

Коммерсантъ

номер 5  
(330)  
май  
2013

главная тема

ПРОДАВАЙ  
ИЛИ  
ПРОПАДАЙКТО ЛУЧШЕ ВСЕХ  
ТОРГУЕТ В РУНЕТЕ

/44/

СЕКРЕТ  
ФИРМЫ

# Peugeot 508.

## Время качества.



**8 800 555 53 35**

Прикоснитесь к совершенству.

Откройте для себя нечто новое. Насладитесь каждым мгновением, проведенным в седане бизнес-класса Peugeot 508. Вас ждут превосходная динамика, потрясающий дизайн и продуманная до мелочей эргономика. А водительское сиденье с функцией массажа, 4-зонный климат-контроль, мультимедийная система с навигацией и цветной проекционный Head-Up\* дисплей сделают каждую секунду за рулем неповторимой. Peugeot 508. Время качества.

\*Хэд-ап. Реклама.

**PEUGEOT 508**

**MOTION & EMOTION**

PEUGEOT  
100  
ЛЕТ В РОССИИ



PEUGEOT



### Обложка

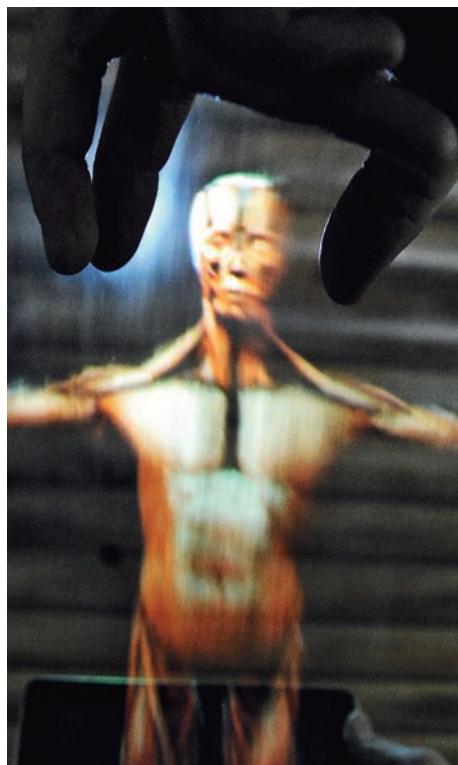
Крупнейшие продавцы Рунета

Иллюстрация:  
Яна Кутынина,  
Андрей Белоногов

ИД Коммерсантъ  
готовит тематические  
страницы к журналу  
Секрет фирмы:

**Бизнес-  
авиация**

1 июня



18 Опыт



62 Копирование



106 Коучинг

## 18 Стартапы

### Опыт

Астраханский студент создал дисплей будущего

## 32 Перспективы

### Зеленая зона

Биотехнологии — золотая жила для инноваторов

## 44 Тема номера

### Интернет-коммерция

100 крупнейших интернет-ритейлеров

## 62 Стратегия

### Копирование

Fastlane Ventures — фабрика по производству клонов

## 106 Персональное дело

### Коучинг

Что для бизнесмена важнее: отношения с коллегами или дружба с клиентом?



12



12



20

# Простой путь к успеху!



## КРЕДИТ «ГОСЗАКАЗ» ДЛЯ МАЛОГО БИЗНЕСА

8 800 555 55 30  
(звонки по России – бесплатно)

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

\* Выигрыш в тендере на закупки.

Кредитная программа «Госзаказ» действует для индивидуальных предпринимателей и юридических лиц с годовой выручкой не более 400 млн рублей. Подробную информацию об условиях кредитования и документах, необходимых для получения кредита, Вы можете получить в отделениях банка, обслуживающих юридических лиц и индивидуальных предпринимателей, по телефону Контактного центра или на сайте [www.sberbank.ru](http://www.sberbank.ru). Реклама. Апрель 2013 г.

ОАО «Сбербанк России». Генеральная лицензия Банка России № 1481 от 08.08.2012.


**24**
**Стартапы**

 Андрей  
 Загоруйко  
 Провокатор  
 стартапов

**70**
**Стратегия**

 Василий  
 Мельниченко  
 Сельская звезда  
 Рунета

## Информационное поле

### 10 Тренд

Компании ищут способы избавиться от ненужных людей

## Стартапы

### 30 Инвестор

В какие активы инвестирует министр Михаил Абызов

## Перспективы

### 40 Принцип действия

Как «JTI Россия» использует творческую энергию сотрудников, чтобы продавать больше сигарет

## Тема номера

### 44 Интернет-коммерция

Онлайн-продажи стремительно растут, но скорости уже не те, что были еще год назад

## Стратегия

### 70 Своя игра

Уральский аграрий строит в своем селе «новую цивилизацию»

## Методы

### 74 Ценообразование

Компания KillFish создала общепитовский дискаунтер по образцу лоукост-авиакомпаний

### 78 Сервис

Пока операторы call-центров принимают звонки, автоматическая система выведывает тайные знания потребителей

## Медиаменеджеры

### 82 Лидеры

Самые перспективные молодые управленцы в массмедиа

## Проекты

### 98 Стать коммерсантом

Как масштабировать юный проект

### 102 Банк решений

Как увеличить продажи деревянных домов на фоне падения спроса

## Тематические страницы

### 111 iOne

Каталог франшиз

Юридические услуги

Уроки


**20**

**92**

**72**

**42**

# Вдохновляем на результат

Цените свой бизнес — экономьте время и деньги



## PIXMA MX924

Выбирайте тот метод работы, который подходит именно для вашего бизнеса, и получайте неизменно отличный результат с новым стильным многофункциональным устройством Canon PIXMA MX924. Разработанный на базе передовых технологий и стремления Canon к превосходному качеству печати, этот принтер повысит уровень производительности вашего бизнеса и сократит расходы.



