась технологиями, позволяющими распознавать голоса. Директором фирмы стал **Михаил Хитров**. Компания разрабатывала технологии под конкретных заказчиков: клавиатуру со встроенным синтезатором, который озвучивал каждую набираемую букву — для научно-производственного объединения слепых. Устройства по оцифровке и визуализации речи говорящих — для МВД России. Системы шумочистки — для ФСБ.

Производство Хитров наладил на Тайване. В ЦРТ обращались инвесторы из таких гигантов, как Siemens и Nokia, но сделки по разным причинам срывались. И вот в 2002 году Хитрову позвонил Кольайк с предложением встретиться. «Да не нужны нам деньги» — вот первое, что ответил Хитров на предложение потенциального инвестора. Но Кольайк



ДОСЬЕ

Компания
Центр речевых
технологий

Отрасль
Информационные
технологии

Инвестор
Quadriga Capital

Доходность инвестиций
1000%

**МИХАИЛ
ХИТРОВ**

**СОВЛАДЕЛЕЦ
И ГЕНЕРАЛЬНЫЙ
ДИРЕКТОР
ЦРТ**

пообещал помочь увеличить оборот компании (\$1,5 млн в год) в десять раз. Хитров продал Quadriga Capital 35% и получил, по оценкам, \$2–3 млн.

Еще до сделки с Quadriga Capital ЦРТ пробовал сотрудничать с иностранцами, но продажи были нерегулярными. Во-первых, Хитров и его команда недостаточно хорошо говорили на английском, во-вторых, имелись сложности с таможней. «Если вы везете товар двойного назначения, который может применяться и в ВПК, и на гражданке, вам каждый раз придется доказывать таможенникам, что вы честны», — говорит Кольайк. Quadriga Capital сумела наладить работу с таможенниками так, что товары стали проходить границу без особых проблем — за неделю вместо месяца. «Благодаря иностранным акционерам у нас появилось что-то вроде глобального мышления», — рассказывает Хитров. С помощью связей Quadriga Capital ЦРТ смог найти заказчиков в органах безопасности Бельгии, Германии, Италии, США, Франции и еще в семи десятках стран. А в Нью-Йорке по настоянию Quadriga Capital было открыто представительство ЦРТ.

Осенью 2011 года Quadriga Capital продала свою долю в ЦРТ Газпромбанку, получив примерно 1000% доходности. Выручка «Центра» составляла уже около \$20 млн в год, чистая прибыль — приблизительно \$3 млн. С тех пор доля иностранных контрактов в заказах компании перестала расти (составляет 40%). Видимо, сказывается отсутствие иностранного акционера.

Фото: Евгений Дудин, Григорий Собченко



ИВАН
НЕЧАЕВ

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ
ДИРЕКТОР
РНТ

ВЗГЛЯД СВЫШЕ

Благодаря венчурным инвестициям «Русские навигационные технологии» (РНТ) стали одной из крупнейших в России компаний, занимающихся спутниковым мониторингом. Один из основателей компании **Иван Нечаев** из рядового программиста превратился в живое доказательство успеха государственных венчурных инвестиций.

РНТ продает собственное навигационное оборудование — терминалы, которые устанавливаются на грузовые машины и помогают отслеживать перемещение транспорта, рассчитывать маршрут, оптимальный с точки зрения расхода топлива и т.д. Нечаев говорит, что его система позволяет большим корпорациям сэкономить до 50% стоимости владения транспортом в год.

Нечаев начинал программистом: навигационную программу он придумал в 2002 году с друзьями из МФТИ. Первые три года РНТ была подразделением системного интегратора «Руслан коммуникейшнз», которым владел один из основателей **Борис Сатовский**. В 2005-м Сатовский выделил нечаевскую команду разработчиков в отдельную компанию. Компания, чей оборот тогда не достигал и миллиона долларов в год, росла быстрыми темпами, ей нужны были средства на развитие. В июне 2006 года была образована Российская венчурная компания (РВК), искавшая проекты для инвестиций. Совместный с РВК фонд «ВТБ — фонд венчурный» купил в компании долю (37,5% акций, по данным «СПАРК-Интерфакс», сумма сделки не раскрывается). На полученные деньги РНТ построила партнерскую сеть в 48 регионах и увеличила клиентскую базу в десятки раз. Выручка РНТ росла на 100% в год, к 2010 году ее оборот превышал уже \$7 млн. Летом 2010 года РНТ разместила на ММВБ 18-процентную допэмиссию за 300 млн руб. Эксперты оценили IPO как довольно успешное. Правда, стоимость акций с тех пор упала на 44%. Индекс ММВБ, для сравнения, вырос на 17%. Тем не менее ни в блогах, ни на профессиональных форумах мы не нашли ни одного гневного отклика на затянувшееся пике. Все дело в том, что, по словам Нечаева, большую часть акций выкупили не частные инвесторы, а иностранные инвестфонды. «Да, не исключено, что эти фонды могли действовать по просьбе РВК», — считает один из аналитиков «Финама». Зато теперь РВК, если возникают вопросы об эффективности ее проектов, напоминает об IPO РНТ, называя этот проект одним из своих самых успешных.

ДОСЬЕ

Компания

Русские навигационные технологии

Отрасль

Информационные технологии, приборостроение

Инвестор

ВТБ — фонд венчурный

Доходность инвестиций

Не раскрывается



АЛЕКСАНДР
МОТРЕНКО

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ
ДИРЕКТОР
QIK

ДОСЬЕ

Компания
Qik

Отрасль
Информационные
технологии

Инвестор
Almaz Capital Partners

Доходность инвестиций
1000%

ВИДЕО- НЕВИДИМО

2010 год, деревушка племени аватиме на востоке Ганы. Человек в смешных очках и в просторной цветастой рубашке, давно вышедшей из моды, уже в десятый раз через переводчика объясняет обступившим его африканцам, как мышкой передвигать курсор на компьютере. Это **Николай Абкаиров**, и терпения ему, приехавшему сюда с командой волонтеров, нужно немало, ведь у аватиме даже нет письменности. Но Абкаирову, сооснователю Qik, одного из самых успешных в России стартапов, упорства не занимать. Qik был основан перед самым кризисом, но даже оставшись без инвестиций и потеряв часть команды, Абкаиров не

переставал верить в свое детище. В результате в прошлом году 100% акций Qik были куплены компанией Skype за \$122 млн.

В конце 2006 года на международной конференции к Абкаирову подошел вице-президент Oracle **Раму Сункара** и сказал, что затекает новый стартап — сервис для передачи живого видео с мобильного телефона в интернет. Абкаиров присоединился к проекту через несколько месяцев. Договорились, что Сункара будет заниматься продвижением компании из офиса в Кремниевой долине, а Абкаиров — писать ПО у себя дома в Зеленограде. Первоначальные инвестиции по дружбе пообещали топ-менеджеры Oracle. Сервис запустили в декабре 2007-го, и он сразу же привлек внимание инвесторов. Генеральным директором компании стал давний друг Абкаирова **Александр Мотренко**. Но когда в разгар кризиса понадобились новые средства, оказалось, что инвесторы не готовы вкладывать в высокорисковые венчурные проекты.

«Хотя штаб-квартира Qik и находилась в Кремниевой долине, за ними тянулся такой, знаете, „шлейф русскости“. Инвесторы побаивались нестабильности в России и не хотели давать деньги проекту», — вспоминает управляющий партнер фонда Almaz Capital **Александр Галицкий**. Он не испугался и в середине 2010 года вложил в проект средства фонда и помог привлечь инвесторов из Quest Venture и Venture Partners — в общей сложности \$5,5 млн.

Qik продавал тогда несколько продуктов: Qik Live (позволяет в онлайн-режиме передавать видео с мобильного в сеть) и Qik Video Camera (дает, кроме того, возможность загружать видео на Facebook и в Twitter, устраивать видеочаты). В тот момент на рынке было много сервисов для видеотрансляций: Smotri.com, Bambuser.com, приложение iCamcorder. Но Qik Video сумел добиться максимального качества изображения. Когда весной 2010 года число пользователей Qik перевалило за миллион, сервис сделали платным — программу можно было скачать за \$1,99. К концу года число пользователей Qik Video составило 5 млн. Компанией заинтересовался Skype, который надеялся завоевать владельцев мобильных телефонов. Купив Qik, Skype сделал Qik Video бесплатным сервисом. Но Skype все-таки планирует зарабатывать — в более дорогом сегменте. Для пользователей Android и iPhone Абкаиров разработал Qik Premium — безлимитный по объемам скачиваемого аналог Qik Video. Приложение стоит уже почти \$5.

Абкаиров поставил себе новую непростую задачу — проникнуть во все смартфоны в мире. Для этого понадобится немало терпения. Но вот племя аватиме не без помощи Абкаирова и его друзей создало письменность, освоило компьютер и уже переводит на свой язык Библию. По сравнению с этим «захват» смартфонов кажется не такой уж сложной задачей.

ОБЛАКО В ШТАТАХ

У российско-американской компании Evernote, разработчика онлайн-сервиса хранения личных заметок, было две жизни. Первой, поясняет **Артем Юхин**, директор венчурного направления «Тройки Диалог», Evernote жила до знакомства основателя компании **Степана Пачикова** с **Филом Либиним**, создателем нескольких успешных ИТ-компаний в США. Вторая началась в 2008-м, когда Пачиков назначил Либина генеральным директором. Тот привел с собой команду звездных менеджеров и применил бизнес-модель, которая в 2011 году принесла компании 19 млн пользователей в разных странах мира и около \$24 млн выручки.

Модель называется freemium. Пользователь настольного компьютера, ноутбука или смартфона сохраняет на серверах Evernote любые свои важные заметки — от записей на листочках до отсканированных театральные афиш

ДОСЬЕ

Компания
Evernote

Отрасль
Информационные
технологии

Инвестор
«Тройка Диалог»

Доходность инвестиций
Более 300% годовых

**СТЕПАН
ПАЧИКОВ**

**УЧРЕДИТЕЛЬ
EVERNOTE**



и фотографий. Минимальный объем — 60 Мбайт заметок в месяц — он может загружать в хранилище бесплатно, а за больший объем и дополнительные функции платит по \$5 в месяц. Чем больше у человека стаж пользования Evernote, тем больше денег он приносит.

Но для реализации этой идеи нужны были деньги. Первым институциональным инвестором Evernote в конце 2008 года стала «Тройка Диалог». Она вложила в компанию \$4,5 млн из татарстанского венчурного фонда, которым управляла с 2006 года. Половина денег в этом закрытом ПИФе была государственной, половину вложили частные пайщики, приведенные «Тройкой». «Если бы мы не вложились, компания бы закрылась: ей нечем было платить зарплату разработчикам», — говорит Юхин.

На полученные деньги Evernote начала географическую экспансию. Например, сервис оказался очень популярен в Японии. В конце 2009-го фонд DoCoMo Capital, основанный крупнейшим японским оператором связи DoCoMo, вложил в Evernote \$2 млн в обмен на долю в компании. Тогда же началось партнерство с производителями компьютерной техники и смартфонами, а также с операторами связи. Первым стал контакт с тем же DoCoMo — оператор начал продавать свои смартфоны с предустановленным софтом Evernote. Через несколько месяцев состоялся следующий инвестиционный раунд на \$10 млн, в котором приняли участие «Тройка Диалог», DoCoMo и знаменитый венчурный фонд Morgenthaler Ventures. Он очень помог Evernote своими связями, прежде всего с Apple.

К концу 2010 года доходы компании от платных подписчиков уже перекрывали текущие затраты. Компания начала искать деньги на поглощения. Осенью 2010-го крупный американский фонд Sequoia Capital с другими акционерами вложил в компанию \$20 млн. Evernote купила несколько компаний, в частности, компанию Skitch. Ее сервис хорошо дополнял имевшийся у Evernote набор функций для работы с заметками. Всего компания привлекла почти \$100 млн. А вот «Тройка Диалог» свою долю в Evernote, напротив, продала — тому же фонду Sequoia Capital. Сумма сделки не разглашается. Известно лишь, что с 2008 года стоимость Evernote выросла минимум в десять раз. Причина быстрого выхода «Тройки» — нетерпение инвесторов татарстанского фонда. Его частные вкладчики, в отличие от институциональных инвесторов не могут «сидеть» в портфельных компаниях по десять лет. «Нам нужно было показать инвесторам ликвидность», — говорит Юхин. — Когда представится следующая возможность выхода, неизвестно, а Sequoia Capital предложил классную цену».



В НАЧАЛЕ ПРОШЛОГО ГОДА «СЕКРЕТ ФИРМЫ» (№1–2/2011) РАССКАЗАЛ О ПЯТИ РОССИЙСКИХ ИННОВАЦИОННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ, ПОЛУЧИВШИХ ФИНАНСИРОВАНИЕ В 2010 ГОДУ. ПОШЛИ ЛИ ИНВЕСТИЦИИ НА ПОЛЬЗУ?

СООБРАЗИЛИ НА ПЯТЕРЫХ



РУССКАЯ ПОПЫТКА

Компания «Инкурон» — совместный проект американской Cleveland Biolabs, созданной биологом-исследователем **Андреем Гудковым**, и венчурного фонда Bioprocess Capital Ventures — разрабатывает новый класс противораковых препаратов. Это один из самых многообещающих проектов, профинансированных в 2010 году российскими деньгами. Bioprocess инвестирует в него 550 млн руб. Антираковые разработки уже много лет находятся на острие исследований в так называемых life sciences, или медицинских технологиях. Команда Андрея Гудкова и ее российские партнеры близки к тому, чтобы сказать здесь новое слово. Результаты прошлого года были для проекта неплохими. В России запущена процедура клинических испытаний

препарата под кодовым названием CBL0137. Регистрационное досье подано в Минздрав, создан протокол клинических исследований, достигнуты договоренности с ведущими российскими онкологами по участию в клинических исследованиях первой

31 %

На столько в США выросло количество венчурных сделок в области «зеленых» технологий в III квартале 2011 года по сравнению с тем же периодом 2010-го, по данным PwC

фазы. До завершения доклинических исследований в США остался один шаг. Надо сказать, что в год в США после окончания клинических испытаний регистрируется не более 20 новых лекарств, в России же таких препаратов не создавали уже много лет. Сейчас «Инкурон» оформляет патентные заявки сразу

во многих странах. Статьи о кураксинах — так называется новый класс препаратов, которые в перспективе смогут распознавать потенциально опасные клетки на ранних стадиях — опубликованы в двух реферируемых журналах с высоким рейтингом цитируемости. Одобренное получение «сколковского» гранта на 150 млн руб. можно считать приятным дополнением к этим результатам.

Михаил Воронов, в августе прошлого года компания протестировала технологию в Казахстане по заказу Geo Energy Group. Результаты неплохие, поэтому «Сейсмошельф» рассчитывает, что ее технология будет использоваться на месторождениях компании «Казмунайгаз» (казахская государственная нефтегазовая компания с выручкой около \$15 млрд). Еще один заказчик — ОАО МАГЭ, для



ЕЩЕ КРАСИВЕЕ КАРТИНКА

В январе 2010 года УК «Альянс РОСНО управление активами», управляющая созданным совместно с РВК венчурным фондом «Новые технологии», вложила в «Сейсмошельф» 150 млн руб. Как рассказал ее генеральный директор

которой «Сейсмошельф» уже второй год проводит разработки в Охотском море. Михаил Воронов говорит, что два таких крупных заказчика — хороший результат для рынка подводной геологоразведки. Но все-таки самым важным событием прошлого года Воронов считает получение в декабре



120 млн руб. пятилетнего беспроцентного кредита от Российского фонда технологического развития. Новый заем пойдет на создание недостающих элементов. В урезанном варианте возможности новой технологии не были так очевидны потенциальным заказчикам.

АЛЮМИНИЙ ИЗ МОЛОЧНЫХ ПАКЕТОВ

Компания «Лад-М» (в нее входит несколько бумажных фабрик), как ожидал ее владелец **Александр Зиновьев**, в прошлом году должна была бурно расти. Надо было лишь приобрести за \$2 млн оборудование для переработки полиалюминиевой смеси (ПАС). Этот продукт бразильской компании TSL Engenharia Ambiental при помощи низкотемпературной плазмы разделяет ПАС на алюминий и парафин. Оборудование было куплено, но еще только устанавливается на новом предприятии «Лад-М» в Иваново, так что выручка пока увеличилась лишь на треть — с 30 млн до 40 млн руб. в год. Однако энтузиазм Зиновьева по отношению к «зеленым» технологиям только окреп. Новая

технология более выгодна с точки зрения текущих затрат, поэтому «Лад-М» и дальше будет развивать это направление.

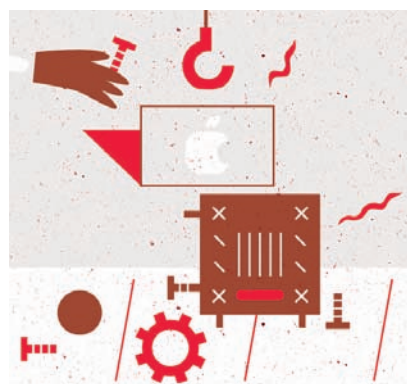
В ОЖИДАНИИ ЧУДА

В прошлом году **СФ** писал о разных судьбах британской и российской компаний, развивающих похожие технологии



(использование оптических датчиков для снятия данных в экстремальных условиях). За год английский принц и русский нищий не поменялись местами. Оксфордская Oxsensis достаточно бодро для нынешнего безденежного времени развивалась. В мае ее первые датчики отработали по 50 тыс. часов, в августе компания выиграла тендер General Electric на разработку сенсора для нефтегазовых компаний, а в январе 2012 года представила рынку транзистор (управляющий датчик, который сам меняет

параметры работы, например, газовой турбины в зависимости от «снимаемых» значений). Российская «Бизнес-Юнитек», инвестиции в которую делал владелец консалтинговой группы Clever Business **Ярослав Гусев**, тоже получила заказ. По словам



ее коммерческого директора **Александра Соколова**, сейчас заканчивается работа по китайскому государственному контракту — компания создавала систему измерения деформаций при повышенных температурах. Но Соколов опасается, что эта работа будет последней. К сожалению, первоначальная команда уже разбревалась, специалисты нашли пристанище в других проектах, новые источники дохода. Собраться вместе эти люди смогут, только если произойдет что-то экстраординарное.

ГОЛОГРАФИЯ НА МОБИЛЬНИКАХ

Компания «Нанооптик девайсез» (NOD), развивающая идею российского физика **Владимира Янькова** о создании оптических чипов на базе новой технологии — числовой планарной

голографии, в 2011 году искала новые рынки сбыта. Ее российским инвестором выступает S-Group Capital Management **Алексея Мордашова**, владельца «Северстали». В июне прошлого года NOD предложила оптический чип, который может использоваться для кодирования/декодирования сигнала в массовом телекоммуникационном оборудовании. По словам Янькова, преимущество варианта NOD в том, что этому чипу не нужен комплект оптических аксессуаров, которые должны прилагаться к оптическим чипам, изготовленным по старым технологиям. О заключенных контрактах компания не сообщает.



БЕЗ ДОВЕРИЯ НЕ МОЖЕТ БЫТЬ УСПЕХА. ДЛЯ РЫНКА ВЕНЧУРНЫХ ИНВЕСТИЦИЙ ЭТО АКСИОМА. НО ДЛЯ ПОСТРОЕНИЯ ДОВЕРИТЕЛЬНЫХ ОТНОШЕНИЙ И ИНВЕСТОРУ, И ПРЕДПРИНИМАТЕЛЮ В РОССИИ ПРЕДСТОИТ НЕМАЛО ПОРАБОТАТЬ.

НЕ КОНТРОЛИРУЙ ЭТО

Проблемы с доверием у российских предпринимателей ярче всего проявляются в культурном коде. По нему полная открытость — это беззащитность, и в мире, кишасщем врагами, открытым быть нельзя. «В Англии у меня были случаи, когда я заключал сделку после исключительно телефонного общения. В России в аналогичной ситуации вряд ли можно обойтись меньше чем двумя посещениями бани», — говорит **Андрей Кессель**, сооснователь ряда стартапов, ранее работавший в кембриджском Amadeus Capital Partners, а сейчас один из основателей российского бизнес-акселератора TexDrive.

Но даже в Европе и США, где подобные способы снятия тревожности не в ходу, взаимное дистанционное «прощупывание» тоже имеет место. Хотя, конечно, лучшим «успокоительным лекарством» для изобретателей являются сделки, которые заключают с инвесторами коллеги-ученые. «У меня есть приятель, — говорит **Евгений Зайцев**, партнер американской Helix Ventures. — Он тоже родом из России, занимается в Стэнфорде исследованиями, открыл маркеры стволовых клеток меланомы. Как-то раз он прибегает ко мне возбужденный и говорит, что один его коллега заключил лицензионное соглашение с фармацевтическим гигантом на \$2 млрд. „Слышал, а что ты так нервничаешь?“ — „Так ведь моя-то тема гораздо лучше“».

Истории успеха вызывают новую волну обращений к инвесторам, которые уже привели предпринимателя к успеху.

В отличие от российских ученых, их американским коллегам легче узнать о репутации инвестора. Особенно в Кремниевой долине. «Долина вообще очень открытое место. А в Стэнфорде и Кембридже есть профессора, которые уже создали и успешно продали по две-три компании», — констатирует Кессель.

Инвестору, конечно, тоже приходится присматриваться к ученому повнимательнее. «Всем известны случаи, когда снимались уже опубликованные статьи в весьма уважаемых журналах из-за сфальсифицированных данных. Поэтому мы тоже проводим reference check, и не всегда наши источники — те люди, которых называет сам соискатель», — описывает ситуацию **Екатерина Смирнягина**, партнер американской венчурной компании Alta Partners.