AirPrint

**Печать с планшетов и смартфонов**



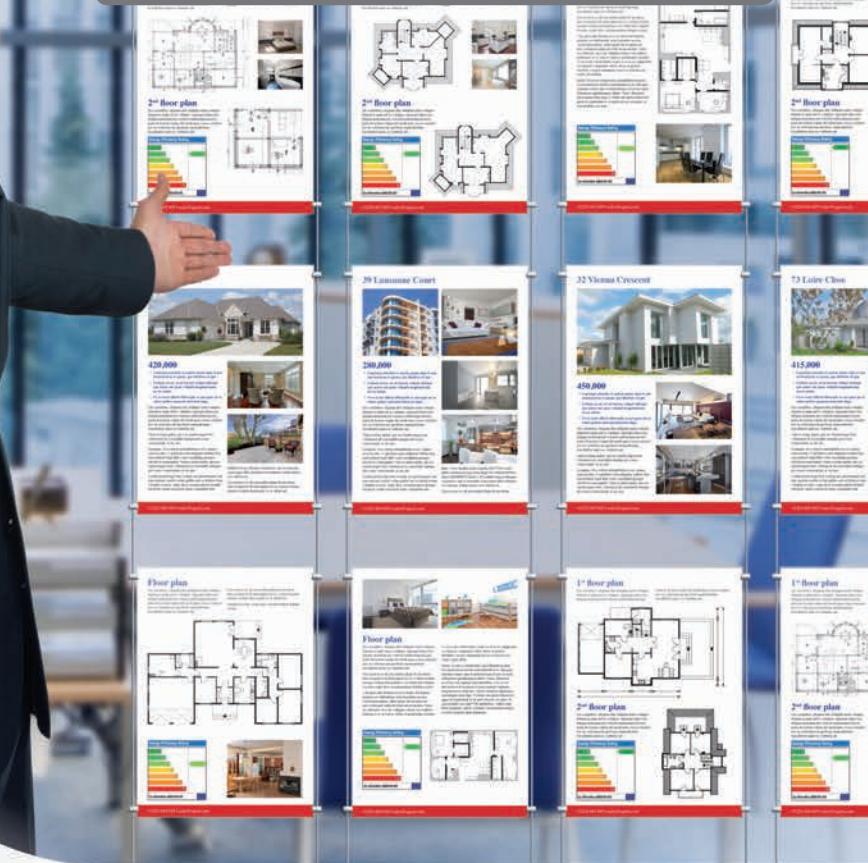
PIXMA Cloud Link

**Подключение к Интернету**



Duplex ADF

**Многостраничное копирование**



реклама

# Canon



## Редакция журнала

Первый заместитель  
главного редактора  
Владислав  
Коваленко

Заместитель  
главного редактора  
Дмитрий  
Крюков

Выпускающий  
редактор  
Альвина  
Ширинская

Редактор  
Константин  
Бочарский

Редактор  
Николай  
Гришин

Редактор  
Юлия  
Фуколова

Главный редактор  
Марина  
Иванющенкова

Корреспондент  
Светлана  
Горбачева

Корреспондент  
Алексей  
Гостев

Корреспондент  
Динара  
Мамедова

Корреспондент  
Ксения  
Шамакина

Корреспондент  
Анастасия  
Якорева

Обозреватель  
Юлиана  
Петрова

Обозреватель  
Полина  
Русаяева

Редакционные  
службы

Главный художник  
Максим  
Серов

Верстка  
Елена  
Артемьева

Дизайнер,  
инфографик  
Сергей  
Голосов

Дизайнер  
Галина  
Сивицкая

Бильд-редактор  
Ирина  
Майорова

Литературный  
редактор  
Екатерина  
Перфильева

Корректор  
Вера  
Гликина

Корректор  
Анна  
Кузьменкова

Политипажи  
Иван  
Орлов

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 РР  
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 Модлинса, 11.  
Тираж номера 65 000 экз.  
Цена свободная.

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

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

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

Для детей старше 16 лет.



## Класс Комфорт на новых авиалайнерах Boeing 777 – 300ER

Встречайте Boeing 777 – 300ER и класс Комфорт на рейсах Аэрофлота в 2013 году: в Бангкок, Пхукет, Нью-Йорк, Гонконг, Петропавловск-Камчатский, Южно-Сахалинск и Владивосток\*.



### Обслуживание на борту

Комфортабельный салон класса Комфорт расположен между бизнес- и экономическим классами на бортах лайнеров Boeing 777 – 300ER.



95 см  
расстояние между рядами  
кресел в классе Комфорт



### Преимущества в аэропорту

Для пассажиров, путешествующих классом Комфорт, **увеличенена норма провоза багажа** – 2 места багажа весом не более 23 кг и 1 место ручной клади до 10 кг.



23 кг 23 кг 10 кг



### Программа лояльности

**Больше миль за полет:**  
для участников программы «Аэрофлот Бонус», выбирающих класс Комфорт авиакомпании Аэрофлот, существуют специальные правила начислений.

200 %

премиальных

миль



Новые кресла обеспечивают высокий уровень комфорта для пассажиров, а их конфигурация и увеличенное расстояние между креслами дают больше личного пространства. Монитор с диагональю 10,6 дюймов новой системы развлечения Thales, удобная подставка для ног, большой раскладывающийся столик и индивидуальная система подсветки позволят не только отдохнуть во время полета, но и с комфортом работать.



В новом классе Комфорт перед взлетом мы предложим Вам приветственный напиток, а во время полета Вы сможете насладиться улучшенным бортовым питанием, приготовленным нашими высококлассными поварами.

Пассажирам класса Комфорт предлагаются дорожные наборы, в которых Вы найдете маску и носки для сна. Если перелет будет длиться больше трех часов или Вы следите за ночным рейсом, Вам предложат плед и подушку.