КАК СПРЯТАТЬ БЕЗЗАЩИТНУЮ ИДЕЮ, ЧТОБЫ БЫСТРО ЕЕ НАЙТИ

Доверия не бывает без полной открытости. Понятно, что если предприниматель попытается спрятать «под коврик» уже известные ему проблемы в своей идее, то в случае их обнаружения он полностью потеряет доверие и сделка никогда не состоится. Гораздо важнее уметь открыто обсуждать проблемы и предлагать решения. Но и на пути соблюдения этого практически бесспорного принципа возникают преграды. Ведь существует проблема защиты интеллектуальной собственности. Такой понятный инструмент, как договор о конфиденциальности, заключаемый на три-пять лет (он же non-disclosure agreement, или NDA), все-таки не может быть подписан до того, как предприниматель изложил свою идею инвестору. Так что как минимум этот отрезок пути партнеры должны пройти без юридического «зонтика». К тому же инвесторы относятся к NDA по-разному. Смирнягина говорит, что если предприниматель комфортнее себя чувствует с такой бумагой, в ее компании договор заключают. А Зайцев считает, что NDA подвергает инвестора значительному юридическому риску и предлагает ученому опираться на безупречность репутации инвестора.

Деликатных ситуаций при работе с ценными идеями возникает множество. В Alta Partners было несколько примеров, когда фонду предлагали проекты, аналоги которых уже были им профинансированы. Впрочем, это решаемая проблема. Важно, считает Смирнягина, сразу же сообщить предпринимателю о потенциальном конфликте. По ее словам, заявители часто удовлетворяются тем, что конкурирующие проекты оказываются в ведении разных партнеров венчурной компании. Еще более чувствительная точка — due diligence. Это уже более плотное исследование перспектив новой технологии. И хотя в ход, конечно, идут все объективные данные, часто решающее значение имеет мнение внешних экспертов. Но ученые не всегда питают друг к другу теплые чувства. В ответ на фразу «Мы собираемся пообщаться с профессором Х» Смирнягина часто слышит «У него похожая тема» или «Мы конкурировали за один и тот же грант». Что ж, рабочий момент, приходится искать другого специалиста для оценки идеи. Правило, которого придерживаются в Alta Partners, простое: в рамках due dil ни одного контакта с внешними экспертами без информирования самого ученого.

Изучение темы иногда ведет к неожиданным результатам. Полтора года назад к Смирнягиной пришел исследователь из известной фармкомпании и сказал, что хочет сделать спин-офф — выкупить у производителя результаты своих исследований в области онкологии. Компания решила прекратить разработки, а он в свое детище верит. Тема и впрямь оказалась интересной, дело уже дошло до зондирования почвы для переговоров с фармацевтами. Но, поразмыслив над возникшим извне интересом, в компании сделали тот же вывод, что мужичок в известном советском мультфильме: «Такая корова нужна самому». И возобновили исследования.

КАК ГРАМОТНО ПОТЕРЯТЬ КОНТРОЛЬ НАД СВОЕЙ КОМПАНИЕЙ

Знание правил игры ученому точно не помешает. Тем более что это совсем не «бином Ньютона». Общепринятый набор требований венчурного инвестора на старых рынках: право преимущественной продажи в случае IPO или M&A, право преимущественного приобретения акций новой эмиссии, right of first refusal (преимущественное право на выкуп доли у других акционеров), места в совете директоров, право назначать своего CEO.

Но по словам Кесселя, есть чисто российские препятствия — прежде всего в головах предпринимателя и некоторых инвесторов. Например, контроль над компанией, который для российского рынка, где права миноритариев попираются повсеместно и грубо, превратился в фетиш. Отдельные инвесторы изначально готовы оставить носителю идеи 5–10% в компании. Но это отменяет саму идею венчура. Как сказано в одном пособии для венчурных инвесторов в Индии (там, видимо, те же пробелы), если вы даете изобретателю исчезающе малую долю в компании, ждите, что и вклад его в повышение стоимости бизнеса тоже будет исчезающе мал.

Предрассудков много и в головах предпринимателей. То же самое нежелание отдавать контроль, по словам Кесселя, означает, что предприниматель обрекает свою компанию на весьма скромные размеры. «Надо уметь делиться», — согласен Зайцев. Каждый новый инвестор и ключевой специалист должен получить адекватную долю. И в какой-то момент доля основателя станет очень мала — правда, и компания эта будет уже совсем других размеров. То же касается и нежелания делиться постами. Российский предприниматель непременно хочет быть CEO, даже не обладая для этого компетенциями. Пост технического или научного директора — обычная для основателей стартапов на Западе позиция — их категорически не устраивает. Причина все та же — недоверие. «Если сам не сделаешь, не сделает никто».

Фото: Alan Dejeacion

ЭКСПЕРТ



ЕВГЕНИЙ ЗАЙЦЕВ,
ПАРТНЕР ВЕНЧУРНОЙ КОМПАНИИ
HELIX VENTURES

**ЕСЛИ
ПОКАЗЫВАЕШЬ
ИДЕЮ
И ПЫТАЕШЬСЯ
ЕЕ ВОПЛОТИТЬ —
ВЕРОЯТНОСТЬ
УСПЕХА ОЧЕНЬ
ДАЛЕКА ОТ 100%.
НО ЕСЛИ СИДИШЬ
НА НЕЙ И ПРОСТО
БОИШЬСЯ
ЕЕ ПОКАЗАТЬ,
ТО ШАНСЫ
НА УСПЕХ РАВНЫ
ТОЧНО НУЛЮ**



СИЛА НАТЯЖЕНИЯ

КОМПАНИЯ: «Изитейл». Разработала особую упаковку презервативов, облегчающую их использование. В 2008 году «ВТБ капитал управление активами» и Региональный венчурный фонд инвестиций в малые предприятия Санкт-Петербурга купили около 30% акций «Изитейла» (тогда еще «Анданте») за 50 млн руб. Активы компании оценивались в 130 тыс. руб. (по данным «СПАРК-Интерфакс»). Как рассказал источник **СФ** в РВК, инвесторов привлекла статистика: большинство мужчин изначально надевают презервативы не той стороной. Технологи «Изитейла» взялись исправить недоразумение.

ПЛОЩАДЬ ОТСТАВАНИЯ

КОМПАНИЯ: Apollo Project — разработчик платформ для создания мобильных социальных сетей, в 2009-м получил инвестиции от Almaz Capital Partners в обмен на миноритарный пакет акций. «В тот момент подобных проектов еще не было, потому мы и заинтересовались», — говорит владелец Almaz Capital Partners **Александр Галицкий**. По его мнению, горизонт инвестирования должен был составить около пяти лет.

ОШИБКИ: «Это был один из первых проектов нашего фонда, и мы не учли объем рисков», — рассказывает Галицкий. Компанию делала команда людей моложе 30 лет, для которой Apollo Project был первым самостоятельным проектом. Кроме того, в самые популярные социальные сети — Facebook, Twitter и «В контакте» — большинство пользователей заходили тогда с компьютеров, а не с мобильных телефонов. Еще один риск — технологический. Все разработки, которые Apollo Project представил своим инвесторам, существовали в виде прототипов. Когда дело дошло до масштабирования бизнеса, оказалось, что стартаперы вышли с несовершенным продуктом на рынок без большого спроса. Almaz продал долю в компании.

УРОК: Галицкий старается не совмещать более двух рисков в одном проекте и покупать компании с готовыми технологиями. Кроме того, Галицкий начал активно сотрудничать с бизнес-инкубаторами, которые помогают начинающим стартаперам.

СТАРТ- ДАУН

ОДИН ИЗ ОСНОВАТЕЛЕЙ ВЕНЧУРНОЙ ИНДУСТРИИ США ФРАНКЛИН «ПИТЧ» ДЖОНСОН ЛЮБИТ ПОВТОРЯТЬ, ЧТО ИЗ ДЕСЯТИ ПРОЕКТОВ ТОЛЬКО ДВА ОКАЗЫВАЮТСЯ УСПЕШНЫМИ. ИМ И ДОСТАЕТСЯ ВСЯ СЛАВА. «СЕКРЕТ ФИРМЫ» ПОПРОСИЛ ИНВЕСТИТОРОВ РАССКАЗАТЬ О ТЕМНОЙ СТОРОНЕ ВЕНЧУРНОГО БИЗНЕСА.

ВРЕМЯ БЕЗДЕЙСТВИЯ

КОМПАНИЯ: Проект по разработке упаковочных материалов. В 2004 году немецкая Quadriga Capital Russia купила долю в этой компании, название которой раскрывать не хочет, так как еще надеется вернуть вложенные деньги.

ОШИБКИ: «Аktionеры начали рулить всем сами, в том числе привлекали дорогостоящих подрядчиков, необходимость в которых была сомнительна», — говорит разработчик технологии и бывший гендиректор «Изитейла» **Александр Фелицын**. Компания утратила все патенты. Инвестиции в «Изитейл» заморозили, сама компания задолжала Фелицыну, его сотрудникам и подрядчикам более 700 тыс. руб.

УРОК: «ВТБ капитал управление активами» поменял в 2010 году команду менеджеров, курировавших в компании венчурное направление бизнеса. Но, по словам Фелицына, надежды на то, что бизнес удастся развить, невелики.

ОШИБКИ: «Наша главная ошибка в излишнем доверии гендиректору компании», — говорит управляющий директор фонда Quadriga Capital Russia **Рейнхард Кольайк**. — Он набрал кредитов на \$70 млн и скрылся. Только один из 13 пострадавших банков решил возбудить уголовное дело против директора. Ну, и самое главное разочарование — работа правоохранительных органов. С помощью частных детективов Quadriga выяснила, что директор сбежал в «одну южную страну». «Но русские правоохранительные органы оказались не в состоянии преследовать мошенника за рубежом», — разочарован глава Quadriga. Quadriga выкупила долги и поставила во главе фирмы своих менеджеров. По словам Кольайка, компания работает успешно. А бывший директор до сих пор в бегах.

УРОК: Quadriga Capital Russia вернула большую часть инвестиций в проект, но с тех пор усилила контроль за директорами всех своих проектов.





В работе с фондами с госучастием для венчурных стартапов есть несколько проблем. Во-первых, нужно понимать, что, несмотря на обилие фондов, существенная часть из них создается с участием средств конкретных регионов, поэтому бизнес предпринимателя привязан к тому или иному региону. Тем более что помимо лидеров — Москвы, Санкт-Петербурга, Казани, Новосибирска, Томска — существует много регионов, которые инвестируют в не очень качественные проекты.

Другая проблема заключается в потенциальных проверках. Ведь самое страшное для государственных денег что? Нецелевое их использование. И есть масса контролирующих органов, которые все время за этими финансовыми потоками следят и со своими проверками

нередко доходят до стартапов. Проверка, например, прокуратуры — это особый жанр: копируй первичную документацию, пересылай кипы финансовых отчетов по первому требованию, давай пояснения и ожидай какого-нибудь удара. Анебольшой бизнес, в котором нет лишних людей, как будет развиваться параллельно? К тому же, будем честны, у нас минимум 10% ВВП — это теневая экономика. Маленькие компании здесь наиболее уязвимы: когда у тебя работают два с половиной человека, которые не очень знакомы с тем, как вести документацию, и у них все время занято развитием бизнеса, они могут нарушать какие-то требования. Понятно, что за два-три года работы с частными инвесторами стартапы могут сделать прозрачную, нормальную компанию. Но если ваш инвестор — фонд с госучастием, то есть риск проверок. Так что я знаю стартапы, которые отказывались от государственных денег. Даже безвозвратных, даже в виде субсидий. Потому что обслуживать эти деньги тяжело и, как видите, неудобно.

Другой важный момент — компетенция менеджеров. В частных фондах она в среднем существенно выше, ведь там работают люди с опытом управления глобальными компаниями. А для стартапа очень важно, чтобы был гуру, который помогал бы строить бизнес.

Из-за всего, что я перечислил, получается, что с частными фондами работают лучшие стартапы. Наименее рискованные, наиболее технологичные. Те, что похуже, отправляются в госфонды. Но в этом нет ничего плохого. Задача государства — не просто поработать на таких фондах, а дать развитие новому рынку. Например, Биофонд создан Российской венчурной компанией специально для того, чтобы создать рынок сервисов на биофармацевтическом рынке России. Ведь этого рынка сейчас фактически нет. И частным фондам, которые думают только о доходности, там финансировать нечего. Так что, если вы технологический стартап из области биотехнологий, нанотехнологий, инфраструктурных проектов, имеет смысл прежде всего обратиться внимание на фонды с госучастием.

ИГОРЬ ГЛАДКИХ,
ДИРЕКТОР-КООРДИНАТОР
РОССИЙСКОЙ ВЕНЧУРНОЙ
ЯРМАРКИ

**Я ЗНАЮ
СТАРТАПЫ,
КОТОРЫЕ
ОТКАЗЫВАЛИСЬ
ОТ ГОСДЕНЕГ.
ДАЖЕ БЕЗВОЗ-
ВРАТНЫХ,
ДАЖЕ В ВИДЕ
СУБСИДИЙ**



ИНВЕСТИЦИИ

Точки роста

**РЕСТОРАННЫЙ БИЗ-
НЕС СО \$150 ТЫС.
ПЕРВОНАЧАЛЬНЫХ
ВЛОЖЕНИЙ И ПОЛУ-
ТОРА ГОДАМИ ИН-
ВЕСТИЦИОННОЙ
ОКУПАЕМОСТИ.
НИША, НЕ ЗАНЯТАЯ
ДАЖЕ В МОСКВЕ.
ЗНАКОМЬТЕСЬ:
ПИРоговые.**

Ночь. Перед отделением полиции на Полянке в Москве толпятся человек двадцать, пришедшие поддержать задержанных участников митингов против фальсификаций на выборах. Кто-то принес осетинские пироги и теперь, смущая окружающих запахом теплого теста, отчаянно уговаривает полицейского принять передачу. Тот отказывается, ссылаясь на устав. «Ну там их несколько, может, вы себе один заберете, а остальными с ребятами поделитесь?» — не сдается принесший. Полицейский не удерживается перед искушением, забирает коробки и уносит их в отделение. «Подкупили», — смеются окружающие.

Как получилось, что кусок пирога может заставить полицейского нарушить устав? Видимо, пироги за последние



ЛАКОМЫЙ КУСОЧЕК

Иллюстрация: Вера Лысенко

пару лет приобрели популярность не только среди любителей мучного, но и среди всех, кто хоть иногда заказывает еду на работу. По данным компании «Ресткон», на пиццу приходится 40% рынка доставки еды, на суши — 30%, на пироги — 10%. Доля последних увеличивается по мере открытия новых пироговых и роста спроса на их продукцию. По запросу «пироги доставка» «Яндекс» выдает больше сотни компаний — от лидеров рынка, вроде Vkusnee.ru и «Штолле», до семейных фирм, зарегистрированных на квартирах. Объем рынка food delivery в России глава компании «Рестконсалт» **Сергей Миронов** оценивает в \$134 млн в год.

ЭТНИЧЕСКИЙ БРЭНД

Vkusnee.ru — одна из первых в России компаний, начавших печь и развозить пироги клиентам. Сосредоточившись на осетинских народных рецептах, используя сарафанное радио для рекламы, владелец бренда Vkusnee.ru **Муради Гаджинов** вместе с партнером **Тофиком Тагиевым** построил компанию с годовой выручкой около 60 млн руб. Не так много, учитывая, что на это Гаджиеву понадобилось семь лет. Не так мало, если принять во внимание, что средний чек составляет всего 500–1000 руб.

В 2005 году Гаджинов жил во Владикавказе, управлял не очень прибыльным ликеро-водочным заводиком и раз в месяц ходил в аэропорт передавать со знакомым пилотом гостинцы

детям — студентам московских вузов. «И вот я однажды огляделся и понял, что все вокруг, как и я, стоят с нашими осетинскими пирогами — в Москве-то их не достать», — вспоминает Гаджинов. Он попросил детей исследовать эту нишу в Москве, убедился, что она не занята, и решил действовать. Продал завод, собрал \$80 тыс. — столько составили первоначальные инвестиции, купил билет до Москвы. В столице снял помещение 50 кв. м на Малой Ордынке, приобрел пять печей, договорился о поставках сыра и зелени из Осетии, нанял сотрудников из живших в Москве осетин («никакая русская женщина не сможет испечь наш пирог, даже не пытайтесь»), зарегистрировал компанию ООО «Аист» и открыл небольшое кафе. Гаджинов рассчитывал в первую очередь зарабатывать на доставке пирогов, поэтому денег в интерьер заведения не вкладывал. Возможно, в этом заключался просчет первых месяцев — неудобные железные столы и стулья, одноразовая посуда и атмосфера закусочной не прельщали избалованных москвичей, не желавших пробовать пироги в такой атмосфере. Гаджинов раздавал у метро флаеры, но безрезультатно. Первые недели удавалось продать один-два пирога в день, спустя месяц — 10–15.

И вот однажды среди постоянных клиентов Гаджинова появился актер **Станислав Сададьский**. «Ем дорогие китайские таблетки, — жаловался он, — а что толку, все равно у вас через день

обедаю — очень уж вкусно». Гаджинов, сам в то время стоявший за прилавком, внимательнее присмотрелся к клиентам и понял, что большая часть из них — постоянные. Тут-то он и осознал: единственный шанс пристрастить потенциальных покупателей к пирогам — накормить ими. Сначала Гаджинов раздал пироги продавщицам в ларьках у метро. «Так они к нам пришли на следующий день: спасибо, говорят, такие вкусные у вас бутерброды. Какие бутерброды, удивились мы. Оказалось, что мы им положили в коробку три пирога один на другой, они их так и ели — стопкой, как бутерброды», — смеется Гаджинов, пытаясь подсчитать, скольких друзей привели потом эти новые клиенты с собой. Оказалось — много. Гаджинов уверовал в метод сарафанного радио. Он организовал промоакции в сети «Алые паруса», давая всем желающим попробовать пироги, и через эту же сеть начал продавать свою выпечку (через полгода «Алые паруса» научились сами готовить осетинские пироги и отказались от услуг Гаджинова). Кроме того, он договорился с осетинской общиной в Москве, что станет поставлять пироги к некоторым праздникам. Пригласил на 9 Мая в свое кафе ветеранов Великой Отечественной войны, накормив их бесплатно. Стал активно участвовать во всех возможных продуктовых выставках — на ВВЦ, в «Крокус сити». И, что важнее, открыл сайт Vkusnee.ru, обратившись к оптимизаторам, которые поднимали ссылку на сайт при запросе





НАТАЛЬЯ ЖИЛИНА

СОВЛАДЕЛЕЦ
БАРА-БУФЕТА «НИКОЛАЙ»

*«КУДА ОРИГИНАЛЬНЕЕ ПРИНЕСТИ
НА РАБОТУ ПИРОГИ, ЧЕМ — ПО СТАРОЙ
СОВЕТСКОЙ ТРАДИЦИИ — ТОРТИКИ»*

«осетинские пироги» на верхнюю строчку «Яндекса».

Инвестиции, по словам Гаджинова, отбились через год. Еще через два Гаджинов взял в аренду соседние помещения на Ордынке, потом — помещение на Серпуховской, тоже открыв там кафе. Сейчас у него восемь печей и 2 тыс. кв. м в аренде. В кафе продается около 40% всех пирогов, на вынос — 60%, речь идет о полусотне заказов в день. Гаджинов говорит, что можно было бы увеличить выручку, начав продавать алкоголь. Однако к Гаджинову заходят семьи с детьми, студенты и клерки из окрестных офисов, и он боится, что продажа алкоголя приведет к смене клиентуры кафе. Поэтому пока менять модель бизнеса он не собирается.

Гаджинов готов увеличить объем производства в два раза и подыскивает еще одно помещение на 2 тыс. кв. м. В другие города Гаджинов выходить не рискует, опасается снижения качества. Владелец другого первопроходца рынка — петербургской пироговой «Штолле», наоборот, сделал ставку на франшизу.

КРАШ-ТЕСТО

«Сань, а Сань, давай в честь моего дня рождения испечем завтра не пирожки, как обычно, а пироги. Я готов сам приготовить фарш — по бабушкиному рецепту», — сказал в 2002 году **Василий Морозов** своему другу, совладельцу пирожковой **Александру Бордюгу**. Тот пошел другу навстречу, и пироги смели со стола за десять минут. Морозов и Бордюг переглянулись, обдумали все как следует и начали строить

ПЯТЬ ШАГОВ К ПИРОГОВОЙ

Первоначальные инвестиции в бизнес по продаже пирогов без открытия кафе



В такую сумму обойдется аренда за первый и последний месяцы, а также комиссия агенту. При этом надо учитывать, что первые два-три месяца в пироговой будет идти ремонт

необходимо на вентиляцию, канализацию, электрику, вывеску, техническое оборудование, мебель

возьмут специализированные агентства, которые помогут согласовать с Госсанэпидслужбой необходимые документы. Это займет от двух до восьми месяцев

Такова в Москве средняя зарплата пекаря, кондитера и фаршевика, без которых не сможет существовать ни одна пироговая

придется заплатить за создание сайта и рекламу в интернете

ставшую теперь крупнейшей в стране сеть пироговых «Штолле».

Ее основной владелец Александр Бордюг (доля 51%, по данным СПАРК, Морозову принадлежат 23%) родился в Питере и сразу после школы пошел работать официантом. Потом были армия, диплом товароведа в техникуме и известный в 1980-х питерский ресторан «Невский»: «Там я выучил самое важное правило: если уж решаешь недопить коньяку или смухлевать с пивом, будь аккуратнее. Не будешь аккуратным — сядешь в тюрьму за хищение социалистической собственности или получишь позорные „три по двадцать“. Что, не знаете, что это? Это когда вас отправляют работать на завод, и из вашей зарплаты три года вычитают 20%».

В 1986-м Бордюг пришел на работу в одну из крупнейших питерских сетей общепита — «Куст столовой №4», включающую 18 заведений — от столовых и пивных до пирожковой. Бордюг начал там кассиром, потом освоил ремесло повара, официанта, бармена, управляющего и постепенно завоевал репутацию всеумельца. Поэтому, когда в 1991 году «Куст» был приватизирован, новые владельцы, решившие вместо устаревших столовых открывать коктейль-бары и пабы, не смогли обойтись без Бордюга, даже несмотря на то что он в то время запойно пил. «Когда решили делать ночной бар — прообраз нынешних клубов, меня предупредили, что пьяные клиенты могут и убить, — вспоминает Бордюг. — Веселое время!»

В 1998-м Бордюг, который к тому времени образумился и бросил пить, занялся возрождением входившей в «Куст» пирожковой. Бордюг позвал бабушек-пекарей, которых знал еще с советских времен, и организовал точки продаж пирожков у метро. Через пару лет пирожковая владельцу надоела, и он продал ее Бордюгу за скромную сумму. Тот так бы и торговал пирожками у метро, если бы не памятный день рождения Василия Морозова. После него Бордюг не без помощи Морозова решил полностью переделать столовую, превратив ее в заведение в стиле начала XX века, продавать пироги, изготовленные по старинным рецептам: кулебяки, курники, рыбники. Заведение решил назвать в честь своей немецкой прабабушки — «Штолле». Бордюг не раскрывает сумму инвестиций, но один из его бывших сотрудников говорит о \$150 тыс.

Бордюг уверяет, что не делал ничего особенного для раскрутки заведения: «Мы просто готовили вкусные пироги — и все». Но через год за пирогами в «Штолле» стали приезжать из других районов — тогда-то Бордюг и организовал доставку на дом. Первые годы — по телефону, а с 2008-го и через сайт. Похоже, Бордюгу удалось запустить сарафанное радио. Как? Отчасти благодаря известным личностям, например режиссеру **Александру Сокурову** и дирижеру **Мстиславу Ростроповичу**, которые стали постоянными клиентами заведения и с радостью

рекомендовали его друзьям. Сыграли на руку и форумы — Бордюг уверяет, что не заказывал рекламу в интернете, потому как даже компьютером пользоваться не умеет. Но вот «Яндекс.Блоги» выдает шесть страниц восторженных отзывов о пирогах «Штолле».

На волне спроса Бордюг открывал все новые и новые точки. Сейчас их девять. В 2009-м, когда годовая выручка в Питере превысила \$1,5 млн, Бордюг решил покорить и Москву. Но, в отличие от Гаджинова, не испугался франшиз — ведь «Штолле» стал куда более известным брендом, чем Vkusnee.ru.

Первое заведение в Москве открылось по франшизе в районе станции метро «Спортивная» и потребовало около \$300 тыс. инвестиций, рассказывает бывший сотрудник «Штолле». Сама франшиза стоит 50 тыс. евро, плюс владельцы франшизы платят до 5% оборота.

**В АПРЕЛЕ 2012 ГОДА
ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ «КОММЕРСАНТЪ»
ПРЕДСТАВЛЯЕТ**

ФЕСТИВАЛЬ ФРАНШИЗ

Публикации состоятся:

Каталог франшиз — в журнале «Секрет фирмы», апрель 2012 г.
Фестиваль франшиз — в газете «Коммерсантъ» 19 апреля 2012 г.
и на сайте kommersant.ru

Скидки на размещение рекламы:
рекламным агентствам — 15%

Последний срок заявки рекламы — 15 марта 2012 г.

По вопросам размещения рекламы обращайтесь
к Наталье Крюковой по телефонам:
(499) 943-9108/10, (495) 925-1050 доб. 2080
kn@kommersant.ru

Сейчас у «Штолле» 25 точек, все, кроме питерских, открываются по франшизе. География весьма обширна: Москва, Ярославль, Екатеринбург, Нижний Новгород, Тюмень, Мурманск, Челябинск, Минск, Калининград и даже сопредельные государства, например Казахстан.

Бордюг придумал целую программу обучения персонала. В договоре франшизы написано, что покупатель обязан отправить всех основных сотрудников — с десяток — в Питер на месяц, учиться готовить. В качестве школы выступает то самое заведение на 1-й линии Васильевского острова. «25 лет на одном месте работаю», — улыбается Бордюг.

Но одного обучения, похоже, недостаточно, чтобы держать марку. Многим московским клиентам «Штолле» не нравится слишком толстое тесто. Об этой же проблеме говорят конкуренты Бордюга из «Пироговой лавки». Объясняется она, скорее всего, тем, что пироги продаются на вес, а ингредиенты для начинки на 20–50% дороже теста. Чем меньше фарша в пироге, тем выше прибыль. И если для владельца брэнда «Штолле» качество действительно важно, то для обладателей франшиз, мечтающих поскорее отбить вложенные средства, — вторично, марка — то не их. Но очевидно, что пренебрегать качеством можно только до тех пор, пока конкуренция не слишком велика. В Москве, где спрос на пироги огромен и явно не удовлетворен до конца, «Штолле» пока работает успешно — в конце

13%

москвичей хотя бы один раз в прошлом году заказывали еду на дом, по данным компании «Рестконсалт».

года здесь открылось пятое заведение. А вот в Риге проблемы с качеством сказались на бизнесе негативно: пироговую «Штолле» там пришлось закрыть. На форумах латыши жаловались опять же на слишком толстое тесто, странную, не соответствующую интерьерам музыку диско и грубость официантов. Но Бордюга это не останавливает, он рассчитывает открывать в год по заведению — по франшизе и второй раз штурмовать Ригу.

ПОДРАЖАТЕЛИ

За последние годы, даже несмотря на кризис, у «Штолле» появилась масса подражателей. В первую очередь в Москве, где позиции «Штолле» слабее, чем в Питере, а спрос высокий. В 2007 году открылась «Пироговая Рогова», в 2009-м — бар-буфет «Николай», «Настасьины пироги» и «Фермерские пироги», в 2011-м — «Пироговая лавка». Во всех этих заведениях от пяти до двадцати позиций, средний чек колеблется от 500 до 1000 руб., 70% заказов — навынос. Срок окупаемости проектов, по словам их владельцев, — год-полтора.

Продвижением эти заведения не занимаются, делая ставку на сарафанное радио: приготовил вкусный пирог — клиент вернется за новым, да еще друзьям порекомендует. Учитывая, что 90% заказов во всех опрошенных заведениях — это доставка в офисы, сарафанное радио работает по принципу «посмотри, как у коллеги». «Куда оригинальнее принести на работу пироги, чем — по старой советской традиции — тортики», — говорит владелица бара-буфета «Николай» **Наталья Жилина**. Ее бизнес окупился за год при инвестициях \$300 тыс. Четыре заведения работают в Москве, одно — в Киеве. Но в отличие от владельцев «Аиста» и «Штолле» Жилина только одну пироговую построила в центре Москвы, три другие расположены на юге, востоке и западе столицы. Жилина пытается работать со спальными районами, где мало кафе. Она использует заведения как фуд-корты, привозит туда полуфабрикаты, экономя таким образом на аренде площадей под пекарни.

Поскольку на аренду приходится от 30% до 50% всех инвестиций в пироговую, кое-кто пытается минимизировать эту статью расходов. Так, «Настасьины пироги» пекарню держат в Московской области, а своего торгового зала не открывали вовсе. «Это, конечно, немного увеличивает время доставки, о чем мы честно предупреждаем наших клиентов», — рассказывает владелица «Настасьиных пирогов» **Лада Пескова**.

А вот владельцы «Фермерских пирогов» открыли не кафе, а магазинчик за МКАД — в Новопеределкино. 60% продаж приходится на доставку. Владелец компании **Михаил Давидов** работает с близлежащими районами — Солнцево, Внуково, Новопеределкино. По словам Песковой, продажа пирогов без открытия кафе может существенно снизить сумму первоначальных инвестиций в пироговую — до \$150 тыс.

Если первопроходцы Гаджинов и Бордюг открывали пироговые, чувствуя, что ниша эта не заполнена, но не были уверены в коммерческом успехе, то Жилина, Пескова и Давидов руководствовались уже не интуицией, а опытом первопроходцев. Рынок пока растет, по мнению Жилиной, на 30% в год, и нужно спешить, пока не поздно, отхватить свой кусок пирога.



НАЖМИ НА ОГОНЁК!

ЖУРНАЛ «ОГОНЁК» ТЕПЕРЬ И НА IPAD УЖЕ В APPSTORE

реклама



- 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
- И ВСЕ ЭТО — БЕСПЛАТНО**

ТОТ ЖЕ **ОГОНЁК**,
НО НА БАТАРЕЙКЕ

«СЕКРЕТ ФИРМЫ» ПОДВОДИТ ФЕВРАЛЬСКИЕ ИТОГИ «СТАТЬ КОММЕРСАНТОМ», СОВМЕСТНОГО ПРОЕКТА НАШЕГО ЖУРНАЛА И СОЦСЕТИ PROFESSIONALI.RU. УЧАСТНИКИ МОБИЛИЗУЮТСЯ ПОСЛЕ ЯНВАРСКОГО ЗАТИШЬЯ.



**СОВЕТЫ ПО ПРОБЛЕМАМ,
ОТМЕЧЕННЫМ ЭТИМ ЗНАКОМ,
ОСТАВЛЯЙТЕ НА САЙТАХ
KOMMERSANT.RU/STARTUP
И PROFESSIONALI.RU**

ALEXGARUDO

Январь для основателей проекта AlexGarudo **Антон Кудрявцев** и **Елены Березиной** был напряженным. Напрягало не количество работы, а ее отсутствие: январь — провальный месяц для розничной торговли. Размещение контекстных объявлений в «Яндекс.Директ» и «В контакте» принесло компании несколько десятков новых клиентов, но кардинально ситуацию не изменило. Переживая штиль в продажах, предприниматели занялись «улучшением всего и вся» в компании.

71%

На столько снизилась выручка AlexGarudo в январе 2012-го по отношению к декабрю 2011 года. В первый месяц наступившего года компания продала обуви на 202,6 тыс. руб.

В январе заработала новая версия сайта AlexGarudo.ru. «Он стал красивее, солиднее, нагляднее и проще в использовании», — рассказывает Антон. Основатели AlexGarudo изобрели также несколько маркетинговых фишек, которые, по их задумке, будут способствовать формированию пула лояльных клиентов. Первое ноу-хау — возможность обменять старую пару обуви AlexGarudo на новую со скидкой 50%, «обувной trade-in». Это позволит превратить нынешних покупателей в «суперпостоянных». Второе — пожизненная гарантия на обувь AlexGarudo. Предприниматели хотят показать клиентам, что в качестве продукции можно не сомневаться, а также накопить «опытную базу дефектов», которые проявляются в обуви со временем, и учесть это при производстве новых коллекций.

Фото: Елизавета Абакумова

ПРОБЛЕМА

До декабря 2011-го у интернет-магазина AlexGarudo.ru не было концепции. Магазин продавал 90% обуви через купонные скидочные сайты (Groupon, Bigbuzzy и др.). Но это принесло AlexGarudo лишь разовую популярность: клиенты, приобретавшие обувь по купонам на скидку, впоследствии не были готовы покупать ее за полную цену. Основатели проекта задумались о способах продвижения своей продукции и рекламном бюджете. По их мнению, самый доступный и самый действенный способ продвижения любого интернет-проекта — контекстные объявления. К февралю были задействованы основные рекламные площадки, такие как «Яндекс.Директ», Google AdWords, а также «В контакте» и Facebook. Руководители компании отмечают неплохой результат, но однозначно оценить плюсы и минусы контекстных объявлений они смогут только через несколько месяцев. Пока у AlexGarudo есть время экспериментировать и искать другие возможности быстрого увеличения продаж. Главное — понять, какие именно.

РЕШЕНИЯ



АНТОН КУДРЯВЦЕВ

ОСНОВАТЕЛЬ
ПРОЕКТА ALEXGARUD

**НАИБОЛЕЕ ЦЕЛЬНОЕ И ДЕЛЬНОЕ РЕШЕНИЕ ПРИСЛАЛ
ВЛАДИМИР ЛЯШЕНКО, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР
«АКСИОМА ЛАБС».**

Владимир предложил проработать кампанию по низкочастотным поисковым запросам, разместить на всех товарных площадках прайс-лист в формате YML и заняться увеличением конверсии на сайте — проанализировать поведение посетителей с помощью сервиса «Яндекс.Метрика» и добавить онлайн-консультанта.

3-2012



Иллюстрация: Андрей Флаконкишочки

APARTATOR.RU

4-20%

будет отдавать Apartator.ru своим партнерам — владельцам сайтов. В январе компания разработала интерфейс для партнерской программы: теперь владелец любого сайта может поставить к себе форму заказа Apartator.ru, баннер или ссылку. В случае перехода и последующей сделки между владельцем и потребителем сайт-партнер будет получать комиссию.

2-3 ГОРОДА

в неделю добавляются теперь на Apartator.ru. Каждый новый город — это база из «нескольких сотен квартир от нескольких десятков владельцев». К концу 2012 года основатели Apartator.ru планируют «разрастись» с нынешних Москвы и Санкт-Петербурга до минимум сотни городов в России и за ее пределами.

2 ЧЕЛОВЕКА

в начале года пришли работать в Apartator.ru. Новые сотрудники отвечают за владельцев квартир — собирают сведения о них, выстраивают процедуру взаимодействия.

ПРОБЛЕМА

Руководители компании Apartator.ru **Антон Мальков** и **Дмитрий Линник** несколько месяцев экспериментировали с сайтом, чтобы сделать сервис оперативнее и удобнее для клиентов, но столкнулись с недоверчивостью посетителей. Дело в том, что путешественники смирились с отсутствием каких-либо услуг на этом рынке, привыкли полагаться только на себя. Поэтому они предпочтут потратить несколько дней, а то и недель на обзвон владельцев квартир, но не доверят Apartator.ru сделать это за три часа. Сейчас, заходя на сайт компании, потребители ищут прямые контакты хозяев квартир и, когда не находят их, покидают страницу. Если и оставляют заявку, то все равно продолжают параллельно искать сами, не веря в возможности Apartator.ru и думая, что их обманывают. Попытки добавить на сайт информацию о том, «как это работает», показали, что посетитель не тратит время на чтение, а решение, оставлять заявку или нет, принимает примерно за 20 секунд. Ровно столько времени есть у команды Apartator.ru, чтобы убедить клиента в том, что на сайт действительно можно полагаться. Как это сделать?

РЕШЕНИЯ



АНТОН МАЛЬКОВ

РУКОВОДИТЕЛЬ КОМПАНИИ
APARTATOR.RU

**МЫ ПОЛУЧИЛИ
ДЕЛЬНЫЕ СОВЕТЫ
ПО УЛУЧШЕНИЮ
САЙТА: СДЕЛАТЬ
СДЕРЖАННЕЕ,
ПОМЕСТИТЬ
ФОРМУ ЗАКАЗА
ПОЛНОСТЬЮ
НА ГЛАВНУЮ
СТРАНИЦУ.**

Больше всего нам понравился комментарий **Игоря Варгафтика**, директора «Агентства особых поручений» (Porucheno.ru). Он обозначил самые важные вопросы, на которые клиенты не могут найти ответы на сайте, а также перечислил преимущества Apartator.ru так просто и красиво, что можно без изменений помещать описание на главной странице сайта.

МНЕНИЕ



ДМИТРИЙ ТОРШИН,
ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР КОМПАНИИ —
РАЗРАБОТЧИКА «ОБЛАЧНЫХ» ИТ-СИСТЕМ
«ЮНИКЛАУД ЛАБС»

Вместо рисованных персонажей добавьте фотографии ваших операторов за работой и видеогид по сайту, который без нажатия на кнопку сам «выходит» и рассказывает о сервисе — четко, быстро и человечно.

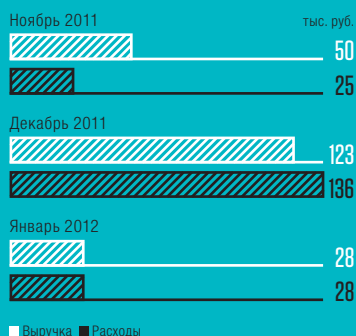
Подумайте, точно ли вы хотите сделать весь процесс только электронным: может быть, имеет смысл добавить на сайт бесплатный номер 8-800? Помните, что люди пока больше доверяют другим людям, а не роботам, — даже в Сбербанке большинство стоит в очереди в кассу к специалисту, а не пользуется бездушными терминалами.

Пересмотрите комиссию — берите фиксированный платеж вместо процента. Тогда пользователь будет уверен, что для вас одинаково выгодно сдать ему как дорогое, так и дешевое жилье. Кроме того, если сданная квартира не будет соответствовать заявленной на сайте информации, обеспечьте пользователю возврат 110% его предоплаты и поиск следующей квартиры бесплатно — пусть это станет штрафом для вас самих.

TUTTI ARTI

К середине февраля основательница проекта Tutti Arti Елена Крылова продала около 2 тыс. сувениров музеям-партнерам и несколько десятков — через вендинговые автоматы. Сейчас Елена готовит коллекцию бижутерии к выставке британского скульптора **Генри Мура**, которая открывается 22 февраля в музеях Московского Кремля. В линейке Tutti Arti будут обыграны материалы, базовые элементы и фрагменты работ художника. Параллельно Елена Крылова пытается увеличить доход за счет комиссионной торговли и ищет авторские вещи, тематически подходящие музеям (одной из таких находок стали керамические вазы художника **Виктора Решетникова**). Кроме того, Елена продолжает эксперименты со своими автоматами: например, размещает в них тематические коллекции.

ФИНАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ



ПРОБЛЕМА

В конце декабря Елена Крылова расположила четыре автомата с сувенирами в центре дизайна Artplay. Однако творческая аудитория арт-площадки нововведение не оценила. Привлечь к автоматам внимание посетителей и показать, что в них продаются не снеки, как многие думают, а сувениры, — одна из главных проблем, стоящих перед основательницей Tutti Arti.

Другая задача — продумать внешний вид и удобство самих автоматов. Изначально они были рассчитаны на детей, и поэтому их высота около 1 м. Нужно понять, насколько существенным минусом для взрослой аудитории является такая разница в «росте», и принять решение — нужно ли приподнять автоматы или можно оставить их в нынешнем виде. Кроме того, сейчас покупатель не может выбрать сувенир: заплатив 100–500 руб., он получает случайно выпавшую из представленных на витрине вещей. «Игру» можно упростить и сделать более предсказуемой, сократив ассортимент, но не факт, что после этого покупатели станут активнее. К тому же нет гарантии, что посетители, которые сейчас не идут на риск, в принципе готовы покупать сувениры от Tutti Arti.

РЕШЕНИЯ



ЕЛЕНА
КРЫЛОВА

ОСНОВАТЕЛЬНИЦА ПРОЕКТА
TUTTI ARTI

**В КОММЕНТАРИЯХ
ЧИТАТЕЛЕЙ Я НА-
ШЛА НЕСКОЛЬКО
ИДЕЙ, КОТОРЫМИ
ХОТЕЛА БЫ
ВОСПОЛЬЗОВАТЬСЯ.**

Понравились советы по формированию ассортимента автоматов, идея розыгрыша приза в одной из капсул. Но лучшим я назову решение **Елены Растворовой**, исполнительного директора Treda.ru. Она единственная из писавших была на выставочной площадке Artplay и видела мои автоматы «в деле». Елена посоветовала в качестве дополнительных «завлекалок» сделать яркую вывеску и добавить музыку, а также заняться продвижением проекта в блогах и соцсетях.

МНЕНИЕ

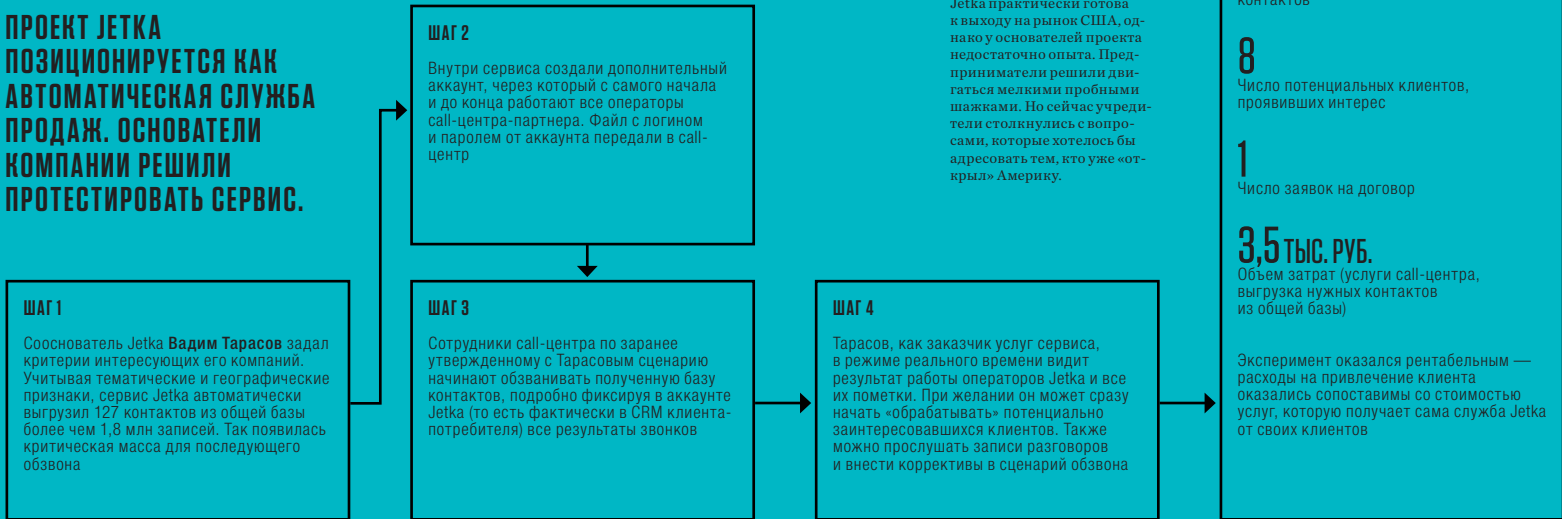


ЛЕНАР БУЛАТОВ,
МЕНЕДЖЕР ПО РАБОТЕ С КЛЮЧЕВЫМИ
КЛИЕНТАМИ КОМПАНИИ — ПРОИЗВОДИТЕЛЬ
ЭЛЕКТРОНИКИ И ЭЛЕКТРОННОГО ОБО-
РУДОВАНИЯ «МИЦУБИСИ ЭЛЕКТРИК»

Потребители хотят мобильности и ценят ее. Но поскольку продукт и его подача пока в новинку, люди относятся к автоматам самообслуживания настороженно. Если показать потребителям свое человеческое лицо и научиться слышать клиентов, то удастся снять эту настороженность и сделать весь процесс интуитивно понятным для пользователей. Создайте рекламное-информационное сопровождение автоматов. Повесьте плакаты-инструкции у самих автоматов или положите буклеты, которые покупатели могли бы забрать с собой домой и изучить в спокойной обстановке. Промоутеры способствуют снятию психологического барьера у покупателя: когда есть кто-то, кто может помочь, пробовать не страшно. Автоматы лучше приподнять: чем больше удобства для пользователя, тем меньше шансов, что они отвлекутся от покупки. Поэтому по возможности постарайтесь сделать так, чтобы ваш клиент дошел до конца и получил ту прекрасную эмоцию, которую вы предлагаете.