\* ОАО «Аэрофлот» оставляет за собой право на внесение изменений в расписание полетов Boeing 777 – 300ER. Актуальную информацию уточняйте на сайте или в Контакт-центре ОАО «Аэрофлот»



#### «МАША И ПИРАТЫ»

№4 (329), апрель 2013

**«Я знаю, в чем секрет „Маши и Медведя“. Мне 30 лет, и я обожаю мультфильмы. Но вот проблема: смотреть вместе с двухлетним сыном любимые сериалы „Симпсоны“ и „Южный парк“ запрещает супруга. Жесткие они слишком. Поэтому мы смотрим „Машу и Медведя“ — сериал вроде бы детский, но цепляет и взрослых. В нем нет нравоучений, дидактики, как в других детских мультиках. Зато есть шутки и сцены специально для взрослых. Он интересен как мне, так и моему ребенку.»**

Николай Мишин, Москва

#### «МИЛЛИОНЕРЫ СРЕДИ ТРУЩОВ»

№4 (329), апрель 2013

«„Уехавшие из Ноябрьска студенты с ностальгией вспоминают родной город: мол, настоящая заграница“. Любопытно, с какой заграницей сравнивают уехавшие из Ноябрьска студенты свой родной город. Город за гранью добра и зла, уж простите. Редкий пример северного нефтяного города, находящегося в таком захудалом состоянии.

О качестве жизни говорить не приходится, инфраструктуры никакой: жилищное строительство мертвое, медицины нет, образования также. Город мало-помалу превращается в филиал кавказских республик. Зарплаты в частном секторе, где заняты две трети населения, не намного выше, чем в средней полосе России».

efimova\_maria, комментарий на сайте журнала

#### «ГАДАНИЕ НА ИНТЕРНЕТЕ»

№4 (329), апрель 2013

«С большим интересом прочитал материал. Парни занимаются интересным делом, но много ли таланта требуется, чтобы предсказать визит Путина в Китай, если о нем написано за год?

Да, данных не просто много, их океан безбрежный. Каждый проект, описанный в материале, использует свою методику, свое ноу-хау работы с данными. Из описания представленных технологий я понял одно: правильной, естественной структурой представления данных для их последующего анализа и не пахнет. Что-то у них, конечно, получается, но каждый понимает задачу по-своему, формулирует вопросы индивидуально. А какой бы качественный скачок для работы с Big Data дала бы правильная иерархия!»

pavel\_zak, комментарий на сайте журнала

#### «НАСТРОЕНИЕ ЕВГЕНИЯ БУТМАНА»

№4 (329), апрель 2013

«Слушайте, все отечественные телепередачи — калька с американских, европейских. И выглядят они идентично оригиналу, в котором точно так же перебивают, спорят и т. д. На этом и построена зрелищность, сопереживание эмоциям. Поэтому не надо рассказывать басни об эмоциональных русских и хладнокровных иностранцах. У среднего европейца крышу срывает в любой ситуации, где русский, имеющий по определению богатый негативный бытовой опыт, будет реагировать адекватно».

hackaround, комментарий на сайте журнала

#### ДЕТСКОЕ МММ

№4 (329), апрель 2013

«Про поставщиков трудно не согласиться, но и отсутствие гибкости, перфекционизм, сослужил дурную службу. У меня в клиентской базе уже пара сотен детских интернет-магазинов (в том числе и не специализированных детских, а лишь имеющих раздел „детские товары, игры, игрушки“). Самые успешные из них не заморочены наличием у нас, поставщиков, каких-то логистических и ИТ-недоработок. Что же до „квартирного онлайн“, то он почти весь почил в бозе вместе с нелегальным малым бизнесом. Так что вам стоит снова попробовать сыграть на этом поле».

Заряна Солонинова, комментарий на сайте журнала

Samsung рекомендует Windows 8.



# Samsung ATIV smart PC<sup>Pro</sup>

## Мощность ноутбука. Свобода планшета.



Свобода и удобство планшета в сочетании с функционалом мощного ноутбука: процессор Intel® Core™ i5 третьего поколения – в тонком и легком корпусе, с ярким сенсорным FullHD-экраном с диагональю 11,6", полной поддержкой Windows-программ, включая Microsoft Office, рукописным вводом с пером (S Pen) и 8\* часами работы на одной зарядке. ATIV Smart PC Pro – незаменимый планшетный ПК для работы и развлечений!

Конфигурация и комплект поставки зависят от конкретной модели планшетного ПК.

\*Время работы на батарее указано по результатам теста MobileMark (МобайлМарк) и может зависеть от конфигурации, настроек и запущенных приложений.



Красивая, быстрая, плавная

Windows 8

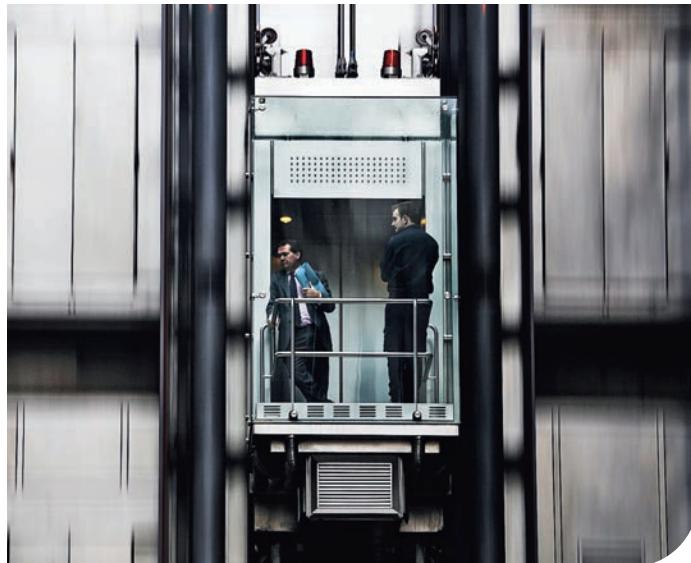
# Работа или кошелек

**УВОЛЬНЯТЬ СОТРУДНИКОВ ПО ТРУДОВОМУ ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВУ ДОРОГО. ПОЭТОМУ КОМПАНИИ ИЩУТ МЕНЕЕ НАКЛАДНЫЕ СПОСОБЫ, ЧТОБЫ ИЗБАВИТЬСЯ ОТ НЕНУЖНЫХ ЛЮДЕЙ. СТАГНАЦИЯ В ЭКОНОМИКЕ ЛИШЬ ПОДСТЕГНЕТ ЭТЫЙ ПРОЦЕСС.**