JETVENTURE

ПРОЕКТ ЖЕТКА ПОЗИЦИОНИРУЕТСЯ КАК АВТОМАТИЧЕСКАЯ СЛУЖБА ПРОДАЖ. ОСНОВАТЕЛИ КОМПАНИИ РЕШИЛИ ПРОТЕСТИРОВАТЬ СЕРВИС.



«ПЕКИ САМЪ»

ОПТИМИЗАЦИЯ

Основатели «Пеки самъ» — семьи **Яковлевых** и **Ранюк** — проанализировали свою работу по продвижению продукции в родном Ярославле. Удачное сотрудничество с двумя магазинами позволило «Пеки самъ» отказаться от собственного офиса продаж.

АВТОМАТИЗАЦИЯ

В конце года учредители «Пеки самъ» провели в компании инвентаризацию и подключились к «облачной» программе управленческого учета «Мой склад». В январе представитель компании-разработчика провел обучающий вебинар по пользованию программой для сотрудников «Пеки самъ». Когда **Дмитрий Яковлев**

АКТУАЛЬНАЯ ПРОБЛЕМА

Анастасия и Сергей Ранюк, соучредители «Пеки самъ», объявили, что выходят из проекта. Они предложили **Дмитрию** и **Оксане Яковлевым** выкупить их долю в бизнесе по цене инвестирования либо продать ее третьему лицу. Что делать? Как обычно происходит выход партнера из стартап-проекта?

заношил в «Мой склад» информацию о продукции, программа вскрыла недостатки в ценообразовании «Пеки самъ»: поскольку товар или сырье поступают в компанию от разных производителей, оказалось, что стоимость некоторых позиций неадекватно завышена или занижена. Теперь в «Пеки самъ» пересматривают политику ценообразования.

ОРГАНИЗАЦИЯ

К продукции ярославской компании начали проявлять активный интерес организаторы совместных покупок из тех городов, с кем «Пеки самъ» до сих пор не работала. «Иной раз к нам поступают по два предложения о сотрудничестве в день!» — делится радостью **Дмитрий Яковлев**. Кроме того, в «Пеки самъ» поступили предложения о создании торговых представительств в некоторых городах. Но в компании пока еще не проработана подобная схема.

МОДЕРНИЗАЦИЯ

В феврале **Дмитрий Яковлев** решал вопросы логистики. Он подал документы в компанию **PickPoint**, которая доставляет продукцию через постаматы (терминалы по выдаче товаров). Но на стадии подписания договора выяснилось, что отправлять грузы из Москвы в Ярославль с помощью **PickPoint** можно, а вот наоборот — нет.

«ГРИДЛИ»

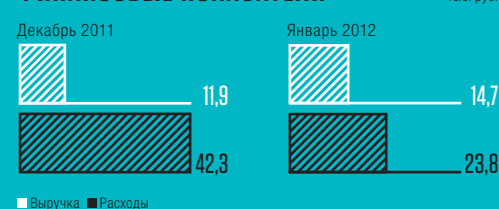
Учредитель компании «Гридли» Алексей Карпов к концу февраля рассчитывал выполнить «крайне скромно поставленные планы» — получить десять новых клиентов и 40 тыс. руб. выручки. Для этого он в начале года запустил партнерскую программу: в роли агентов-партнеров выступают как сервисные центры, так и постоянные клиенты компании, которые рекламируют услуги «Гридли» и, соответственно, привлекают новых потребителей. Комиссия, которую получает агент-партнер, — 10–20% стоимости оказываемых клиенту-новичку услуг. Алексей подготовил дисконтные карты «для наиболее заинтересованных



АКТУАЛЬНАЯ ПРОБЛЕМА

Как убедить потенциальных клиентов в необходимости качественных и недорогих юридических услуг? Главная сложность — в преодолении психологии людей, которые не считают нужным обращаться к юристам и либо ищут полезную информацию в интернете, либо идут за советом «к другу».

ФИНАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ



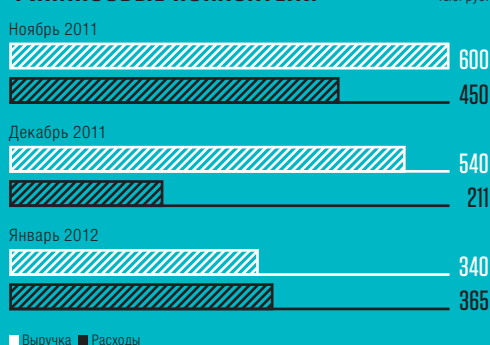
и активных клиентов», что позволяет теперь продвигать услуги «Гридли» посредством сарафанного радио.

В начале года предприниматель осознал, что для «быстрого развития» компании необходимо привлечь дополнительное финансирование, за которым он думает обратиться к бизнес-ангелам. «Мы, конечно, не высокотехнологичная компания, но рискнуть стоит», — говорит Карпов.

«ВИДЕОИНСТРУМЕНТ»

В январе у компании «Видеоинструмент» наконец появился свой сайт — Videotool.ru. Учредителям проекта Юлии Оськиной и Сергею Додонову осталось только сформировать окончательный набор услуг, установить цены и начать поиск новых клиентов. Кроме того, основатели «Видеоинструмента» решили обратить внимание на мелкие интернет-магазины и разработать специально для них отдельное пакетное предложение. Стоимость услуг для маленьких онлайн-продавцов составит около 50 тыс. руб. за съемку 200 товаров, то есть примерно по 250 руб. за один видеоролик профессионального качества. Подобный объем работы «Видеоинструмент» способен выполнить за два дня. Таким образом, если удастся найти пять-десять клиентов, они принесут компании 250–500 тыс. руб. дополнительного дохода в месяц.

ФИНАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ



10

МЛН ПРОСМОТРОВ

скоро будет у Kupirebenku.ru, клиента «Видеоинструмента», на YouTube. Предприниматели посчитали, что если бы они делали контент для себя, а не для заказчика, то заработали бы более 2 млн руб. по партнерской программе YouTube — гораздо больше, чем они получили от клиента.





ПЕРСОНАЛЬНОЕ ДЕЛО

Коучинг



ТРЕТЬЯ ГОЛЛОВА

НАЕМНЫЙ ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ВСЕГДА НАХОДИТСЯ МЕЖДУ МОЛОТОМ И НАКОВАЛЬНЕЙ. С ОДНОЙ СТОРОНЫ — АКЦИОНЕРЫ, С ДРУГОЙ — ПОДЧИНЕННЫЕ. ЧЬЮ СТОРОНУ ОН ДОЛЖЕН ПРИНЯТЬ В КОНФЛИКТЕ?

Генеральный директор туроператора «Асент трэвел» **Игорь Козлов** в юности серьезно занимался биатлоном. «Чтобы сделать точный выстрел, нужно совершать все движения очень плавно,— говорит он.— Этого особенно трудно добиться после бега на пределе возможностей». Полтора года назад Козлов попал в ситуацию, когда спортивные навыки оченьгодились ему в бизнесе.

ВСЕ РАВНЫ

Компания «Асент трэвел» специализируется на турах в европейские страны и горнолыжном туризме. Ее оборот составляет около \$100 млн в год, в основном она работает с турагентствами. «Продавать профессионалам должен специалист высокого класса»,— однажды взяли за правило основатели компании **Борис Бурыкин** и **Евгений Судьбин**. Со временем они сделали из 15 ключевых сотрудников настоящих «звезд», каждый из которых специализировался на продаже туров только в одну страну. Однако с началом кризиса акционеры решили реструктурировать бизнес. И в 2010 году ликвидировали разделение по странам, обязав сотрудников (в sales-команде около 30 человек) продавать туры по всем направлениям. По расчетам основателей, такой

подход мог увеличить эффективность «Асент трэвел» за счет перераспределения неравномерной нагрузки. Вместо этого компания вверглась в настоящий хаос.

ЧУДЕСА ДИПЛОМАТИИ

— Резкие изменения я воспринял очень настороженно и боялся, что мы разрушим весь бизнес,— вспоминает Игорь Козлов. Наемный гендиректор отлично понимал, что «звезды» воспримут требование стать «многостаночниками» в штыки. Он пытался поговорить о своих опасениях с акционерами, однако те были настроены категорично. «Кому не нравится, пусть уходят»,— отрезали они. «Говорить людям, что им нужно „перекраивать“ свои навыки, и даже угрожать им увольнением мне было крайне неприятно»,— вспоминает



И ВАШИМ, И НАШИМ

Игорь Козлов сумел помирить враждующие стороны, а в итоге оказался в выигрыше сам

Игорь. Эмоционально он был на стороне подчиненных и испытывал внутренний конфликт между чувством и долгом. Решение акционеров Козлов поддерживал не до конца, однако понимал: как гендиректор он обязан проводить в коллективе «политику партии» и стать «рупором» акционеров. Это оказалось самым серьезным внутренним противоречием, которое он испытал за всю свою карьеру. В компании тем временем зрело недовольство. «Как я могу доверить продажу своего продукта менеджеру по другому направлению?» — возмущались руководители отделов. Ситуация усугублялась тем, что «Асент трэвел» стал жертвой хедхантинга. Три ведущих сотрудника покинули компанию.

«Я оказался между двух огней: спорил и с акционерами, и с сотрудниками»,— вспоминает Игорь Козлов как



кошмар первые полгода нововведений. Лавировать между одними и другими было сложно еще и потому, что с самого начала он имел собственный взгляд на развитие ситуации. Признавая необходимость изменений, Игорь считал, что вводить их нужно постепенно, финансово мотивируя людей. А число дополнительных осваиваемых ими направлений сократить до двух-четырех.

Порой Козлову приходилось проявлять чудеса дипломатии. Вынужденную жесткость в общении с подчиненными, которой требовали от него акционеры, он сглаживал неформальными обедами и чаепитиями с руководителями направлений вне стен бизнес-центра. «Я старался донести свою позицию в более дружеской обстановке»,— вспоминает топ-менеджер. Он выслушивал жалобы сотрудниц (в основном коллектив состоял из женщин), успокаивал, искал компромиссы и просил потерпеть. В ход шли и обещания. В частности, он сулил сотрудникам новую систему мотивации, несмотря на то что ни Судьбин, ни Бурыкин поначалу даже не хотели об этом слышать.

МЕДЛЕННЫЙ ВЫСТРЕЛ

При общении с акционерами гендиректор придерживался иной тактики. Вместе с руководителями направлений он отыскивал ошибки, которые допускали сотрудники, начавшие работать по новой схеме. Раз в несколько дней указывал на них акционерам. Путаница с одноименными отелями на разных курортах, языковые проблемы, мешавшие забронировать нужную гостиницу,— Игорь Козлов скрупулезно коллекционировал все провалы. И особенно «выпячивал» увольнения сотрудников. «Люди уходят, потому что не хотят и не могут так работать»,— подчеркивал гендиректор

ГЛАВНОЕ — НАУЧИТЬСЯ ВЫЖИДАТЬ: МЕЖДУ ВДОХОМ И ВЫДОХОМ, МЕЖДУ ПОРЫВАМИ ВЕТРА, МЕЖДУ БИЕНИЯМИ ПУЛЬСА

и ненавязчиво напоминал на совещаниях, что у него есть другой вариант развития компании.

Акционеры поначалу сохраняли невозмутимость, не желая признавать свои ошибки. Но по мере того как провалов становилось все больше, стали прислушиваться к гендиректору. Спустя год после начала реструктуризации ненавистная «полная универсальность» для продавцов была отменена, зато введены поощряющие коэффициенты и бонусы: чем с большим числом стран работал сотрудник, тем больше он зарабатывал.

Вскоре противостояние акционеров и старых «звезд» сошло на нет. К тому же в компанию пришли новые менеджеры, которые быстро освоили работу сразу на трех-пяти направлениях. Уехавшего в командировку или заболевшего сотрудника теперь было кем заменить. Все это сказалось на результатах. До реструктуризации «Асент трэвел» работал лишь с пятью агентскими сетями, теперь их стало 17.

«При стрельбе в биатлоне главное — научиться выжидать: между вдохом и выдохом, между порывами ветра, между биениями пульса»,— говорит Игорь Козлов. Оказавшись между конфликтующими сторонами, он совместил настойчивость с терпением и мягкостью — и сумел сделать точный выстрел.



Герой статьи Игорь Козлов повел себя как зрелая личность. Он не согласился с тем, что ему предложили основатели «Асент трэвел», но и не вступил с ними в конфронтацию. К сожалению, в бизнесе это большая редкость. Если человек давно работает в компании и у него возникает недопонимание с акционерами, он обычно принимает сторону команды. После этого очень быстро «лишается головы» и со скандалом и обидами покидает фирму — часто вместе с преданными ему сотрудниками.

Нередко складывается ситуация, когда генеральный директор начинает воспринимать бизнес как свой собственный, забывая о том, что является всего лишь наемным топ-менеджером. Когда гендиректор получает от акционеров приказ, который не соответствует его собственным представлениям о том, куда должен

двигаться бизнес, он начинает саботировать их предписания. Человек делает вид, что идет в указанную ему сторону, но на деле находит тысячи причин и отговорок, чтобы оставаться на месте. Постепенно между директором и владельцами разгорается конфликт. Все заканчивается наймом нового гендиректора, выступающего в качестве кризис-менеджера, и он уже полностью ориентируется на мнение акционеров. Я много раз наблюдал, как сплоченная команда в течение года планомерно выживала нового директора, даже если это был блестящий топ-менеджер, пришедший из крупной западной компании.

Другое завершение конфликта, когда топ-менеджер считается только с точкой зрения акционеров и не замечает интересов сотрудников, — уход ключевых работников. «Звезды» не будут долго терпеть подобного отношения. Какое-то время их может удерживать бывшая лояльность к компании, но этот ресурс быстро истощается. Такие люди знают себе цену и всегда найдут себе место на рынке.

Дипломатии и мягкой работе с людьми в бизнесе можно и нужно учиться. Держать руку на пульсе, понимать, у кого что болит и кто в чем заинтересован. Всегда возможно «сшить» личные цели менеджеров с общими интересами компании. Но это делается не по приказу,

а через личное общение. Так что Игорь Козлов все сделал абсолютно верно.

Правильно он выстроил и общение с акционерами. Владельцы компаний часто даже не то чтобы не хотят признавать своих ошибок, а искренне не понимают, почему их решение вызывает недовольство сотрудников. Они просто находятся в совершенно другой реальности. Можно представить ситуацию в виде метафоры: акционеры — существа, которые живут в воде, сотрудники — на суше. А гендиректор — это человек-амфибия, который может жить сразу в обеих стихиях. Он общается и с акционерами, и с подчиненными, понимает интересы и одних, и других. Наверняка у него есть и своя собственная правда. Но самое глубокое уважение у меня вызывают топ-менеджеры, которые умеют ее не выпячивать, ведь это прямой путь к проигрышу. Мудрый и психологически зрелый топ-менеджер сумеет примирить обе стороны и достичь оптимального результата. Чего и добился гендиректор «Асент трэвел».

АЛЕКСАНДР САВКИН,
ДИРЕКТОР ИНСТИТУТА
КОУЧИНГА

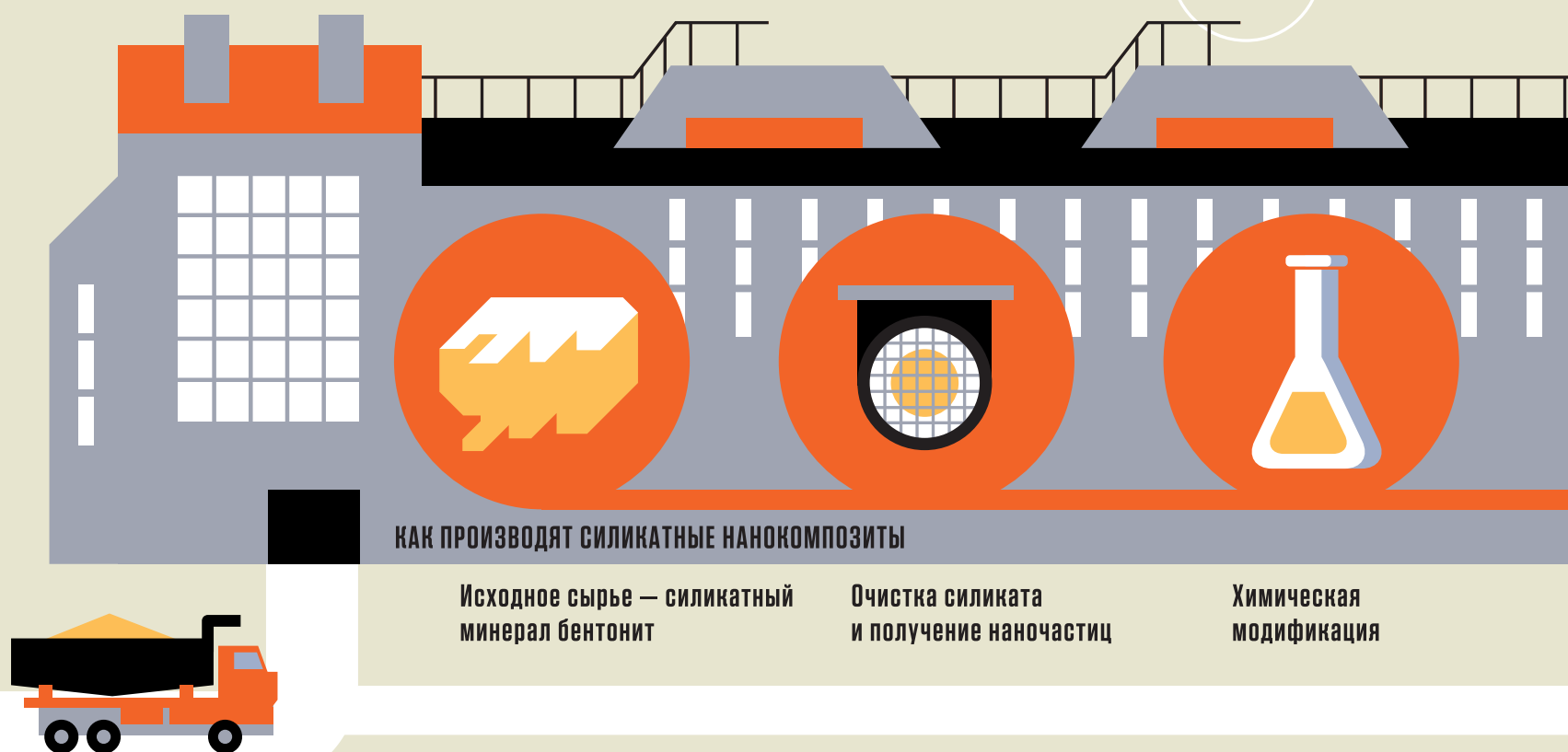
**АКЦИОНЕРЫ —
СУЩЕСТВА,
КОТОРЫЕ ЖИВУТ
В ВОДЕ,
СОТРУДНИКИ —
НА СУШЕ.
А ГЕНДИРЕК-
ТОР — ЧЕЛОВЕК-
АМФИБИЯ**





В ФЕВРАЛЕ В БРЯНСКОЙ ОБЛАСТИ ОТКРЫЛОСЬ НОВОЕ ПРОИЗВОДСТВО РОСНАНО — ЗАВОД ПО ВЫПУСКУ СИЛИКАТНЫХ НАНОКОМПОЗИТОВ. ЧТО ЭТО ЗА МАТЕРИАЛЫ, ДЛЯ ЧЕГО ОНИ НУЖНЫ И ГДЕ ИСПОЛЗУЮТСЯ — ОБЪЯСНИЛИ В КОМПАНИИ.

«СИЛЬНАЯ СТОРОНА ПРОЕКТА — ЛЕЖАЩИЕ В ЕГО ОСНОВЕ УНИКАЛЬНЫЕ РОССИЙСКИЕ ТЕХНОЛОГИИ, — ГОВОРИТ УПРАВЛЯЮЩИЙ ДИРЕКТОР РОСНАНО АЛЕКСАНДР КОНДРАШОВ. — ОНИ ДАЮТ НОВОМУ ЗАВОДУ ВОЗМОЖНОСТЬ ВЫПУСКАТЬ СОВРЕМЕННЫЕ МАТЕРИАЛЫ, НЕ ИМЕЮЩИЕ ПРЯМЫХ АНАЛОГОВ НА РЫНКЕ».



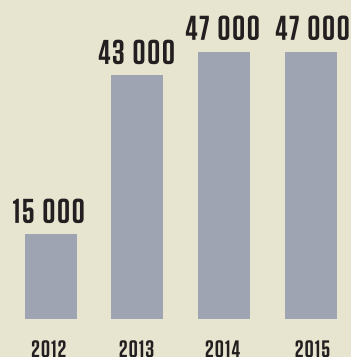
ЗАВОД ЗАО «МЕТАКЛЭЙ»
Г. КАРАЧЕВ, БРЯНСКАЯ ОБЛАСТЬ
ПРОИЗВОДСТВО СИЛИКАТНЫХ
НАНОКОМПОЗИТОВ

2060
1101

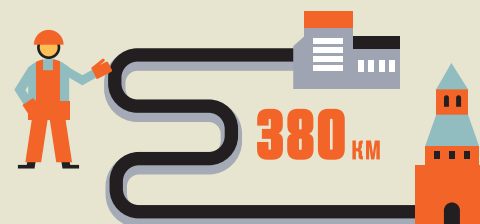
МЛН РУБЛЕЙ
ОБЩИЙ БЮДЖЕТ
ПРОЕКТА

МЛН РУБЛЕЙ
ИНВЕСТИЦИИ
РОСНАНО

**К 2015 ГОДУ ЗАВОД БУДЕТ
ВЫПУСКАТЬ ОКОЛО 50 000 ТОНН
СИЛИКАТНЫХ НАНОКОМПОЗИТОВ В ГОД**
ОБЪЕМ ПРОИЗВОДСТВА НАНОКОМПОЗИТОВ
(прогноз)



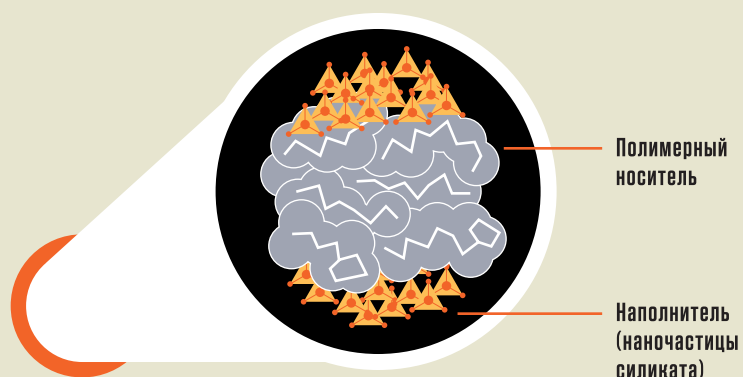
**ИЗ НАНОКОМПОЗИТОВ, КОТОРЫЕ
ПРЕДПРИЯТИЕ ПРОИЗВЕДЕТ В 2012 ГОДУ,
МОЖНО ИЗГОТОВИТЬ ЗАЩИТНОЕ
ПОКРЫТИЕ ДЛЯ 380 КМ ГАЗОПРОВОД-
НЫХ ТРУБ БОЛЬШОГО ДИАМЕТРА**



**КАК РАЗ НА ТАКОМ РАССТОЯНИИ
ОТ МОСКВЫ НАХОДИТСЯ ЗАВОД**



СИЛИКАТНЫЕ НАНОКОМПОЗИТЫ СОСТОЯТ ИЗ ПЛАСТИЧНОЙ ОСНОВЫ И НАПОЛНИТЕЛЯ — НАНОЧАСТИЦ СИЛИКАТА. ЭТИ ЧАСТИЦЫ ПОВЫШАЮТ ОГНЕУПОРНОСТЬ МАТЕРИАЛА И ДЕЛАЮТ ЕГО БОЛЕЕ ДОЛГОВЕЧНЫМ И ПРОЧНЫМ



ГДЕ ПРИМЕНЯЮТСЯ СИЛИКАТНЫЕ НАНОКОМПОЗИТЫ

- 1 Огнестойкая изоляция для кабелей
- 2 Изоляция для газопроводных труб
- 3 Пищевая упаковка повышенной надежности
- 4 Стойкие краски и лаки
- 5 Новые материалы для автомобилестроения
- 6 Долговечные амортизаторы для железнодорожных путей

		Текст: Владислав Коваленко, Константин Бочарский
КНИГИ	Обозрение	



КАРТЫ ТАРО, ОРАКУЛ ИЛИ НОБЕЛЕВСКАЯ ПРЕМИЯ ЗА ТЕОРИЮ ЭКОНОМИЧЕСКОГО ПРОГНОЗИРОВАНИЯ ПОНАДОБЯТСЯ В СКОРОМ ВРЕМЕНИ ДЛЯ ОТВЕТА НА ЭТОТ ПРОСТОЙ ВОПРОС. КНИГА ПОДХОДИТ И МАСТЕРАМ, И ПОДМАСТЕРЬЯМ.

КЕМ БЫТЬ?

Линда Граттон
БУДУЩЕЕ РАБОТЫ

Альпина паблишер, 2012

В системности подхода автору книги **Линде Граттон**, профессору менеджмента Лондонской школы бизнеса, не откажешь. Задавшись целью представить, как будет выглядеть наш рабочий день через полтора-два десятка лет, она собрала 32 тренда и обобщила их в пять «движущих сил», которые формируют наше будущее. Правда, к потрясающим открытиям этот выверенный аналитический подход не привел. Ну разве новость то, что население мира будет стареть, а люди станут сильнее экономить электроэнергию? Список профессий будущего тоже не поражает воображение: жизнь и здоровье, «зеленые»

технологии и уход. Оригинален разве что коучинг. И все же в подходе Линды Граттон есть польза. Поздно покупать активы, которые уже выросли в цене. Выбирая профессию, не стоит обращать внимание на то, что актуально сегодня. «Будущее работы» может стать хорошей отправной точкой для собственного исследования, а небольшие новеллы а-ля один день из жизни представителей разных профессий — навести на мысли о востребованных в будущем товарах и услугах. Пожалуй, самое ценное в книге — это подзаголовок: «Что нужно делать сегодня, чтобы быть востребованным завтра». Пусть автор не дает пошаговой инструкции, но правильная постановка вопроса уже дает 50% ответа.

Мэтью Мердок, Трейтон Мюллер ВЗРЫВ ОБУЧЕНИЯ. ДЕВЯТЬ ПРАВИЛ ЭФФЕКТИВНОГО ВИРТУАЛЬНОГО КЛАССА

Альпина паблишер, 2012

Образование — одна из самых консервативных, но и самая многообещающая с точки зрения грядущих перемен сфера. Эта книга про то, как меняются способы обучения и принципы распространения информации в современном мире. И в частности, о тех моделях и закономерностях, которые работают при обучении в виртуальной среде.



Одед Шенкар ИМИТАТОРЫ. КАК КОМПАНИИ ЗАИМСТВУЮТ И ПЕРЕРАБАТЫВАЮТ ЧУЖИЕ ИДЕИ

Альпина паблишер, 2011

Английское название этой книги — *Sorcats*, одно из самых популярных слов 2011 года в российской интернет-тусовке. Читатель познакомится с термином «имовация», систематизацией принципов заимствования, а также с моделями эффективного заимствования идей для создания новых продуктов.



Сергей Кирюшин (руководитель коллектива авторов)

УЧЕБНИК СИО. ВЕРСИЯ 1.0

4СИО, 2011

Коллективный труд участников московского клуба ИТ-директоров 4СИО, объединивших под одной обложкой свое представление о том, что должен знать настоящий руководитель по информационным технологиям крупной компании. Экскурсы от школярского «что такое информация» до примеров смет и бюджетирования ИТ-проектов в крупном холдинге.



ЧТО ЧИТАЕТЕ?

ЛЮДМИЛА УЛИЦКАЯ
«ЗЕЛЕНый ШАТЕР»

ЗАМЕЧАТЕЛЬНАЯ КНИГА ОБ ЭПОХЕ 1960–1980-Х ГОДОВ. НЕСМОТЯ НА ТОТАЛЬНЫЙ КОНТРОЛЬ ВЛАСТИ НАД ОБЩЕСТВОМ, ЛЮДИ СУМЕЛИ СОХРАНИТЬ СВОИ УБЕЖДЕНИЯ.



МИХАИЛ КУЧМЕНТ,
СОВЛАДЕЛЕЦ СЕТИ ГИПЕРМАРКЕТОВ
ТОВАРОВ ДЛЯ ДОМА NOFF

ПЯТЬ ДЕЛОВЫХ БЕСТСЕЛЛЕРОВ

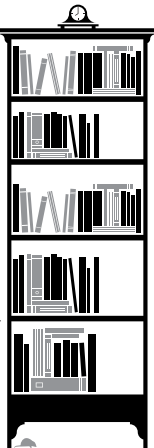
Уолтер Айзексон
Стив Джобс
Астрель, Corpus, 2012

Стивен Кови
7 навыков высокоэффективных людей
Альпина бизнес букс, 2010

Стив Джобс
Стив Джобс о бизнесе.
250 высказываний человека,
изменившего мир
Альпина паблишер, 2012

Анатолий Вассерман
Сундук истории. Секреты денег
и человеческих пороков
Астрель, Полиграфиздат, 2012

Нассим Талеб
Черный лебедь. Под знаком не-
предсказуемости
Калибри, 2011



СОЦИАЛЬНЫЙ 3 - 2012 ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬ



ДЕЙСТВУЮЩИЕ ЛИЦА



ЗВУКИ ГОРОДА

Наталья Гаспарян хочет создать настоящую империю, куда войдут отели и ночные клубы для инвалидов



ИМПЕРСКИЕ АМБИЦИИ

В этом году Мария Бондарь надеется запустить экскурсии для слабослышащих клиентов

СВОБОДНОЕ ДВИЖЕНИЕ ПЕТЕРБУРГСКИЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬНИЦЫ ИСКАЛИ СВОБОДНУЮ НИШУ ДЛЯ БИЗНЕСА, А НАШЛИ ДЕЛО ВСЕЙ ЖИЗНИ. ОНИ НЕ ТОЛЬКО ПОМОГАЮТ ИНВАЛИДАМ-КОЛЯСОЧНИКАМ ПОСМОТРЕТЬ РОССИЮ И МИР, НО И УМУДРЯЮТСЯ НА ЭТОМ ЗАРАБОТАТЬ.

Текст: Юлия Гордиенко Фото: Мария Павлова, AGE/EASTNEWS

С совладелецницами туроператора «Либерти» **Марией Бондарь** и **Натальей Гаспарян** мы встречаемся в Санкт-Петербурге 27 января — в день снятия блокады Ленинграда. 34-летние партнеры и бывшие одноклассницы, собственно, и занимаются тем, что помогают людям преодолеть блокаду — собственного тела.

«Либерти» — единственная в России компания, которая организует поездки для тех, кто самостоятельно передвигаться не может, — для инвалидов-колясочников.

«Помню искры из глаз и дикую боль в позвоночнике», — вспоминает Наталья Гаспарян. Девятилетняя Наташа занималась

художественной гимнастикой, но обычный кувырок однажды закончился для нее травмой спины. Впрочем, это даже не обернулось для девочки госпитализацией: неквалифицированные врачи лишь предложили помазать больное место согревающей мазью и посоветовали избегать излишней нагрузки. С занятиями спортом

пришлось покончить. Но всю серьезность произошедшего Наталья осознала только в 20 лет, когда прошла медобследование: кусок позвоночника сместился и зафиксировался в неправильном положении. «Как вы вообще с этим жили?» — ужаснулись врачи.

А вот Мария Бондарь в больницу жизнь в детстве окунула сполна. Восьмилетняя девочка каталась на горке. Обычная шалость — кто-то выдернул из-под нее санки — привела к компрессионному перелому позвоночника. После трех месяцев, проведенных в больнице, маленькая Маша заново училась ходить.

Схожие проблемы сдружили девочек: они вместе играли в школьном театре, а в выпускном классе стали мечтать о собственном бизнесе. После институтов — Мария окончила немецкое отделение филфака ЛГУ, а Наталья выучилась на экономиста в Технологическом университете растительных полимеров — они подрабатывали гидами-переводчиками в немецких туристических группах и водили по Петербургу экскурсии для иностранцев. Среди путешествующих на лайнерах часто можно было встретить инвалидов-колясочников.

«У большинства экскурсоводов их появление в группе вызывало ужас, ведь это означало в десять раз больше работы, — вспоминает Мария Бондарь. — Нужно следить, чтобы такой турист не отстал, а часто и собственноручно перетаскивать коляску». Несладко приходилось и путешествующим: проблемой было даже попасть в туристический автобус, не оборудованный специальными подъемниками.

В отличие от большинства коллег, подруги, пережившие травмы спины, с удовольствием помогали инвалидам-колясочникам, а в 2004 году решили построить на этом свой бизнес. «Наконец-то мы нашли свободную нишу, ведь мало кто знает, что существуют туристы-инвалиды», — радовались 26-летние девушки отсутствию конкурентов. Однако ни Наталья, ни Мария тогда даже не представляли, с какими сложностями им придется столкнуться в непригодном к передвижениям на коляске Санкт-Петербурге.

ЗАБЕГ НА КОЛЯСКАХ

«Мы думали, что все будет просто: берем досочку и кладем ее на ступени, чтобы коляска могла

заехать. Вот и вся организация тура», — смеется Мария Бондарь над собственной наивностью восьмилетней давности. Между тем девушки не имели ни малейшего понятия, как работают туроператоры, где найти зарубежных клиентов, как построить тур и сформировать цену.

Обычный тур состоит из осмотра достопримечательностей, организации питания, размещения в гостинице и вечерней программы. Нужно было понять, что из этого может быть доступно для колясочника. Первыми из списка были вычеркнуты гостиницы: специализированных заведений, где дверные проемы рассчитаны на ширину инвалидного кресла, душ оборудован специальными поручнями, а вход — лифтом или хотя бы пандусом, на тот момент в Санкт-Петербурге не существовало. Пришлось ограничиться «круизными» туристами, которые путешествовали по Балтике и оставались в городе на Неве на несколько дней, ночуя в специально оборудованных каютах на лайнере. Определившись с аудиторией, подруги принялись за составление экскурсионной программы. Для этого им пришлось самим переместиться в инвалидное кресло.

«Мы взяли коляску, сажали в нее друг друга и катали по городу, пытались попасть в музеи и храмы, чтобы понять, смогут ли передвигаться по ним инвалиды», — вспоминает Мария Бондарь. Каждое посещение становилось настоящим испытанием для музейных работников, которые, по выражению Бондарь, встречали их «с бешеными глазами» и не знали, как пользоваться ни разу не включавшимися подъемниками. Музейщики, впрочем, в основном относились к начинанию молодых предпринимательниц с сочувствием и искренне хотели помочь. Но были и исключения. «Инвалидные коляски? Только через мой труп! У меня паркет XVIII века», — заявил девушкам седовласый директор одного музея.

Некоторые объекты становились доступными для инвалидов только благодаря упорству предпринимательниц. Так получилось, например, с одним из дворцов: чтобы воспользоваться единственным в музее лифтом, нужно было предупреждать о прибытии за неделю и, пробравшись через заставленные лесами реставрационные залы, подходить к дому минута в минуту. «Стоило нам ненадолго опоздать, и работник срывался в крик, — вспоминают

девушки. — Ради пары колясочников ему приходилось идти из соседнего здания, в то время как в сезон дворец и без того испытывал наплыв посетителей». Это было так неприятно и сложно, что Мария готова была сдаться, вычеркнув дворец из экскурсионного маршрута. Но Наталья была непреклонна. Теперь, гордясь предпринимательницами, для их клиентов существует отдельный лифт, а встречает их специальная служба консьержей.

На разведку и разработку маршрута у подруг ушел примерно год. Первыми объектами на будущем маршруте стали более или менее технически оснащенные Русский музей и Эрмитаж, затем к ним добавился Музей истории религии. Участие в колясочных «ревизиях» вскоре начали принимать и инвалиды — **Равиля и Петр Морозовы** и **Юрий Кузнецов** — создатели петербургской общественной организации инвалидов за независимую жизнь «Мы вместе». Они стали соучредителями турфирмы, которая получила название «Либерти».

НЕМЕЦКИЕ БРАТЬЯ

Вольфганг Грабовски, неумный белокурый великан, — главный нерв и движущая сила немецкого колясочного туризма. После того как его родной брат попал в аварию и остался инвалидом, Вольфганг организовал туристическую компанию Grabo-Tours-Reisen, которая возит колясочников в экстремальные туры по всему миру. «Вся колясочная Германия едет за ним куда угодно: в Гималаи, Индию, Мексику или Россию», — говорит Бондарь. С Грабовски подруги познакомились во времена работы гидами, когда проводили для его группы экскурсию по Санкт-Петербургу. Зрелище было необычным. Немецкие туристы попадали в непригодный для инвалидов автобус при помощи специального узкого стула с огромной спинкой и ручками наверху и внизу — в машину его вносили два волонтера. «Все это сопровождалось весельем и песнями», — вспоминает Бондарь. Предпринимательницы поехали на туристическую выставку в Берлин — перенимать опыт и знакомиться с Грабовски уже в новом качестве. Его группа и стала первым клиентом «Либерти».

Одновременно подруги связались с аналогичными турагентствами и в других странах, обратились

во все известные общества инвалидов в России и за рубежом, а позже начали раскручивать компанию через социальные сети. Сейчас в Россию (помимо Санкт-Петербурга «Либерти» устраивает туры по Москве, Подмосковию и Новгороду) приезжают группы колясочников из Германии, Австрии, Швейцарии, США, Канады, Израиля и других стран. Впрочем, общее число туристов не превышает 400 человек в год, а стоимость тура (без учета билетов) составляет 100–400 евро с человека для двухдневных туров и 1–2 тыс. евро — для недельных поездок. «Запомните, в этом бизнесе вы никогда всерьез не разбогатеете», — напутствовал Марию и Наталью Вольфганг Грабовски. Но упрямые девушки и не думали сдаваться. Первые экскурсии подруги водили сами. Не обходилось без накладок. После того как Марии не удалось закатить тяжелую коляску с немкой по трем ступеням храма Спаса на Крови, ее муж соорудил 40-килограммовый алюминиевый пандус, который подруги возили с собой, прикручивая к багажнику стареньких «жигулей».

Постепенно в бизнес Бондарь и Гаспарян включились родственники и друзья. В 2007 году совладелицы «Либерти» взяли в Сбербанке первый в своей жизни кредит — 750 тыс. руб. Деньги потратили на покупку грузового автофургона для перевозки фруктов. Муж Марии Бондарь, профессиональный автослесарь, переделал его в пассажирский транспорт. Он прорезал окна, сделал шумо- и теплоизоляцию, обшил стены, расставил по одному сиденью у окон, а между ними оставил пустое пространство, достаточно большое, чтобы могла проехать коляска. Но главным предметом гордости стал лифт — специальная платформа, с помощью которой коляска поднималась до уровня автобуса, покрашенного в корпоративный сине-оранжевый цвет. «Наша машина была для России невероятным ноу-хау — даже иностранцы восхищались тем, что у нас, новичков рынка, такая передовая техника», — говорит Бондарь. В следующем году небольшую, но стабильно растущую компанию, однако, ждало серьезное испытание. В 2008-м лицензии

на туроператорскую деятельность были отменены. Вместо них ввели единый реестр туроператоров. Чтобы в него попасть и иметь возможность продолжать работу, нужно было заплатить страховой взнос. Для «Либерти» он составлял 300 тыс. руб. В масштабах крошечного бизнеса это была разорительная сумма. Компания, до сих пор зарабатывавшая на иностранцах, как раз начинала работать с российскими туристами и в будущем собиралась вывозить их за границу. Отказ от планов по въездному туризму существенно уменьшал страховой взнос, который составил бы около 100 тыс. руб. Подруги уже почти склонились к этому варианту, однако случай свел их с руководителем интернет-портала для инвалидов «Без границ» **Тобиасом Райзнером**. Он сам нашел предпринимательниц через интернет и, узнав об их проблемах, оплатил половину страховки, так что выездным туризмом жертвовать не пришлось. Через год страховые компании под влиянием конкуренции стали снижать процент своего вознаграждения,



ПЕТЕРБУРГ НА КОЛЕСАХ

Передвижение по городу сопряжено для инвалидов со множеством проблем. Препятствием для коляски могут стать не только ступени и бордюры, но даже небольшие желобки для стока воды



ВХОДНОЙ БИЛЕТ

Воспользоваться уже установленными в музеях подъемниками и лифтами для инвалидов не так-то просто: большинство музейных работников просто не умеют ими пользоваться

и сумма взноса была уменьшена до 80 тыс. руб., так что дальнейшая помощь не потребовалась.

ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ДИВИДЕНДЫ

«Мы понятия не имели, что мы социальные предприниматели, и просто делали свое дело, хотя, конечно, искали помощи», — говорит Наталья Гаспарян. К муниципальным структурам, которые занимаются поддержкой инвалидов, подруги не обращались принципиально, решив не тратить время и силы на попытки получить госзаказы. Зато в 2010 году подруги наткнулись в интернете на объявление о конкурсе фонда **Вагита Алекперова** «Наше будущее». Победителям полагались беспроцентные займы на развитие бизнеса. За несколько дней до окончания конкурса подруги подали заявку — и погрузились в полугодовую эпопею по подготовке документации и выстраиванию бизнес-плана, для чего даже прошли специальный учебный курс. «Мы буквально переосмыслили свой проект, осознав себя в качестве социальных предпринимателей», — вспоминает Мария Бондарь.