Текст: Ксения Шамакина

Фото: Reuters

«АЛЕКСАНДР Винокуров сказал, что „оскорблен желанием сотрудников редакции сайта получить компенсацию“, — написала в апреле в Facebook главный редактор сайта журнала «Большой город» (БГ) Екатерина Кронгауз. По ее словам, Винокуров, владеющий медиахолдингом «Дождь», куда входит БГ, заявил сотрудникам сайта: либо они напишут заявления об уходе, либо он закроет не только онлайн-версию, но и сам журнал. Винокуров поспешил сказать, что его слова истолковали превратно. Но признал, что хочет приблизить БГ к «экономической разумности», то есть урезать расходы на издание с 10,8 млн до 6 млн руб. в месяц. Это можно сделать, сократив сотрудников. Но по закону те могут претендовать на компенсацию в один-три месячных оклада. Самый дешевый способ для работодателя — вынудить сотрудников уволиться по собственному желанию. После апрельской забастовки на АвтоВАЗе (которую сам концерн отрицает) бывший сотрудник завода Александр Зайцев заявил в СМИ, что зачинщиков



## ЭКСПЕРТ

**Инна Можайская,**  
генеральный  
директор HR-  
компании «Можайская  
и партнеры»



Людей, уволенных по статье, серьезные компании не берут, даже если работник оспорил свое увольнение в суде. Работодателей пугает сам факт конфликта: раз сотрудник добивался справедливости раньше, он и на новом месте работы может поднять бучу.

стачки угрожали уволить «по статье», если они не уйдут сами. Поводом может быть, например, неисполнение трудовых обязанностей или прогул (статья 81 ТК РФ). Совладелец Wikimart.ru **Максим Фалдин** пошел еще дальше и подкрепил статью в трудовой книжке уволенного сотрудника словом из трех букв (см. стр. 17). Правда, чтобы использовать статью, нужны основания — документально запротоколированные прогулы и нарушения. На практике до увольнения по статье дело обычно не доходит: рядовые специалисты боятся испортить трудовую книжку. Например, Зайцев подставил заявление об уходе по собственному желанию. Как только сотрудник сделал это, он становится неопасен. Рассказы о том, что его вынудили, в суде обычно не действуют, говорит **Анна Иванова**, руководитель практики трудового пра-

## Жесткий спуск

В КРИЗИС МНОГИЕ КОМПАНИИ ПЫТАЮТСЯ СОКРАТИТЬ ИЗЛИШНИЕ СТАТЬИ И РАСХОДОВ. ЧАЩЕ ВСЕГО В РОЛИ БАЛЛАСТА ОКАЗЫВАЮТСЯ СОТРУДНИКИ

ва адвокатского бюро «Егоров, Пугинский, Афанасьев и партнеры»: «Не насилино же его заставляли писать». Еще радикальный способ оставить сотрудников без компенсации — обанкротить компанию. В марте канал «Эксперт-ТВ» прекратил вещание и подал заявление о банкротстве. Его сотрудники говорили, что им не выплачивали зарплату несколько месяцев. Если канал признают банкротом, он должен будет расплатиться с персоналом, но средств может не хватить. «В периоды стагнации экономики мы чаще слышим, как работодатели агитируют сотрудников уволиться по собственному желанию», — говорит руководитель юридического отдела «МЭФ-аудит» **Иван Чемичев**. Глава Минэкономразвития **Андрей Белоусов** уже заявил, что к осени экономика страны может оказаться в рецессии. Способы оставить сотрудников без компенсации станут востребованными. //сф

ОЛИМПИЙСКИЕ. ГЛАВНЫЕ. ТВОИ.

sochi.ru  
2014 



— С Паспортом болельщика\* Олимпийская мечта становится реальностью!

**Татьяна Навка**  
фигуристка, Посол «Сочи 2014»

**ПОДДЕРЖИ  
НАШУ КОМАНДУ  
С ПАСПОРТОМ  
БОЛЕЛЬЩИКА!\***

### Олимпийские игры в Сочи:

- ♦ 17 дней напряженной олимпийской борьбы
- ♦ 98 видов соревнований
- ♦ 6000 лучших спортсменов из 80 стран
- ♦ 12 новых видов соревнований впервые включены в программу сочинской Олимпиады

Паспорт болельщика\* — пропуск в насыщенную олимпийскую жизнь. С ним будут доступны сотни мероприятий на территории Олимпийского парка и концертных площадках города.



[PASS.SOCHI2014.COM](http://PASS.SOCHI2014.COM)

\* Паспорт болельщика является картой регистрации зрителя. Кarta регистрации действует при наличии билета.

Билеты на Игры в Сочи: [sochi2014.com](http://sochi2014.com)

0+ Реклама

# Закрытое небо

2000-е годы были богаты на амбициозные проекты в сфере гражданской авиации, и все они не взлетели. Недавно последний из них — авиаперевозчик Red Wings — был продан за символический 1 руб. На рынке не осталось места для новичков.

В НАЧАЛЕ апреля в дорогом столичном ресторане Sixty было как в метро в час пик. Ажиотаж вызывала презентация нового проекта **Олега Тинькова**. Ранее тот анонсировал на своей странице в Facebook, что создаст Tinkoff Airlines. Публика оказалась разочарована: вместо авиакомпании Тиньков презентовал кредитную карточку, с помощью которой можно копить бонусные мили. Похоже, вкладываться в авиабизнес сейчас слишком опрометчиво даже для такого рискового предпринимателя, как Тиньков. За несколько дней до презентации владелец НРК **Александр Лебедев** продал свою авиакомпанию Red Wings за 1 руб. бизнесмену **Сергею Кузнецову** и финансовой группе GHP Group. Все полеты Red Wings с 4 февраля прекращены. В конце прошлого года обанкротились «Авиалинии Кубани», на базе которых **Олег Дерипаска** с середины 2000-х развивал сильного регионального перевозчика на юге России. А в 2011-м ушли с рынка «Авианова» и Sky Express. Каждая авиакомпания была несчастлива по-своему. Red