К тому времени подруги оказались на грани разочарования в бизнесе: запущенные ими туры для российских туристов оказались убыточными. «Зачем мы вообще этим занимаемся?» — задавались они вопросом. Зная, что российские колясочники в большинстве своем малообеспеченные, девушки испытывали муки совести, пытаясь на них заработать. Но не хотели (да и не имели финансовой возможности) заниматься благотворительностью. За время подготовки к конкурсу у них произошла переоценка ценностей, и решение созрело.

«Либерти» решила и дальше зарабатывать на иностранцах (чистая прибыль компании составляет около 10% стоимости каждого тура), а вот при работе с российскими колясочниками не закладывать в цену путевок свою маржу. О том же подруги договорились и с партнерами — компаниями-перевозчиками, кафе и гостиницами («Либерти» активно работает с четырьмя отелями в Питере). Стоимость поездки (компания предлагает туры в Прагу, Ригу, Париж, недельный тур по Москве и пригородам и др.) составляет для российских туристов 1,5–2 тыс. руб. в день. Впрочем, в прошлом году «больших» недельных

туров за пределы Санкт-Петербурга — в Новгород и Париж — было продано два из пяти предложенных, а группы оказались неполными — 10–12 человек при необходимых для окупаемости 15. Так что Бондарь и Гаспарян пришлось даже вложить собственные средства, чтобы поездки состоялись. «Возможно, когда-нибудь мы выйдем с российским направлением если не в плюс, то в ноль», — надеются предпринимательницы. И уверяют, что психологические дивиденды — радость от помощи соотечественникам — получают сполна.

«Ничего подобного „Либерти“ ни один из участников конкурса не предлагал. К тому же это был устойчивый бизнес, хоть и с небольшой маржей», — говорит исполнительный директор фонда «Наше будущее» **Евгений Живоглазов**. В 2010 году оборот компании составил 3 млн руб., в 2011-м увеличится до 3,5 млн руб., ожидает Наталья Гаспарян. После того как девушки выстроили бизнес-план и разложили проект на финансовую и социальную составляющие, «Либерти» получила от фонда беспроцентный заем 1,72 млн руб. сроком на четыре года. На эти деньги компания купила кондиционер для микроавтобуса, разработала маршруты в новых городах, например в Киеве (предварительный интернет-мониторинг компания заказывает проверенным клиентам-колясочникам). В ближайших планах — покупка нового, современного автобуса, стоимость которого вместе с переделкой составит около 2,5 млн руб. Помочь с покупкой нового транспорта «Либерти» изъявила желание обратившаяся в фонд крупная международная фармацевтическая компания. В этом году компания планирует запустить новое направление бизнеса — работать с людьми, имеющими другие формы инвалидности — в первую очередь глухими и слабослышащими. Для этого подругам нужно вложиться в оборудование для сурдоперевода (70 тыс. руб.). «А дальше, — говорит Мария Бондарь с энтузиазмом, — мы готовы создавать целую империю». Хостел и сеть ночных клубов, доступные для всех, в том числе и инвалидов, специализированный автобусный парк, тележурнал о колясочных путешествиях, путеводитель для инвалидов по Санкт-Петербургу... Подруги переглядываются, и становится понятно: у колясок, с помощью которых передвигаются их клиенты, есть как минимум два очень сильных мотора.



ИЛЬЯ ФИЛАТОВ
ЗАМЕСТИТЕЛЬ ПРЕДСЕДАТЕЛЯ
ПРАВЛЕНИЯ БАНКА «УРАЛСИБ»

В мире наиболее известны три категории социальных предпринимателей — представители малого и среднего бизнеса, которые занимаются решением конкретных социальных проблем, благотворительные организации, имеющие дочерние коммерческие структуры, и предприятия, основанные обществами инвалидов. Последние стали появляться в форме сначала кооперативов, а затем и малых предприятий. Их цель — решение специфических проблем социально незащищенных категорий граждан, где доход является средством достижения этой цели.

Мария Бондарь и Наталья Гаспарян из Санкт-Петербурга, учредители туристической фирмы «Либерти», смогли организовать эффективный бизнес для людей с ограниченными возможностями. Благодаря услугам компании инвалиды-колясочники приобщаются к общественной культурной жизни города и посещают

ЭНТУЗИАЗМ И ЦЕЛЕУСТРЕМЛЕННОСТЬ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬНИЦ НЕ МОГУТ ОСТАВИТЬ РАВНОДУШНЫМ НИКОГО. К ТОМУ ЖЕ ОНИ ОТЛИЧНО ПОНИМАЮТ СВОИХ КЛИЕНТОВ

достопримечательности, недоступные им ранее. Энтузиазм и целеустремленность предпринимательниц не могут оставить равнодушным никого. К тому же в детстве они сами пережили травмы спины и отлично понимают своих клиентов. Это первая туристическая фирма в России, которая предложила экскурсионные услуги для инвалидов. Кроме того, «Либерти» взялась за сложнейшую задачу по адаптации объектов исторического и культурного наследия Санкт-Петербурга к нуждам инвалидов-колясочников и, надо отметить, достигла серьезных успехов.

Социальное предпринимательство успешно тогда, когда есть новая и необычная идея. Эти предприятия занимаются тем, что не всегда интересно другим бизнесменам. Немаловажно, что такие компании получают поддержку различных некоммерческих и общественных организаций, заинтересованных в развитии этой деятельности и, таким образом, создающих социальное благо способами, которые упущены другими.



самая эффективная реклама на бизнес- аудиторию

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

газета «Коммерсантъ»

еженедельник «Коммерсантъ Власть»

еженедельник «Коммерсантъ Деньги».

Читатели трех изданий ИД «Коммерсантъ»,
которые гарантированно увидят вашу рекламу, —
самая большая совокупная бизнес-аудитория
на рынке деловой прессы России.

Пакет «Коммерсантъ Business» — это максимальный
охват вашей целевой аудитории за минимальные
деньги. Пакет «Коммерсантъ Business» включен
в программу Galileo компании Gallup Media
как отдельный рекламоноситель.

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

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

**Коммерсантъ
Business**

kommersant.ru

Б И З Н Е С - ОБРАЗОВАНИЕ

3 - 2012



ПРОГРАММЫ КРЕДИТЫ

Компания за партой

КОРПОРАТИВНЫЕ ПРОГРАММЫ — САМЫЙ ВЫГОДНЫЙ СЕГМЕНТ ДЛЯ БИЗНЕС-ШКОЛ. НЕСМОТРЯ НА КРИЗИС, СПРОС НА ТАКОЙ ПРОДУКТ РАСТЕТ, ЧЕГО НЕЛЬЗЯ СКАЗАТЬ О ТРАДИЦИОННЫХ МВА. ВОТ ТОЛЬКО РАБОТАТЬ С ТРЕБОВАТЕЛЬНЫМИ ЗАКАЗЧИКАМИ МОГУТ ДАЛЕКО НЕ ВСЕ.

Текст: Юлия Фуколова

Могут ли российские бизнес-школы соответствовать требованиям бизнеса? Как это ни парадоксально, но обе стороны до сих пор плохо понимают друг друга. Большинство учебных заведений продают свои услуги «в розницу» физическим лицам, не слишком заботясь о том, применяют ли выпускники полученные знания и навыки в работе. Работодатели, в свою очередь, с трудом представляют, кто есть кто на рынке делового образования, и не доверяют дипломам МВА. Поэтому неудивительно, что корпоративные программы во многих бизнес-школах существуют на положении бедных родственников.

Возможно, скоро ситуация изменится. Так, с этого года государство ушло из бизнес-школ — программы дополнительного профессионального образования (к ним, в частности, относится МВА) по закону больше не подлежат аккредитации. Как следствие, вузы теперь не могут выдавать менеджерам, окончившим такие программы, дипломы государственного образца. Это новшество может серьезно изменить расстановку сил на рынке делового образования. С одной стороны, школы станут свободнее в создании программ, ведь теперь их не ограничивают госстандарты. С другой — слушатели, заинтересованные в первую очередь в получении солидной «корочки», больше не захотят тратить время и деньги на обучение.

Но это еще не все. В конце января 2012 года Российская ассоциация бизнес-образования (РАБО), Российский союз промышленников и предпринимателей (РСПП), Торгово-промышленная палата (ТПП), «Деловая Россия» и Ассоциация российских банков создали консорциум по развитию делового образования в России. Эта организация планирует разработать стандарты и систему общественной аккредитации программ бизнес-школ. Если проект реализуют, произойдет то, о чем говорят вот уже 20 лет: именно бизнес, а не государство будет напрямую влиять на содержание учебных программ для менеджеров.

Впрочем, отдельные школы уже сегодня знают, что и как предлагать работодателям.

ГДЕ ДЕНЬГИ ЛЕЖАТ

После кризиса на рынке сложилась интересная ситуация: многие компании, которые посылали сотрудников на традиционные МВА и EMBA,

перестали оплачивать их обучение. В то же время за последние три года учебные заведения получили заметный приток корпоративных клиентов. Противоречия здесь нет: компании теперь считают деньги и платят только за то, что приносит отдачу.

Бесспорным лидером по освоению корпоративного рынка остается Московская школа управления «Сколково». По словам директора программ Executive Education «Сколково» **Евгении Овасапян**, выручка ее подразделения в прошлом году составила примерно \$15 млн. Около 60% из них принесли программы, которые разрабатываются школой «под ключ», исходя из нужд конкретного заказчика. Другие школы о таких суммах могут пока только мечтать.

Вообще, независимые бизнес-школы, открытые не при вузах, как правило, лучше других умеют работать с компаниями. Так, питерской бизнес-школе ИМИСП корпоративные клиенты сегодня приносят чуть больше половины выручки. «Мы планируем в будущем довести этот процент до 75», — рассказывает ректор ИМИСП **Сергей Мордовин**. Сейчас, например, в школе идут шесть корпоративных программ МВА, на каждой учатся от 20 до 30 человек. Классической бизнес-школе корпоративные программы разного формата тоже приносят больше половины доходов, говорит ее ректор **Петр Калошин**. До кризиса этот процент был меньше.

В Международном институте менеджмента (МИМ) ЛИНК нашли свою бизнес-модель. «У нас всегда было много корпоративных клиентов — так сложилось исторически, поскольку институт создавали выходцы из высокотехнологической отрасли. Например, среди наших учредителей — Центральный аэрогидродинамический институт имени Жуковского (ЦАГИ)», — рассказывает проректор по корпоративному обучению **Андрей Зинченко**. По его словам, ежегодно в ЛИНК обращаются около 100–150 федеральных и региональных компаний. Если учитывать открытые программы, где за слушателей платят работодатели, а также разные по формату корпоративные проекты, то бизнес-клиенты в общей сложности приносят школе 40–45% всех доходов.

Как показывает практика, если сегодня корпоративные программы дают учебному заведению 15–20% оборота, это уже можно считать достижением. Остальные учебные заведения довольствуются редкими контрактами и не готовы к постоянным разъездам своих преподавателей.

ПРОДУКТОВАЯ КОРЗИНА

Запросы, с которыми компании обращаются к бизнес-школам, лежат в самых разных плоскостях. По словам Андрея Зинченко, работодателя нуждаются в системных программах длительностью от четырех месяцев до двух лет. Длинные программы создаются для топ-менеджмента и кадрового резерва, по содержанию они близки к MBA. Так, ИМИСП три года назад выиграл тендер на обучение кадрового резерва компании «Уралкалий», курс уже прошли несколько сотен человек. А ЛИНК осенью 2011 года завершил двухгодичный проект по обучению заместителей руководителей региональных отделений Пенсионного фонда РФ. Акценты в программе были сделаны на управление финансами и работу с людьми.

Одна из актуальных тем для компаний — современный производственный менеджмент. Так, Высшая школа бизнеса (ВШБ) МГУ одной из первых разработала программу «MBA — производственные системы» — для структур, входящих в «Базэл». В компании «Русал» рассказали, что в прошлом году курс окончили 16 человек, сейчас учатся 11 сотрудников, а осенью за парту сядут еще 12. Обучение длится один год — примерно 1 тыс. часов.

Некоторые заказчики предпочитают сотрудничать сразу с несколькими бизнес-школами. Например, «Сибур» за последние годы обучал свой кадровый резерв сразу в трех бизнес-школах — «Сколково», Стокгольмской школе экономики и ЛИНК. Летом прошлого года завершился проект со «Сколково», двое из 40 участников получили повышение с уровня директора департамента до вице-президента, у многих сотрудников была расширена зона ответственности. «Люди стали умнее и опытнее, они приносят компании больше пользы, чем раньше», — отмечает управляющий директор «Сибура»

Константин Машинский.

Впрочем, длительное обучение не всегда подходит компаниям — многим нужны компактные программы. Например, MBA в ЛИНК рассчитана на три года, но для корпоративных клиентов то же самое содержание «упаковывают» в два года. Как отмечают бизнес-школы, спросом пользуются короткие программы повышения квалификации длительностью четыре-шесть месяцев. Они рассчитаны на обучение линейного и среднего менеджмента: люди получают знания и навыки по конкретным направлениям — управление проектами, логистика, повышение операционной эффективности и т. д. Для корпоративных заказчиков большое значение имеет не только формат обучения, но и отраслевая привязка рабочих материалов. «Слушателям,

Международная бизнес-школа
Executive MBA Life-Work Balance™
Государственного университета управления



*Бизнес и жизнь за пределами бизнеса.
Учиться нужно всему!*

Годовой доход выпускника —
от 100 тыс. долларов США.

**EXECUTIVE
MBA LWB™**

<http://www.execmba.ru> e-mail: admin@execmba.ru
тел. +7 (495) 518 6282

Реклама

РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

**ВЫСШАЯ ШКОЛА
КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ**

Лицензия AAA № 001172 от 12 апреля 2011 г. Аккредитация ВВ № 000953 от 04 мая 2011 г. выданные ФСНОИИ

ВЕСЕННИЙ НАБОР 2012

“Доктор делового администрирования”
DBA Научный руководитель
академик РАН А. Г. Аганбегян
Обучение - 3 года очно-заочное - 24 мая

“Евроменеджмент - Мастер делового администрирования для руководителей”
Executive EMBA Обучение - 2 года
модульное - 16 апреля
по выходным - 20 апреля

“Евроменеджмент - Мастер делового администрирования”
MBA Обучение - 2 года
по выходным - 17 февраля
вечернее - 12 марта
модульное - 16 апреля

Сокращенная программа MBA за 1,5 года

ПРОФПЕРЕПОДГОТОВКА
“Евроменеджмент: управление развитием бизнеса”
по выходным, вечернее, модульное
“Техрегулирование в государстве и бизнесе” **NEW**
модульное, обучение - 1 год

Избранные модули MBA
SEMBA Basic Advanced Обучение - модульное,
вечернее, дистанционное

ЕВРОПЕЙСКИЕ ДИПЛОМЫ: ГЕРМАНИЯ, ФРАНЦИЯ, ШВЕЙЦАРИЯ

(495) 937-02-99 www.emba.ru

Реклама

занимающимся сельским хозяйством, не нужно рассказывать про опыт „Газпрома“ или про стройку — надо предлагать кейсы про специфику бизнеса по выращиванию свиней или, скажем, апельсинов. Такую информацию искать трудно, но школа должна это делать», — говорит Сергей Мордовин.

Кроме того, существует большая потребность в стажировках: компаниям трудно организовывать их самостоятельно. Так, в «Сколково» проводили для клиентов стажировки на металлургическом предприятии в Южной Корее, на заводе Boeing и т. д. МИРБИС возил сотрудников Международного аэропорта Шереметьево в Японию, менеджеров Собинбанка — в США, сейчас готовит для клиента поездку в Китай для изучения сельскохозяйственного бизнеса.

ОПТОВЫЕ ЗАКУПКИ

Крупные компании не жалеют денег на развитие топ-менеджеров. Несмотря на кризис, на их обучение, по словам Андрея Зинченко, готовы тратить около \$10 тыс. в год, а иногда и больше. На линейных менеджеров — в три-четыре раза меньше.

При этом корпоративная MBA обойдется дешевле, чем если бы компания посылала людей на обучение «в розницу». «За открытую программу MBA в ИМИСП „физик“ платит 1,1 млн руб., а такая же корпоративная программа будет стоить 700–800 тыс. руб. за человека», — говорит Сергей Мордовин. Все ректоры подтверждают, что корпоративные программы на 20–30% дешевле обычных MBA — компании получают «оптовую» скидку.

Между тем для самих школ себестоимость корпоративных MBA получается выше, чем обычно: программу приходится подстраивать под конкретного клиента, учитывать отраслевую специфику, это стоит времени и денег. То есть маржа школы меньше, да и заказчики более требовательны, чем частные лица. Поэтому не все бизнес-школы заинтересованы работать с компаниями, проще продавать «на потоке» готовый продукт.

На Западе, кстати, наоборот. Корпоративное обучение «на заказ» стоит намного дороже, чем MBA и EMBA. В России штучными программами по сопоставимым с Западом расценкам занимается «Сколково». «Мы называем свой продукт интегрированными программами», — говорит Евгения Овасапян. На создание каждой уходит от двух до пяти месяцев. Четко определив потребности клиента, сотрудники школы начинают размышлять о том, кто может помочь решить ту или иную его проблему и с помощью каких инструментов. Экспертов ищут по всему миру, причем их еще нужно «забронировать». Но компании готовы платить — по словам Овасапян, сейчас у «Сколково» в работе 19 подобных проектов, что довольно много.

СВАТОВСТВО КЛИЕНТА

Большинство бизнес-школ не тратят серьезных усилий на поиски корпоративных клиентов — обычно отучившийся гендиректор приводит своих сотрудников. Некоторые используют административный ресурс — в этом контексте конкуренты часто упоминают «Сколково».

Но для целенаправленной работы с бизнесом нужны активные действия, поэтому школы организуют HR-клубы, бесплатные семинары, чтобы показать товар лицом. «У нас есть такая услуга, как „Корпоративный день знаний“, когда на базе компании мы организуем мини-конференцию, проводим консультации. Такие „дни знаний“ у нас были в компаниях „Синтерра“, „Уралсиб“, Microsoft и других», — рассказывает и. о. директора Центра корпоративных и инновационных программ МИРБИС Анна Теркина.

Компании также проводят тендеры среди бизнес-школ. По словам ректоров, чаще всего на тендерах сталкиваются 10–15 учебных заведений — ИМИСП, ИЭФ «Синергия», Стокгольмская школа экономики, ЛИНК и другие. «Несколько лет назад цена была ключевым показателем, но сейчас многие заказчики уходят от арифметики — скорее важны глубина проработки программы, опыт преподавателей и бизнес-школы», — рассказывает Андрей Зинченко. «Цена не является решающим фактором, компании все чаще обращают внимание на качество и предполагаемый возврат на инвестиции», — подтверждает Сергей Мордовин. — Бывало, что мы побеждали в тендере с самым дорогим предложением».

Но хотя спрос со стороны компаний растет, бизнес-школам нередко приходится конкурировать не друг с другом, а с корпоративными учебными центрами. В этом противостоянии школы не смогут выиграть, если не научатся понимать бизнес на том же уровне, что и компании. Или даже лучше них.

Хотите построить успешную карьеру?

Part-time MBA, ведущие профессора мирового уровня.

Модульная система обучения в Вене, Австрия.

Professional MBA: начало – октябрь 2012 года
10 специализаций: Banking, Energy Management, Entrepreneurship & Innovation, Finance & Controlling, Marketing & Sales, Project & Process Management и др.

Executive MBA (Global): начало – апрель 2012 года
Тройная аккредитация. Совместная программа с University of Minnesota, USA.

Рейтинг газеты «The Financial Times»: входит в 40 ведущих бизнес школ мира.

mba@wu.ac.at, +43-1-313 36-4816, www.executiveacademy.at

Реклама

MBA инфо-сессия:
Санкт-Петербург
Март 19, 2012, 19.00-21.00
Отель Ambassador
Пр. Римского-Корсакова, 5-7
Регистрация:
www.executiveacademy.at/fairs

WU
EXECUTIVE
ACADEMY

EFMD
EQUIS
ACCREDITED

Accredited by
Association
of MBAs



Привычка быть первыми

Business School

РЕШАТЬ ПРОБЛЕМЫ БИЗНЕСА — ЭТОМУ МОЖНО НАУЧИТЬСЯ!

Уверенность в работе
Два диплома*
1 год

Работа руководителя — это всегда поиск решений проблем и возможностей для развития.

Программа «Professional Certificate in Management» существенно поможет Вам в развитии навыков управления собой, персоналом, маркетингом и финансами.

Не имеющая аналогов методика The Open University Business School нацелена на совершенствование деловой практики обучающегося и гарантирует достижение результата.

I место
приобретенные
практические
навыки
Секрет фирмы
РЕЙТИНГ 2009

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

Обратитесь в наше региональное представительство:

Москва (495) 6610872 | Санкт-Петербург (812) 3259401 | Владивосток (4232) 327797
Екатеринбург (343) 3716874 | Иваново (4932) 300490 | Ижевск (3412) 562841
Калининград (4012) 768767 | Киров (8332) 527516 | Красноярск (391) 2278801
Магнитогорск (3519) 230884 | Новокузнецк (3843) 777029 | Новосибирск (383) 2101179
Пермь (342) 2810810 | Самара (846) 2476737 | Саратов (8452) 459559
Тольятти (8482) 729656 | Тюмень (3452) 546385 | Уфа (347) 2927299
Хабаровск (914) 5421073 | Чебоксары (8352) 224721 | Челябинск (351) 2679490
и ещё в 50 городах

Международный институт менеджмента ЛИНК

www.ou-link.ru

* Диплом о профессиональной переподготовке (ЛИНК, РФ), Professional Certificate in Management (The Open University, UK)

Учебный дисконт

У СТУДЕНТОВ МВА ЕСТЬ РАЗНЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ ФИНАНСИРОВАТЬ СВОЕ ОБРАЗОВАНИЕ. БАНКИ ПРЕДЛАГАЮТ ИМ КРЕДИТЫ, БИЗНЕС-ШКОЛЫ — СКИДКИ. САМЫЕ НАСТОЙЧИВЫЕ И АМБИЦИОЗНЫЕ МОГУТ ДАЖЕ ПОЛУЧИТЬ СТИПЕНДИЮ — ПРАВДА, ТОЛЬКО ДЛЯ ОБУЧЕНИЯ НА ЗАПАДЕ.

Текст: Никита Разумихин, Екатерина Смирнова

Покупать в долг машины и квартиры в России уже привыкли. Но занимать на образование пока еще в новинку. Стоимость обучения на программах MBA и EMBA относительно невысока — в среднем 300–700 тыс. руб. за два года, что вполне доступно среднему и высшему менеджменту. Но даже это финансовое бремя можно растянуть: на рынке существуют специальные кредитные программы для поступающих в бизнес-школы.

Конечно, ставка зависит от конкретных условий займа, но в целом получается выгоднее, чем обычные потребительские кредиты. К тому же у целевого образовательного кредита есть преимущество — льготный период, во время которого можно выплачивать только проценты.

Так, Росинтербанк в 2011 году запустил программу целевых кредитов на бизнес-образование. Он сотрудничает с РАНХиГС, МИМ ЛИНК, готов работать со слушателями других бизнес-школ. Условия — 10–20% годовых на срок до шести лет, максимальный размер — 2 млн руб. По словам главного специалиста отдела продаж Росинтербанка **Аслана Керимова**, залог и поручители не требуются, достаточно документа о зачислении.

В КБ «Экономикс-банк» тоже не требуется ни залога, ни поручителей, достаточно принести справку 2-НДФЛ и копию договора с бизнес-школой. Размер кредита — до 1,3 млн руб. на срок до пяти лет, но как минимум 10% стоимости обучения слушатель должен заплатить самостоятельно. Процентная ставка — 11%, если студент платит сразу за весь курс обучения, и 10,5%, если будет производить оплату по семестрам. Банк уже заключил соглашение с Институтом делового администрирования и бизнеса (ИДАБ) Финансовой академии при правительстве РФ.

В Московской школе управления «Сколково» самая высокая стоимость программ (65–90 тыс. евро). Зато ее слушатели могут обратиться сразу в несколько банков. В Газпромбанке можно взять до 3 млн руб. по ставке 12–12,5% годовых в рублях и 11% годовых в валюте. Правда, потребуется один-два поручителя. В Сбербанке готовы одолжить под 12% годовых, а в ВТБ 24 — под 10–14%.

Деньги есть не только у банков. Небанковская организация Avesa оказывает финансовую помощь поступающим в российские и западные бизнес-школы. Ее акционеры — физические лица (по данным «СПАРК-Интерфакс» — **Михаил Анциферов** и **Юрий Ноздрачев**), они запустили проект на собственные деньги в 2011 году. Максимальная сумма

кредита — 1,5 млн руб. Правда, для учебы на Западе хватит только на школы второго-третьего эшелона. Ставка — 10–14% годовых в рублях на 2–15 лет, зависит от величины дохода заемщика и стоимости залога (недвижимость). По словам гендиректора Avesa **Андрея Лямина**, на сегодняшний день компания выдала пока один кредит на учебу в европейской бизнес-школе. Кстати, в Avesa готовы рассматривать заявки еще до зачисления. Впрочем, большинство слушателей пока платят за учебу самостоятельно. В прошлом году «Секрет фирмы» опросил 1368 выпускников российских программ MBA, из них лишь 4% обращались за кредитом. «По нашим данным, не более 5% слушателей, поступивших к нам на MBA в 2011 году, брали кредит на обучение, — говорит советник ректора Высшей школы международного бизнеса (ВШМБ) РАНХиГС **Наталья Балашова**. — На весенний набор, который еще продолжается, уже пришел один человек с кредитом, полученным в Росинтербанке».

СКИДКИ ДЛЯ УМНЫХ

Почти в каждой бизнес-школе есть положение о скидках. Если внимательно его изучить, удастся сэкономить от 5% до 20%. Скажем, оплатив сразу всю стоимость обучения, можно «скостить» 5–10%. Кроме того, бизнес-школы ценят сарафанное радио. Так, абитуриенты ВШМБ и ИБДА, которые пришли по рекомендации выпускника или слушателя, получают дисконт 5%. В ИБДА поощряют скидкой 5% и тех, кто дал эти самые рекомендации. А в МИРБИС действует акция «Приведи друга», где рекомендующий может получить от школы 20 тыс. руб.

В учебных заведениях широко распространены скидки «для своих». Сотрудникам со стажем работы не менее пяти лет, а также их родственникам готовы снизить оплату. Также выпускники бизнес-школы при поступлении на другую ее программу экономят 10–20%.

Некоторые бизнес-школы предлагают и другие бонусы. Например, ИДАБ весной подарит слушателям, поступившим на MBA, два курса. Это подготовка и сдача экзамена на сертификат Financial Accountant плюс на выбор — тренинг «Развитие лидерства через управление конфликтами» или мастер-класс «Стратегические финансы». Рыночную стоимость подарка школа оценивает в 122 тыс. руб.

ЗАПАДНЫЕ ДЕНЬГИ

Найти деньги для обучения на Западе сложнее, чем в России: банки обычно не предоставляют кредитов нерезидентам без поручительства. Но как говорит гендиректор компании QS **Нунцио Квакварелли**, бизнес-школы заинтересованы в том, чтобы привлекать лучших людей, и иногда могут выступить гарантом. Такая практика есть, например, у Judge Business School и ESADE Business School. Примечательно, что школа несет финансовую ответственность за невозврат кредитов.

В Duke University's Fuqua School of Business есть специальный кредит для иностранных студентов, который школа предлагает совместно с Coastal Federal Credit Union. Процентная ставка на февраль 2012 года составляет 8,25%, а размер кредита может достигать полной стоимости обучения. Региональный директор по России и СНГ Fuqua School of Business **Дарья Зарубина** рассказала, что большинство российских студентов, обучающихся сейчас на программах MBA и EMBA, воспользовались кредитом.

Существует несколько финансовых учреждений, которые помогают с кредитами студентам из-за рубежа. Например, Eli Lilly Federal Credit Union готов поспособствовать слушателям MBA, принятым в такие бизнес-школы, как Haas School of Business в UC Berkeley и UCLA Anderson School of Management. Интересен вариант получения кредита от компании Prodigy Finance. Ее основали три выпускника INSEAD — **Кэмерон Стивенс, Райан Стил и Миха Зерко**, организация действует по принципу кредитного кооператива. Prodigy Finance работает с INSEAD, Vlerick Leuven Gent Management School, Said Business School. Кроме того, иностранцы могут получить деньги на обучение в «Сколково». Средняя ставка — 7–10% годовых.

В западных бизнес-школах помимо кредита есть возможность получить стипендию. Эти разовые выплаты бывают двух видов — за заслуги (Merit Scholarship) и для нуждающихся. В первом случае критериями отбора являются выдающиеся профессиональные и академические заслуги, лидерские качества и т. д. Число «поддерживающих» стипендий (обычно 15–25% затрат на обучение) ограничено, поэтому, претендуя на них, нужно грамотно себя похвалить в своем эссе. Кстати, компания QS учредила специальный фонд (в котором сейчас более \$1,2 млн) и сама каждый год предлагает стипендии посетителям своих выставок MBA по всему миру.



УЧЕБНЫЙ ЦЕНТР ИНСТИТУТА СТРАХОВОГО И ИНВЕСТИЦИОННОГО БИЗНЕСА ПРИГЛАШАЕТ НА КУРСЫ ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ ПО СПЕЦИАЛЬНОСТЯМ:

- Страховой агент / Страховой брокер • Пенсионный консультант
- Специалист по страхованию ответственности • Специалист по инвестиционной работе
- Андеррайтер • Руководитель регионального филиала

Продолжительность обучения 1 месяц. Удостоверение о повышении квалификации
Рекомендации в страховые компании по трудоустройству

Высокий уровень образования сотрудников – залог успеха вашей компании!

тел. 8 (499) 760 8892

www.insurance-institute.ru

РЕКЛАМА



**Бизнес-университет
МИРБИС™**

MBA

- Финансовый менеджмент
- Маркетинг-менеджмент
- Стратегический менеджмент и предпринимательство
- Управление человеческими ресурсами
- Банковский менеджмент
- Управление в отрасли телекоммуникаций
- IT-менеджмент
- Менеджмент гостеприимства
- Стратегическая логистика - **NEW!**

Всего 16 специализаций

Продолжительность - 1,5 и 2 года

Дни открытых дверей - 13 марта, 8 апреля, 24 мая



Повышение квалификации и профессиональная сертификация

- **«МСФО»**
Старт – 10 марта
- **«Управленческий учет»**
Старт – 27 марта
- **«Внутренний аудит и контроль»**
Старт – 2 апреля
- **«Финансовый менеджмент и финансовый анализ»**
Старт – 2 апреля

109147, Москва, ул. Марксистская, дом 34, корп. 7,
ст. м. «Марксистская», «Пролетарская», «Таганская»

E-mail: mba@mirbis.ru
Тел.: +7 (495) 921-41-80

www.mirbis.ru

Лицензия № 1516 от 23 июня 2011 г., бессрочная
Свидетельство о государственной аккредитации № 0480 от 3 июня 2010 г.

реклама

НАЖМИ НА ВЛАСТЬ!

ЖУРНАЛ «ВЛАСТЬ» ТЕПЕРЬ И НА IPAD УЖЕ В APPSTORE

реклама



- 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
- И ВСЕ ЭТО — БЕСПЛАТНО**

ТА ЖЕ **власть**,
НО НЕ МНЕТСЯ

i O N E

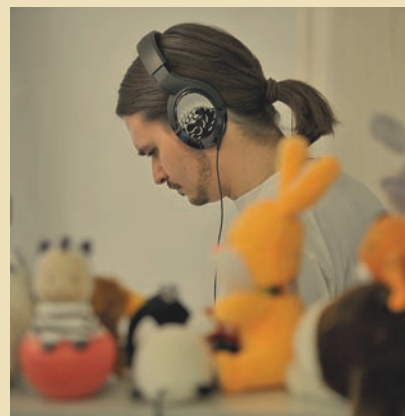
3 - 2012



В Е К Т О Р Л А Б О Р А Т О Р И Я

**ЛУЧ СВЕТА**

Из множества заявок, присланных на конкурс, три оказались наиболее яркими

**ПЕСТРЫЕ РЕШЕНИЯ**

В зависимости от целей каждая компания внедряла решения SAP по-своему

ПОДВОДЯ ЧЕРТУ В ОКТЯБРЕ ПРОШЛОГО ГОДА ПОСТАВЩИК ПРОГРАММНЫХ РЕШЕНИЙ ДЛЯ БИЗНЕСА SAP СНГ ОБЪЯВИЛА О КОНКУРСЕ НА ЛУЧШЕЕ ВНЕДРЕНИЕ СВОИХ ПРОДУКТОВ В КОМПАНИЯХ СНГ. СЕГОДНЯ МЫ РАССКАЗЫВАЕМ О ПОБЕДИТЕЛЯХ.

Текст: Светлана Рагимова Фото: Reuters, Глеб Щелкунов

Заявок на конкурс пришло множество. Внедрения, претендовавшие на звание лучших, проводили компании, которые занимаются самыми разными видами бизнеса: медицинское обслуживание, фармацевтическое производство, лакокрасочная промышленность, автомобилестроение, ритейл, выпуск и продажа строительных материалов. Участвовать в конкурсе пожелали даже некоторые государственные организации.

Компания SAP намеренно решила поощрить своих клиентов из числа небольших быстрорастущих компаний. Генеральный директор SAP СНГ **Игорь Богачев** объясняет: «Наша компания достаточно давно увидела впечатляющий потенциал сектора SMB. Именно быстрорастущие компании сегодня двигают ИТ-рынок в целом. Поэтому мы сделали акцент на развитие

партнерской сети, работающей с ними. За 2010 год база таких клиентов выросла на 67%, а выручка от этого сегмента увеличилась на 73%. По итогам прошлого года цифры будут не менее впечатляющими. Для быстрорастущих компаний очень важно вовремя получить инструмент, позволяющий сделать бизнес более управляемым, процессы прозрачными, и в результате совершить скачок на новый уровень развития. Все заявки, присланные на конкурс, показали, что решения SAP в точности соответствуют потребностям таких заказчиков».

Среди интересных кейсов, рассмотренных в рамках конкурса, iOne отметил и написал о шести проектах. Компания «Планета строй», торгующая товарами для дома в своих магазинах под вывеской «Уютterra» в 28 регионах страны,

осуществила внедрение SAP ERP for Retail, а затем и SAP BusinessObjects за девять месяцев. На самом деле проектная группа внедрила и интегрировала, по сути, сразу три системы: учетную, складскую и кассовую. Кроме того, ERP подключили к EDI-интерфейсу для обмена электронными документами с поставщиками. В итоге за год использования системы в 2010-м торговой сети удалось увеличить размер среднего чека на 6%, общую выручку на 25%, объем торговых площадей на 24%, а также открыть шесть новых магазинов.

Поставщик лекарственных препаратов «Фармимэкс», присутствующий на этом рынке уже более 50 лет, внедрил продукт SAP Business All-in-One за рекордные два месяца. Такие сроки удалось соблюсти, потому что компания выбрала типовое решение для оптовой торговли и оно ей полностью подошло. Многие процессы, которые ранее выполнялись вручную и требовали существенных трудовых ресурсов, стали осуществляться автоматически. С помощью программного обеспечения SAP удалось автоматизировать финансовый, бухгалтерский, управленческий учет, анализ и планирование закупок, управление запасами, а также продажи и поставки.

Уникален случай компании Co-packing Center, которая занимается копакингом — производством брензированной первичной (например, обертки для жвачек Dirol с логотипом ресторана) и вторичной упаковки (используется для проведения маркетинговых акций). Бизнес довольно специфический, тем не менее и его удалось автоматизировать с помощью готового решения SAP All-in-One. Настройка уникальных бизнес-процессов заняла всего три с половиной месяца. Кроме прямого эффекта в виде денежной экономии и прозрачности, обнаружили и «ментальные». Руководство полностью поменяло организационную структуру предприятия. Также стало ясно, что на самом деле компания занимается, по сути, тремя разными видами бизнеса. Самое главное — теперь Co-packing Center использует информационно-техническую платформу, которая позволяет масштабироваться.

Также невозможно пройти мимо уникального внедрения в медицинской клинике iqClinic, в которой автоматизированной системой пользуются практически все сотрудники. Это инновационный медицинский центр, применяющий собственные уникальные разработки для алгоритмизации лечения. SAP здесь внедряли всего два месяца и используют эту систему по модели SaaS — как сервис через интернет.

Из внедрений, которые не были освещены на страницах iOne, обратил на себя внимание проект в компании БРААС ДСК-1, которая входит в крупную международную корпорацию Monier Group, объединяющую ведущих производителей кровельных материалов по всему миру. Компания БРААС ДСК-1 специализируется на производстве и поставке натуральной черепицы BRAAS. Внедрение в российском представительстве Monier осуществлялось в рамках глобального проекта перехода на SAP всех компаний группы. Руководство корпорации пришло к необходимости создания единого SAP-решения для консолидации данных на всех предприятиях, которое бы позволяло быстро и безопасно обмениваться информацией с головным офисом, расположенным в Германии.

В итоге система объединила производственные площадки и представительства компании в 42 странах мира. Проект внедрения ERP в российском подразделении оказался самым быстрым

и низкозатратным за все время использования решений SAP в группе Monier. Выделить из анкет участников конкурса наиболее яркие истории внедрений было сложно. Но жюри, куда вошли в том числе журналисты iOne, сумели выбрать лучшие кейсы в каждой из трех номинаций.

Победителем в номинации «Самый быстрый старт», присуждающейся за проекты с рекордными сроками внедрения, была выбрана компания «Фармимэкс», где система начала использоваться уже спустя два месяца с момента запуска проекта. И это при том, что фармацевтическая отрасль — одна из самых жестко регулируемых государством. SAP Business All-in-One помимо положительных эффектов для бизнеса позволяет теперь быстро, безошибочно и в срок предоставлять госорганам необходимые отчеты.

Проект «Уютерры» жюри оценило как лучший в номинации «Самый впечатляющий результат», который был подтвержден цифрами и фактами. Увеличение оборота на четверть за год — это очень много для специализированной торговой сети, с учетом того, что рынок товаров для дома в 2010 году показал не столь серьезный рост. Руководство компании признает, что достичь этих результатов позволило использование решения SAP, за счет чего удалось оптимизировать товарную логистику, поднять эффективность финансового управления.

Звание «Компания будущего», присуждающееся за уникальное инновационное внедрение с использованием российского ноу-хау, получил медицинский центр iqClinic. Эта компания во многом опережает свое время. Кроме того, что это первый случай использования решения SAP по модели SaaS, в клинике используется инновационный подход к лечению болезней. Так, четкая алгоритмизация всех этапов лечения позволяет снизить риск врачебной ошибки практически до нуля, а страховые компании могут видеть, на что и почему были и еще будут потрачены их деньги. ERP интегрирована и с другими системами. Когда врач назначает лекарства, он тут же на своем планшетном компьютере видит количество медикаментов на складе и может забронировать их для своего пациента. Опыт icQlinic вскоре будет транслирован даже в США, где основатель компании **Ростислав Валихновский** планирует открыть медицинский центр.

Все три фирмы, добившиеся победы в конкурсе SAP на лучшие внедрения решений для автоматизации бизнеса, получают дополнительный импульс развития — распределенную рекламную кампанию.

реклама

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

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

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

Коммерсантъ

«ИНОГДА ПРОБЛЕМЫ КЛИЕНТОВ ПРИХОДИТСЯ РЕШАТЬ ДОВОЛЬНО ДОЛГО» АМАНДА САКС, GENERAL MANAGER ПО CUSTOMER & PARTNER EXPERIENCE КОМПАНИИ MICROSOFT, РАССКАЗАЛА ОБ ИССЛЕДОВАНИИ GLOBAL RESEARCH STUDY И ДРУГИХ СПОСОБАХ ОБЩЕНИЯ С КЛИЕНТАМИ.

Текст: Светлана Рагимова



ОТ ПРОТИВНОГО

Аманда Сакс не боится услышать негативные отзывы

КАК ДАВНО ПРОВОДИТСЯ ИССЛЕДОВАНИЕ? И КОГДА БЫЛО ПРИНЯТО РЕШЕНИЕ ВКЛЮЧИТЬ В НЕГО РОССИЮ?

Исследование Global Research Study (GRS) помогает нам понять, как относятся клиенты и партнеры к нашей компании. Оно проводится два раза в год, с конца 1990-х, а в России — с 2002 года. В его рамках мы задаем вопросы представителям всех клиентов и партнеров, с которыми работаем, начиная от домашних пользователей и заканчивая сотрудниками крупнейших корпораций, ИТ-профессионалами и служащими госорганизаций. Вопросы сформулированы и сгруппированы так, чтобы можно было и оценить общую удовлетворенность от взаимодействия с Microsoft, и получить отклик об опыте использования конкретных продуктов, программ или услуг.

В результате у нас возникает репрезентативная картина того, насколько клиенты и партнеры довольны работой с нами, в каких областях все хорошо, а какие требуют дополнительного внимания или изменений. В исследовании совмещены два подхода: мы получаем как количественные, так и качественные результаты. Есть открытые вопросы, респонденты могут оставлять свои комментарии в свободной форме. Комментарии внимательно изучают в каждой стране, также они переводятся на английский язык, чтобы мы смогли увидеть общую картину по всему миру. Но GRS не является единственным источником, с помощью которого мы получаем отклики клиентов. Таких каналов много: разнообразные исследования, юзабилити-тесты, онлайн-формы на сайтах, возможность отправить отклик из интерфейса продукта, пользовательские форумы и т. д.

СКОЛЬКО ВРЕМЕНИ ПРОХОДИТ ОТ ОРГАНИЗАЦИИ ИССЛЕДОВАНИЯ ДО РЕАЛИЗАЦИИ МЕР ПО УЛУЧШЕНИЮ ПРОДУКТОВ ИЛИ РАБОТЫ КОМПАНИИ?

Мы управляем не только проведением исследования, но и большим количеством других каналов, по которым получаем отклик. Например, после каждого звонка в call-центр звонящему будет предложено заполнить короткую анкету с вопросами о том, насколько он был доволен взаимодействием. Соответственно, можно отслеживать ответы на вопросы этой анкеты по результатам как одного дня, так и недели или месяца и практически немедленно предпринимать какие-то действия, чтобы улучшить ситуацию. В других случаях может потребоваться значительно больше времени и ресурсов для изменений. Иногда проблемы клиентов приходится решать довольно долго. Например, новые функции продуктов могут появиться только в следующей версии или в пакете обновлений, так как на разработку требуется время. А иногда достаточно внести совсем небольшие изменения, чтобы результат был замечен сразу. Несколько лет назад в рамках исследования клиенты сказали нам, что им очень не нравится опыт общения с Microsoft, когда происходит замена одного менеджера на другого. В отдельных случаях это приводило к серьезным последствиям. Как только мы получили такой отклик, то сразу разработали процедуру передачи клиента от одного менеджера другому, и она была внедрена. Уже через три месяца мы увидели положительный результат.