Wings подкосила катастрофа Ту-204 в декабре прошлого года. «Авианову» — конфликт акционеров. «Кубань» и Sky Express погубили ошибки в финансовом планировании, из-за чего они накопили долги при относительно неплохих операционных показателях. Но есть и общие фатальные проблемы. В прошлом году пассажирооборот российской авиации вырос на 15,8% (до 249,9 млрд пассажиро-километров) по сравнению с 2011 годом, но прирост был обеспечен за счет международных перевозок (22,8%). Пассажиропоток на внутренних рейсах рос намного медленнее (6,1%). «Доходы большей части российских потребителей не позволяют им использовать самолет в качестве средства передвижения на дальние расстояния», — говорит руководитель аналитической службы «Авиапорт» **Олег Пантелеев**. А выйти на международный

## 85%

составил удельный вес перевозок топ-5 российских авиакомпаний в общем пассажирообороте рынка по итогам 2012 года. Всего в Реестре эксплуатантов зарегис-трировано 119 авиакомпаний, имеющих право заниматься коммерческими перевозками

Как звезды лягут  
КРАХ ЧАСТНЫХ АВИАКОМПАНИЙ, ОСНОВАННЫХ  
В 2000-Е ГОДЫ, ДОКАЗАЛ,  
ЧТО БЕЗ ХОРОШИХ ОТНОШЕНИЙ  
С ВЛАСТЯМИ ПРОЕКТ ДАЛЕКО  
НЕ УЛЕТИТ

рынок молодым частным компаниям мешает политическое лобби крупнейших российских авиаперевозчиков. Полеты между Россией и зарубежными странами регламентируются межправительственными соглашениями. На многих маршрутах основным перевозчиком со стороны России является «Аэрофлот», и встать туда другим компаниям очень сложно. «С 2010 года рынок международных перевозок постепенно становится более либеральным. Но процесс идет очень медленно», — говорит генеральный директор консалтинговой компании «Инфомост» **Борис Рыбак**. Кроме того, все проекты 2000-х имели слишком мало самолетов. Парк «Кубани» насчитывал 14 бортов, в основном старые Як-42. У Sky Express было десять самолетов, у Red Wings — семь, у «Авиановы» — шесть. Но, по мнению экспертов, чтобы стать прибыльной, авиакомпании требуется хотя бы 12 современных самолетов. Для этого нужно минимум \$100 млн. Но в отсутствие успешных кейсов частные инвесторы оказались не готовы к таким рискам. //сф



# Digital Branding

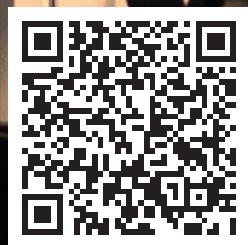


## BEST PRACTICE GUIDE

5-6 ИЮНЯ 2013

(495) 787 85 62

[www.digital-branding.ru](http://www.digital-branding.ru)



соорганизатор



при поддержке



официальная  
площадка



генеральный  
радиопартнер



генеральный партнер  
в Интернете



генеральное  
информационное  
агентство



стратегический  
партнер



генеральный  
медиапартнер



официальные партнеры



The Moscow Times

БИЗНЕС  
журнал

16+

информационные партнеры

реклама

# Клинический случай

Проще иметь дело с государством, чем конкурировать за деньги рядовых потребителей. В кризис Philips сфокусировался на продажах дорогостоящих световых решений и медицинской техники. В 2013 году он и вовсе избавился от направления аудио- и видеотехники.

Текст: Динара Мамедова

Фото: Александр Щербак

В России Philips известен как производитель бытовой и аудио- и видеотехники, хотя сам все больше становится b2b-компанией. Еще в 2009 году тогдашний гендиректор Philips в России и СНГ Йоост Леофланг говорил, что компания сосредоточится не на потребительских товарах, а на медицинском оборудовании и световых решениях, востребованных у корпоративных заказчиков (СФ №3/2009). Спустя три года компания и вовсе решила отказаться от своего подразделения Lifestyle Entertainment, которое производит и продает аудио-, видеоаппаратуру и мультимедийные товары. В январе 2013 года она отдала его под управление японской компании Funai. Японцы выплатят 150 млн евро и оплатят лицензию на использование брэнда Philips в течение пяти с половиной лет (полная сумма сделки не раскрывается). Леофланг объяснял стратегию Philips конъюнктурой рынка. Рядовые потребители резко сократили в кризис траты, а вот у государства, основного покупателя медоборудования и светотехники, деньги остались. Но проблема оказалась глубже.



## Томография рынка

РОНАЛЬД ДЕ ЙОНГ ЗНАЕТ,  
ЧТО ЛЕЧИТЬ ЛЮДЕЙ ВЫГОДНЕЕ,  
ЧЕМ РАЗВЛЕКАТЬ

Вице-президент по глобальным рынкам Philips Рональд де Йонг говорит о падении мирового спроса на мультимедийную и развлекательную технику. Впрочем, причина не только в этом. В нише потребительских товаров Philips потеснили корейские конкуренты. «Они чаще обновляли ассортимент, точнее позиционировали товар, исходя из соотношения цена-качество», — считает представитель одной из крупных сетей бытовой техники и электроники. Корейцы активнее вкладывались в рекламу. По рейтингу AdIndex и газеты

«Коммерсантъ», на рекламу в России без учета интернета Philips потратил за 2009–2011 год 1,3 млрд руб., LG — 2,8 млрд руб., Samsung — более 5 млрд руб. (правда, львиную долю суммы Samsung вложил в продвижение смартфонов, которые Philips не выпускает). Зато Philips усиливает контакты с корпоративными покупателями. В 2011–2012 годах он открыл в шести российских регионах свои представительства, доведя их количество до 23. В общей сложности в 2011–2012 годах компания заключила 373 госконтракта на сумму 601 млн руб. Это в шесть раз больше, чем в 2009–2010 годах. В 2013 году Philips стал самостоятельно выходить на государственные тендеры по медицинскому оборудованию. Ранее он делал это совместно с дистрибуторами. Сегодня голландская компания позиционирует себя как производителя товаров для «здравья и благополучия» — бытовой техники, светотехники и медицинского оборудования. Так что брэнд Philips правильнее ассоциировать не с телевизорами и плеерами, а со светодиодами и томографами. //сф

## ПЛАН март 2009

Увеличить в 2009 году продажи товаров для здравоохранения в два раза

Увеличить количество дистрибуторов медтехники в России

Потратить до 2013 года на маркетинг 2,2 млрд руб.

## ФАКТ май 2013

Общая выручка компании выросла на 88%

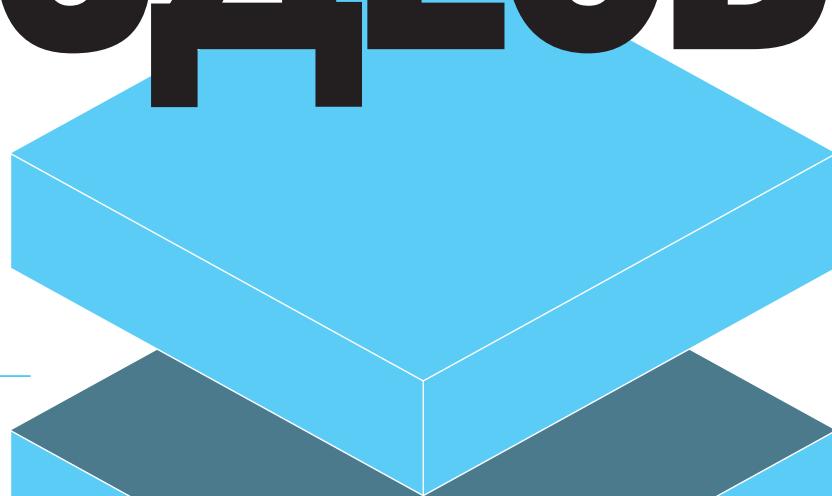
Количество дистрибуторов существенно не изменилось

Без учета 2012 года затраты на рекламу составили 1,3 млрд руб.

# БИЗНЕС-ФОРУМЫ ИД КОММЕРСАНТЪ

реклама  
16+

# ВСЕ ЗДЕСЬ



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

Выступления представителей  
власти и бизнеса,  
регуляторов и лидеров  
рынка, ведущих экспертов  
и специалистов

Деловые встречи  
и неформальное общение  
на одной из самых  
современных  
площадок Москвы —  
в центре  
**Digital October**

Онлайн-трансляция  
на сайте [kommersant.ru](http://kommersant.ru),  
запись видеосюжетов  
и интервью

Рекламные  
и выставочные  
возможности  
  
Телемосты,  
круглые столы,  
пресс-конференции



# «Если вы постите в Facebook котиков, не удивляйтесь, что вокруг вас любители фауны»



**ГЕРМАН КЛИМЕНКО,**  
владелец онлайн-сервиса LiveInternet

«Один из свеженазначенных чиновников формировал свою команду не только из однокурсников, но и из сетевых друзей»

Недавно я занялся изучением скоринговых систем в банковском бизнесе и написал на эту тему несколько постов в соцсети Facebook. К примеру, меня позабавило, что хозяева собак, по мнению финансистов, считаются пунктуальными заемщиками. А владение кошкой никак не влияет на рейтинг надежности потенциального получателя кредита. Оказывается, постоянные прогулки с собакой приучают к дисциплине. Через несколько дней после публикации заметок в моей френд-ленте появились пара десятков банкиров, с которыми я завязал личное общение. Результатом переговоров стал запущенный в сети сайт *Fastscoreing.ru*, который анализирует надежность получателя кредита по его поведению в онлайне.

Опыт общения с банкирами натолкнул меня на одну любопытную мысль. Всем продажникам известно правило десяти «холодных» звонков: если продавец каждый день будет обзванивать десять клиентов из своей записной книжки, то через год он станет миллионером. В ситуации с банкирами я поступил как сейлз, который через Facebook совершил «холодный» звонок своей потенциальной аудитории. Ни в какой другой соцсети я бы не смог этого сделать. Например, интерфейс «Одноклассников» лучше приспособлен для переписки один на один. Модель «В контакте» ориентирована на потребление пользователем разнообразного контента. А Facebook в отличие от российских соцсетей представляет собой трибуну, с которой юзер обращается к массовой аудитории. Правда, продвигать через соцсеть можно лишь интеллектуальные услуги. При помощи Facebook человек может не только развивать свой бизнес, но и продвигаться по карьерной лестнице. Мне известно, что один из свеженазначенных чиновников формировал свою команду не только из однокурсников, но и из сетевых друзей. С ними он завязал общение в соцсети, оценил профессиональные качества и пригласил на работу в министерство. Показательен пример и бывшего вице-президента по персоналу Mail.ru Group **Алены Владимировской** — она создала собственное агентство *Pruffi*, которое специализируется на подборе персонала для интернет-компаний и занимается хантингом менеджеров через соцсети.

Поэтому люди, которые воспринимают свою страничку в Facebook как личное пространство, создают анонимные аккаунты или добавляют в друзья косяки неизвестных турков, очень многое теряют с точки зрения своей карьерной выгоды.

Вполне возможно, что через несколько лет Facebook станет своеобразной биржей труда, где люди начнут продавать свои навыки. А работодатель в будущем сможет оценить уровень профессионализма потенциального сотрудника по качеству заметок, постов и друзей во френд-ленте. Поэтому если вы постите на своей страничке в соцсети только цветочки и котиков, не удивляйтесь, что со временем вокруг вас сберутся любители флоры и фауны. //сф



**МАКСИМ ФАЛДИН,**  
совладелец онлайн-супермаркета [Wikimart.ru](http://Wikimart.ru)

Недавно в трудовой книжке сотрудника я написал «Уволен на х...». Я готов получить за это по лицу — благо давно занимаюсь боксом и получаю в спортзале по лицу регулярно. Но работник предпочел пойти в суд.