ПРИВЕДИТЕ ПРИМЕР ИЗМЕНЕНИЯ, КОТОРОЕ ОТНОСИЛОСЬ БЫ ПРАКТИЧЕСКИ К ЛЮБОМУ ПОЛЬЗОВАТЕЛЮ ПК.

Многие наши продукты имеют встроенные формы обратной связи. Соответственно, любой пользователь, если захочет, может высказать свои пожелания. Например, когда у пользователя Microsoft Word проблема, на экране монитора всплывает окно с предложением отправить сообщение об этой проблеме в Microsoft. Мы будем использовать этот отклик для понимания причин возникновения проблемы и для ее решения.

Если же говорить о конкретных российских примерах... После запуска бета-версии Windows 7 мы мониторили блоги и форумы и обнаружили, что людям не нравится полосочка — элемент дизайна в меню «Пуск». С одной стороны, мы обрадовались, потому что если обсуждают полосочку, то все остальное работает нормально. Однако мы собрали эти комментарии и отправили соответствующий запрос в команду разработки продукта. В следующей версии полоски уже не было, и сообщество оценило это весьма положительно.

К А Б И Н Е Т

3 - 2012



РАБОЧЕЕ ПРОСТРАНСТВО ДЕТАЛИ

УМНЫЙ ОФИС *СОЗДАНИЕ И ОБУСТРОЙСТВО НОВОГО ОФИСА ВСЕГДА СОПРЯЖЕНО С НЕМАЛЫМИ ИЗДЕРЖКАМИ. ОДНАКО ЕСЛИ ПОДОЙТИ К ЭТОМУ ВОПРОСУ РАЦИОНАЛЬНО, МОЖНО НЕ ТОЛЬКО СЭКОНОМИТЬ, НО И ПРЕВРАТИТЬ РАСХОДЫ В ВЫГОДНЫЕ ИНВЕСТИЦИИ.*

Текст: Полина Русьева

ПОТРАТИЛИСЬ

Любой компании не просто нужен офис. Главное то, каким будет результат работы сотрудников, которые в нем находятся. Мысль далеко не нова, однако большинство владельцев компаний, приступая к оборудованию офиса, стараются сэкономить по максимуму. Но экономить нужно с умом.

Как показывает опыт компании Statio Project (занимается разработкой решений для проектов коммерческой недвижимости), в проектировании хорошего офиса не существует малозначительных деталей. Более того, все детали нужно продумывать уже на самых ранних стадиях создания офиса.

Главная статья расходов при организации офиса — затраты на его строительство и оснащение. В первую очередь выбирается офисное решение — кабинетная система или open space. Если спросить сотрудников, какой из двух вариантов они предпочитают, большинство уверенно ответят, что хотят работать в кабинетах. Но по очевидным причинам создавать офис кабинетного типа нужно только тогда, когда того требует специфика деятельности компании (например,

в нотариальных конторах). В остальных случаях в офисе можно и нужно использовать систему открытого пространства. Это, во-первых, снизит затраты на создание офиса, а во-вторых, повысит эффективность работы сотрудников. В правильно организованном open space оптимально используется площадь и есть возможность оперативно и с минимальными затратами что-то поменять. К тому же сотрудникам сложнее отлынивать от работы (сидящие рядом коллеги все видят) и проще взаимодействовать друг с другом.

«Мы сталкивались с проектами, когда руководители сразу говорили: нам нужен open space. Да, какое-то количество кабинетов при этом требуется, но необходимость каждого кабинета нужно обосновывать. Это правильный подход», — рассказывает генеральный директор компании Orgspace Consulting **Борис Шахт**.

Когда офис построен, наступает время закупать мебель. Если собственник фирмы не специалист в дизайне и эргономике (а чаще всего так и бывает) и для создания офиса не нанял специализированную управляющую компанию, то руководствоваться он будет не соображениями качества, функциональности и эргономики, а простыми и понятными

каждому критериями: цена, габариты, «нравится — не нравится».

При рациональном подходе к закупке мебели можно найти недорогие, но функциональные варианты. Обустройство рабочего места с использованием таких решений сопоставимо с зарплатой среднестатистического сотрудника (1–2 тыс. евро). Мебель модного дизайна сразу увеличит ценник в два-четыре раза.

Экономия на мебели может вылиться в высокие расходы. Так, закупив дешевые кресла стоимостью до \$100, уже через месяц-другой можно остаться без них, потому что они сломаются. «Самая большая статья расходов у владельцев компании может появиться именно вследствие попыток сэкономить. Снизится эффективность работы офиса. А когда сотрудники показывают низкую производительность, приходится нанимать больше персонала, чтобы получить желаемый результат. И это сопряжено с новыми расходами», — считает Борис Шахт.

ПРИБРЕЛИ

«Здоровый сотрудник, который работает в комфортных условиях, — залог успешного бизнеса. На неудобном стуле за неудобным

столом можно сниматься в рекламе лекарств от усталости или боли в спине. Но для того чтобы, день за днем хорошо делать свое дело, нужно комфортабельное эргономичное рабочее место», — считают эксперты Statio Project. Существует четкий набор слагаемых, сумма которых позволит получить на выходе максимальный результат. Так, все рабочие места должны быть «производительными». Это означает, что при создании офиса и закупке мебели необходимо учитывать характер работы персонала. Если людям нужно действовать в команде, то не должно существовать каких-либо помех для общения. Или, например, если сотруднику в течение дня надо пользоваться разными документами, то на рабочем месте должны быть созданы условия для их хранения. «Сравните ситуацию, когда вам надо тратить усилия, чтобы преодолевать трудности, с ситуацией, когда можно полностью погрузиться в работу, потому что ничто не препятствует ее выполнению. Что более результативно? Ответ очевиден. Усилия должны быть направлены

в нужное русло, а не потрачены на борьбу с трудностями», — говорит Борис Шахт. У компании Office Solutions, которая является аккредитованным дилером **Steelcase** — одного из ведущих поставщиков на рынке офисной мебели, есть собственная формула обустройства эффективного рабочего места. Она состоит из трех ключевых компонентов. Первый — оптимизация площади для улучшения эксплуатационных качеств и сокращения затрат. Второй — повышение производительности труда за счет использования многофункциональной и эргономичной мебели. И третий — использование «эмоциональных» деталей «для отражения корпоративной культуры, повышения благосостояния и мотивации сотрудников». Комфорт рабочих мест влияет на лояльность сотрудников: чем она выше, тем лучше для компании, поскольку наем новых людей всегда сопряжен с дополнительными расходами. Еще один момент, о котором необходимо помнить при создании офиса, — это стоимость будущих изменений. Если фирма активно

растет и развивается, со временем меняются и рабочие процессы (расширяется штат сотрудников, появляются новые отделы, трансформируется организационная структура компании). Соответственно, рабочая среда должна «подстраиваться» под новые условия. Важно, чтобы изменения в офисе можно было производить с минимальными издержками и в максимально быстрые сроки.

Павел Поликарпов, заместитель генерального директора «Архитектурной мастерской Павла Поликарпова», считает, что лучше всего — когда собственник задумывается о потенциальных изменениях еще на стадии проектирования помещений, ведь офис должен быть мобильным. И если стены передвинуть нельзя, то с помощью мебели, к примеру, можно менять функции разных помещений.

Чтобы владелец компании не попал в ситуацию «скупой платит дважды», с первого и до последнего этапа создания офиса важно помнить о том, что рабочее пространство создается в первую очередь для сотрудников.

Реклама



Примите мебель на работу !

Умеет повышать производительность и лояльность
сотрудников и экономить площадь офиса

Системы офисной мебели Orgspace

тел.: +7(495) 780 4391

www.orgspace.ru

эффективный офис
orgspace



Столom единым

Текст: Полина Русьева

ПОСЛЕДНИЕ ПАРУ ЛЕТ ПОЧТИ В КАЖДОМ НОВОМ ОФИСЕ МОЖНО ВСТРЕТИТЬ БЕНЧ-СИСТЕМЫ. МИГРАЦИЯ ЭТОГО РЕШЕНИЯ ИЗ ПРЕМИУМ-СЕКМЕНТА В МАССМАРКЕТ ПРЕВРАТИЛО ЕГО В МОДНОЕ И СОВРЕМЕННОЕ, НО ЛИШИЛО ФУНКЦИОНАЛЬНОСТИ.

Бенч-система (от англ. bench — «скамейка») — это стол из двух и более столешниц на едином каркасе. Он рассчитан на несколько человек, сидящих лицом друг к другу. Бенч-системы появились более десяти лет назад как решение для работы сотрудников в команде (например, мозговых штурмов). У производителей, которые первыми начали создавать бенч-системы, эти решения всегда были и остаются премиальными: они дороже, нежели отдельно стоящие столы аналогичных габаритов и схожего функционала.

Сегодня «скамеечные» решения выпускают и в среднеценовом сегменте. Однако если задуматься над вопросом, всегда ли бенч-система является оптимальным решением для офиса, ответ будет не столь очевидным, как может показаться на первый взгляд.

ЗА И ПРОТИВ

Бенч-системы, безусловно, упрощают жизнь и проектировщикам, и заказчикам. Работа

первых по наполнению офиса фактически сводится к игре в пятнашки, где роль костяшек выполняют бенч-столы, а компании-клиенты в итоге быстрее получают готовое помещение.

Кроме того, если брать мебель среднеценового сегмента, типовое бенч-решение обойдется компании-клиенту на 10–20% дешевле, чем обычные столы на такой же площади.

Однако при всех своих плюсах бенч-системы — решение крайне немобильное. Если в компании поменяются бизнес-процессы, потребуется расширить штат или создать новый отдел, то произвести изменения в офисе с бенч-решениями будет затруднительно: вынуть один стол (или одно рабочее место) из бенч-системы невозможно. Считается, что если компания использует бенч-систему, то при необходимости каких-то изменений в офисе придется не передвигать столы, а пересаживать людей. В крайнем случае — менять мебель.

Кроме того, в массе своей бенч-системы не обладают такими важными с точки зрения эффективности офиса возможностями, как

создание приватности рабочего места или настройка под рост каждого сотрудника. Большинство бенч-систем оснащены декоративными экранами, отделяющими одно рабочее место от другого, которые не способствуют шумо- и звукоизоляции. К тому же многие бенч-системы сегодня имеют низкие экраны: стандартное решение — 1,1 м от пола до верха экрана. Сидящие друг напротив друга люди вынуждены постоянно встречаться взглядами. А поскольку высоту отдельной столешницы в дорогих бенч-системах нельзя отрегулировать под каждого, то для рослого человека она будет низкой, а для низкого — высокой.

Когда офисное решение, выполненное под конкретные задачи и процессы в компании, превращается в массовое, оно теряет свое изначальное предназначение. И оно далеко не всегда уместно с точки зрения эффективности. Впрочем, «скамеечные» решения однозначно удобны тому, кто их производит и продает, а клиенты-потребители будут по-прежнему с удовольствием отдавать дань моде.

БОРИС ШАХТ,
ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР КОМПАНИИ
ORGSPACE CONSULTING

Целесообразность бенч-систем нужно оценивать по двум показателям: цене закупки и стоимости владения. Выигрыш может заключаться в экономии закупочного бюджета, так как аналогичное решение из отдельно стоящих столов будет дороже. Плюс и в дизайне — за счет меньшего количества опор конструкция выглядит более легкой. Теперь проанализируем стоимость владения.

Минус дорогих бенч-систем — унификация рабочих мест. Люди разных профессий часто оказываются за столами, одинаковыми не только по конфигурации и оснащению, но и по высоте. Более того, если используются невысокие экраны, нарушается приватность: трудно сосредоточиться на своей работе, когда вокруг активно работают коллеги. Все это может снизить производительность труда. Второй минус — высокая стоимость изменений. Конструкция почти не позволяет что-то менять: нужно передвигать или всю систему, или парные модули.

Чтобы уменьшить стоимость владения бенч-системами, необходимо обеспечить настройку столешниц по росту человека — для этого есть решения с электроприводом. Сотрудники смогут использовать пространство над столом для хранения или визуализации, если применять не декоративные, а несущие multifunctional экраны. В некоторых бенч-системах экраны можно убирать, когда нужна командная работа, или наращивать их высоту, когда необходима приватность. Еще один немаловажный аспект — это кабель-менеджмент. Бенч-системы часто расположены вдалеке от стен с розетками, доступ к кабель-каналам затруднен. На помощь приходит механизм сдвига столешницы. Он открывает доступ к кабель-каналу с электропроводами и кабелями.

На стадии владения вся эта дополнительная функциональность дает экономию, существенно превышающую затраты на покупку.

ОБРАЗОВАНИЕ



Самолов и Самолова

28 марта

начнется одна из самых популярных программ подготовки руководителей в России

Директорский курс

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

(495) 660-01-05 Бизнес-школа «Самолов и Самолова»

НЕДВИЖИМОСТЬ

Сдается/продается офис класса «люкс» в Самаре



- кабинетная система
- кондиционеры
- все коммуникации
- общая площадь 439 кв. м
- оборудованная комната отдыха и охраны

Тел.: 8 (846) 310 2070, 8 987 926 1606

УСЛУГИ

Мебельные туры в Китай

(Индивидуально)

Обставляете квартиру, коттедж, бар, ресторан или гостиницу?

Прилетайте в Китай!

Посетите крупнейший в мире мебельный центр в Гуанчжоу!

Мебель, свет, текстиль, аксессуары...

50 000 фабрик в одном месте!

Покупая мебель в Китае, Вы экономите огромные деньги!

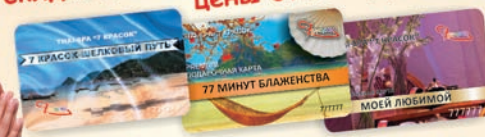
+7 (495) 795-61-31www.domgranat.ru

Мебельный дом "Гранат"

ЗДОРОВЬЕ

Подарки для тех, кого любишь ты!

Уникальная коллекция приятных эмоций от THAI-SPA салонов "7 КРАСОК"

**скидки до 50%
цены от 990 руб.**

Акция действует с 7.02.12 по 08.03.12. Подробности на 7KRAСOK.РФ

(495) 925-51-77

7KRAСOK.рф

О ВОЗМОЖНЫХ ПРОТИВОПОКАЗАНИЯХ ПРОКОНСУЛЬТИРУЙТЕСЬ С ВРАЧОМ

direct mail

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

kommersant.ru

Распространение осуществляется с розничным и подписным тиражами газеты «Коммерсантъ» в Москве и регионах России, а также подписчикам журналов «Коммерсантъ Власть», «Коммерсантъ Деньги», «Огонёк»,

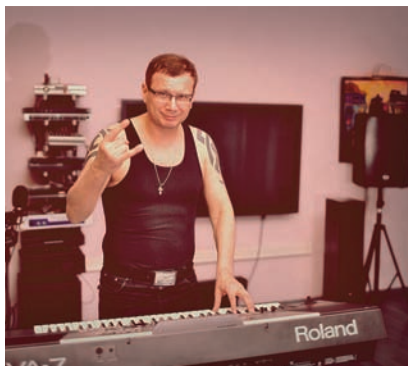
«Коммерсантъ Секрет фирмы», «Citizen K» в Москве.

Дирекция по рекламе:
8 (499) 943 9108, (495) 921 1050
Елена Чайковская

ВЫБОР — ДЕЛО СЛОЖНОЕ. ОСОБЕННО ЕСЛИ ВЫБИРАТЬ ПРИХОДИТСЯ МЕЖДУ
ОДИНАКОВО НЕГАТИВНЫМИ СЦЕНАРИЯМИ.

АНДРЕЙ КОВАЛЕВ

ВЛАДЕЛЕЦ ГРУППЫ
КОМПАНИЙ «ЭКООФИС»



— В 2005 году я стал депутатом Мосгордумы и примерно тогда же начал серьезно заниматься музыкой — создал рок-группу «Пилигрим». Иногда совмещать два вида деятельности было забавно: после заседания на ходу меняешь пиджак на косуху и мчишься на съемки клипа. Но часто бывало так, что совещания накладывались на репетиции и концерты. И одно мероприятие не пропустишь, и на другом люди ждут. Из двух зол я выбирал политику. К концу своего депутатского срока я понял, что на двух стульях не усажу. Статус депутата давал большие преимущества: всеобщее внимание, «корочку», возможность помочь тем же музыкантам, но вместе с тем огромную занятость и сомнительное положение «металлиста у власти». Я решил быть просто музыкантом.

ВЛАДИМИР МАРКОВИЧ

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР СЕТИ
МУЗЫКАЛЬНЫХ САЛОНОВ
«МУЗТОРГ»



Записала: Алина Кухта Фото: Юрий Мартынов, Евгений Дудин

АСКАР РАХИМБЕРДИЕВ

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР
СЕРВИСА «МОЙ СКЛАД»



— Эта история произошла в 2008 году. Наш бизнес тогда только начинался, клиентов было мало, и каждая сделка казалась решающей. Поскольку сервис связан с торговлей, в качестве иконки для сайта мы выбрали штрихкод. Каково же было наше удивление, когда один из первых заказчиков в ультимативной форме потребовал от нас убрать значок: якобы в нем зашифровано «число зверя». Мне пришлось выбирать: пойти на поводу у суеверного клиента и сохранить контракт или потерять из-за мелочи выгодную сделку. В итоге мы попрощались с клиентом. Штрихкод на ведение наших дел больше никак не влиял, а через год мы сами заменили его логотипом нашей компании, который используем и сейчас.

— Мы изначально планировали сделать наши магазины местом, где люди, увлеченные музыкой, могут пообщаться, протестировать инструменты вживую, встретиться с кумирами и даже сыграть небольшой концерт. Было только одно но: наш первый московский «Музторг» на Краснохолмской набережной находился на первом этаже жилого дома. И нам начали поступать жалобы от жильцов. Необходимо было выбирать: закрыть магазин и перенести в другое место или пересмотреть концепцию. В конце концов мы выбрали третье — вложили дополнительные средства в звукоизоляцию стен. Потом делали жильцам подарки, приглашали на автограф-сессии и концерты. Все остались довольны: люди спят спокойно, а магазин на Таганке успешно работает и по сей день.





Подписка через редакцию

Консультации персонального менеджера по вопросам обслуживания подписки, предоставление полного пакета бухгалтерской документации (для юридических лиц)

Выбор формы оплаты: пластиковыми картами платежных систем VISA, MASTERCARD, JCB, DINERS CLUB; с помощью платежных систем Яндекс.Деньги, WebMoney и QIWI; через любое отделение Сбербанка РФ; безналичный расчет

Чтобы оформить подписку

Оформите счет на оплату для юридических лиц или квитанцию для физических лиц по телефонам: 8 800 200 2556 (бесплатно для всех регионов РФ), (495) 721 2882 или на сайте kommersant.ru в разделе «Подписка»

НОВЫЙ ГОД — С ЛЮБОГО МЕСЯЦА ГODOВАЯ ПОДПИСКА 2012

Подписываемся
под каждым словом.
Подпишитесь и вы.

kommersant.ru

Стоимость подписки указана за 12 календарных месяцев с учетом доставки силами ФГУП «Почта России» до п/я на всей территории РФ и силами курьерских служб по городу Москве.

Коммерсантъ

Ежедневная
общенациональная
деловая газета
«Коммерсантъ»
Главные новости
о событиях в бизнесе,
политике и обществе

(пн — пт) 4488 руб.
(пн — сб) 5808 руб.

ВЛАСТЬ

Еженедельный
аналитический журнал
«Коммерсантъ Власть»
Власть в России и других
странах: секреты
и технологии

1452 руб.

Секрет фирмы

Ежемесячный
деловой журнал
«Коммерсантъ
Секрет фирмы»
Реальные примеры
ведения бизнеса

660 руб.

АВТОПИЛОТ

Ежемесячный
автомобильный
журнал «Коммерсантъ
Автопилот»
Первый российский
журнал о хороших
автомобилях

1056 руб.

ДЕНЬГИ

Еженедельный
экономический журнал
«Коммерсантъ Деньги»
Основные тенденции
и проблемы российской и
мировой экономики

1716 руб.

ОГОНЁК

Еженедельный
общественно-
политический
журнал «Огонёк»
Любимое чтение многих
поколений

1188 руб.

SHIFT the way you move



НА ПРАВАХ РЕКЛАМЫ

NISSAN TEANA СТАТУС ОТКРЫВАЕТ ВОЗМОЖНОСТИ

- Двигатели V6 объемом 2,5 и 3,5 л
- Бесступенчатая трансмиссия Xtronic CVT
- Система полного привода All Mode 4x4
- Биксеноновые фары головного света
- Стеклопанельная крыша с люком и солнцезащитной шторкой
- Вентиляция и подогрев передних и задних сидений
- Навигационная система с жестким диском
- Встроенный музыкальный сервер 9,3 Гб¹

TEANA – от 899 000 руб.*

TEANA FOUR (4WD) – от 1 044 000 руб.**

NISSAN FINANCE²
«защищенный кредит»

СЛУЖБА ПОДДЕРЖКИ КЛИЕНТОВ
☎ 8 800 200 59 90

NISSAN ASSISTANCE³
ПОМОЩЬ НА ДОРОГЕ

Закажите брошюру на сайте
www.nissan.ru

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

*Указана рекомендованная производителем цена автомобиля TEANA 2011 г. в. в комплектации 2,5 л Элегантс. **Указана рекомендованная производителем цена автомобиля TEANA FOUR (ЧЕТЫРЕ, полноприводная версия) 2011 г. в. в комплектации 2,5 л Элегантс+ полный привод. Условия предложения могут быть изменены без предварительного уведомления.