Человек работал в логистике и приписывал лишние поездки аутсорсинговой компании. Очевидно, за откат. Мы его на этом поймали. Изначально поднимать шум не хотелось. Ущерб был небольшой — 60 тыс. руб. Я человек рациональный — не буду задействовать ресурсы юристов, чтобы вернуть 60 тыс. руб. Решил с человеком просто расстаться. Но сотрудник воспользовался несовершенством трудового законодательства и хотел получить еще три-четыре оклада. Тогда я сказал: нет, дружище, буду тебя увольнять по статье.

Надпись, конечно, получилась эмоциональная. Но мне хотелось выдать «волчий билет». Мне кажется, никакой нормальный работодатель человека с такой надписью в трудовой не возьмет.

Российское трудовое законодательство не приспособлено для построения предпринимательской компании. Ты не можешь уволить человека, кроме как по сокращению штата и с выплатой трех окладов. А я не хочу сокращать штат. У меня проблемы с конкретным человеком. Я лучше эти деньги отдам людям, которые нормально работают. Наверное, для «Газпрома» эти ограничения не удорожают и без того неэффективную экономику. Но стартап обязан быть эффективным. Чтобы уволить человека, приходится заниматься жутким крючотворством. У нас никто не отмечает, когда человек приходит на работу. У нас нет служебных записок, мы общаемся по почте, SMS и через Skype. Из-за этого конкретного случая мы были вынуждены перейти в другую плоскость и заводить всю эту бюрократию.

Любой динамичной компании некомфортно в рамках архаичного законодательства. Я не призываю вводить КЗоТ в духе Америки начала XX века, когда у работников не было никаких прав. Но и сейчас в США можно уволить человека за две недели.

Не знаю, чем закончится суд. По поводу российских судов у меня есть теория «справки о зеленом снеге». Предположим, идет суд. На улице лежит куча снега. Он белый, и все это видят. Но если истец или ответчик принесут надлежащим образом оформленную справку, в которой уполномоченная организация дает заключение, что снег зеленый, суд поверит именно ей.

Очевидная суть вещей в нашей стране не важна. В этом коренное отличие от англосаксонского права. В Англии суд может быть основан на показаниях свидетелей и суждении судьи, как в случае процесса Березовского и Абрамовича. В России важна только справка. Создавать в такой среде эффективный бизнес невероятно тяжело. Послав сотрудника, я сделал это официально и обозначил таким образом свою гражданскую позицию. //сф



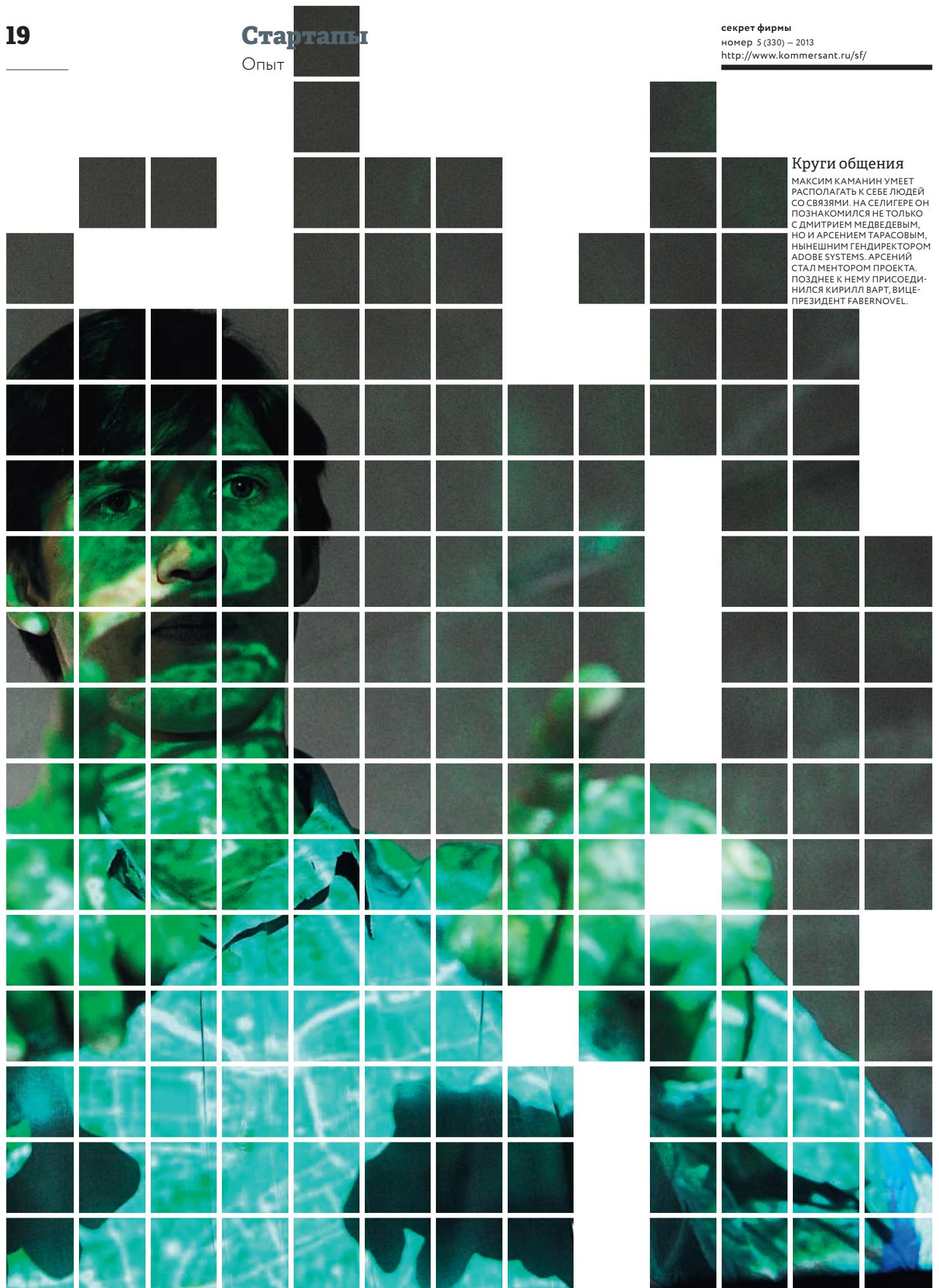
«Послав сотрудника, я обозначил таким образом свою гражданскую позицию»



# ЗВЕЗДА ФРЕСКИ ДЕНЬ.



С МАКСИМОМ КАМАНИНЫМ ПРОИЗОШЛА ПОЧТИ СКАЗОЧНАЯ ИСТОРИЯ: СТУДЕНТ ИЗ ПРОВИНЦИИ СОЗДАЛ НОВУЮ ТЕХНОЛОГИЮ, ПРИВЛЕК \$3,5 МЛН И ВЫПУСТИЛ ПРОДУКТ, КОТОРЫЙ ПОЛЬЗУЕТСЯ СПРОСОМ. ЕСТЬ ЛИ МЕСТО ДЛЯ СКАЗОЧНЫХ СЦЕНАРИЕВ В РЕАЛЬНОЙ ЖИЗНИ?

**Круги общения**

МАКСИМ КАМАНИН УМЕЕТ РАСПОЛАГАТЬ К СЕБЕ ЛЮДЕЙ СО СВЯЗЯМИ. НА СЕЛИГЕРЭ ОН ПОЗНАКОМИЛСЯ НЕ ТОЛЬКО С ДМИТРИЕМ МЕДВЕДЕВЫМ, НО И АРСЕНИЕМ ТАРАСОВЫМ, НЫНЕШНИМ ГЕНДИРЕКТОРОМ ADOBE SYSTEMS. АРСЕНИЙ СТАЛ МЕНТОРОМ ПРОЕКТА. ПОЗДНЕЕ К НЕМУ ПРИСОЕДИНИЛСЯ КИРИЛЛ ВАРТ, ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ FABERNOVEL.

В ФИЛЬМЕ «Особое мнение» персонаж **Тома Круза** управляет компьютером, водя перед собой руками. Изображение транслируется прямо в воздухе перед героем. Дело происходит в 2054 году. Год 2013-й. Digital October на «Красном Октябре». CEO и основатель компании Displair **Максим Каманин** уже 20 минут пытается настроить картинку на воздушном экране Displair. «Максим — перфекционист. Дай ему волю, он еще года два будет доводить прибор до совершенства. Но рынок не ждет, мы насторожены, что пора начинать продажи», — говорит **Александр Чачава**, управляющий партнер LETA Capital. Из \$3,5 млн инвестиций, которые «поднял» Displair, \$3 млн — деньги LETA Capital. Взамен фонд получил 30-процентную долю в компании.

Принципом работы Displair напоминает бытовой увлажнитель воздуха. Прибор смешивает воду, воздух и выбрасывает получившуюся смесь вверх. Капли воды — размером от 3 микрон, и рука не ощущает влагу. На получившуюся стену «сухого тумана» проектор транслирует изображение с обычного ноутбука. Множество датчиков отслеживает движение рук человека и позволяет управлять картинкой. «Только на проницаемом экране возможно взять предмет и повернуть его в пространстве», — говорит Максим Каманин.

Пока продукции Displair до экрана из «Особого мнения» — как первому мобильному телефону Motorola 1973 года до iPhone 5. Луч проектора светит в лицо, изображение колышется, детали расплываются, к мультитачу нужно приоровиться.

Тем не менее продукт оказался востребован. Меньше чем за месяц Displair собрал свыше 700 предзаказов, каждый обойдется клиентам более чем в \$13,3 тыс. Александр Чачава рассчитывает, что проект выйдет в плюс уже в следующем году.

#### ВСТРЕЧА ИННОВАТОРОВ

24-летний Максим Каманин живет в Астрахани и летом ездит на работу на велосипеде. Всю свою жизнь Максим что-нибудь изобретал. К примеру, когда учился в Астраханском государственном техническом университете, писал вирусы, а его друзья должны были за три часа написать антивирус. Дипломную работу, посвященную шифрованию данных, Максим сумел продать одной из местных ИТ-компаний. Как-то в 2009 году Каманин обсуждал с одногруппниками технологии, которые неминуемо появятся в будущем. Если верить фантастам, будущее за проницаемыми объемными экранами и мультитач-управлением. Максим Каманин служит иподиаконом при архиерее в одном из астраханских храмов. На следующий день после дискуссии с одногруппниками во время службы он долго смотрел на колебания воздуха над горячей свечой. «Почему бы не проецировать изображение на поток обработанного воздуха?» — подумал студент. Каманин принялся

#### ЭКСПЕРТ

**Дмитрий Чихачев**,  
управляющий партнер  
Runa Capital



изучать физику миражей в пустынях и радуги после дождя. Впрочем, когда Максим поделился своими мыслями со специалистами на научной конференции в АГТУ, один из профессоров сказал, что «это невозможно с точки зрения физики». Первое время все изыскания Каманина носили теоретический характер. Летом 2010 года он зарегистрировался на технологическую смену форума «Селигер». За две недели до начала форума его организаторы позвонили Максиму и пообещали поставить прибор в шатер, посетить который планировал президент РФ **Дмитрий Медведев**. Показать разработку главе государства — неплохое начало, рассудил Каманин. Проблема лишь в том, что никакого прибора у него не было. На выручку Максиму пришли отец и брат — они успели собрать в своей квартире прототип первого Displair. В основе прибора был бытовой увлажнитель воздуха, часть деталей сумел изготовить брат **Станислав** — он тогда работал оператором лазерного станка на одном из астраханских заводов. Изображение было крохотное, оно не было интерактивным. Вряд ли Медведев увидел бы прототип, если бы не жена Максима **Светлана**. Она сумела пробраться мимо ФСО

«Только на проницаемом экране возможно взять предмет и повернуть его в пространстве»

и пригласила президента посмотреть на изобретение мужа. Медведеву Displair понравился, Каманина показали по федеральным ТВ-каналам. Максим, вернувшись в Астрахань, учредил ООО «Дисплайр компани».

### ДЕНЬГИ НА ВОЗДУХ

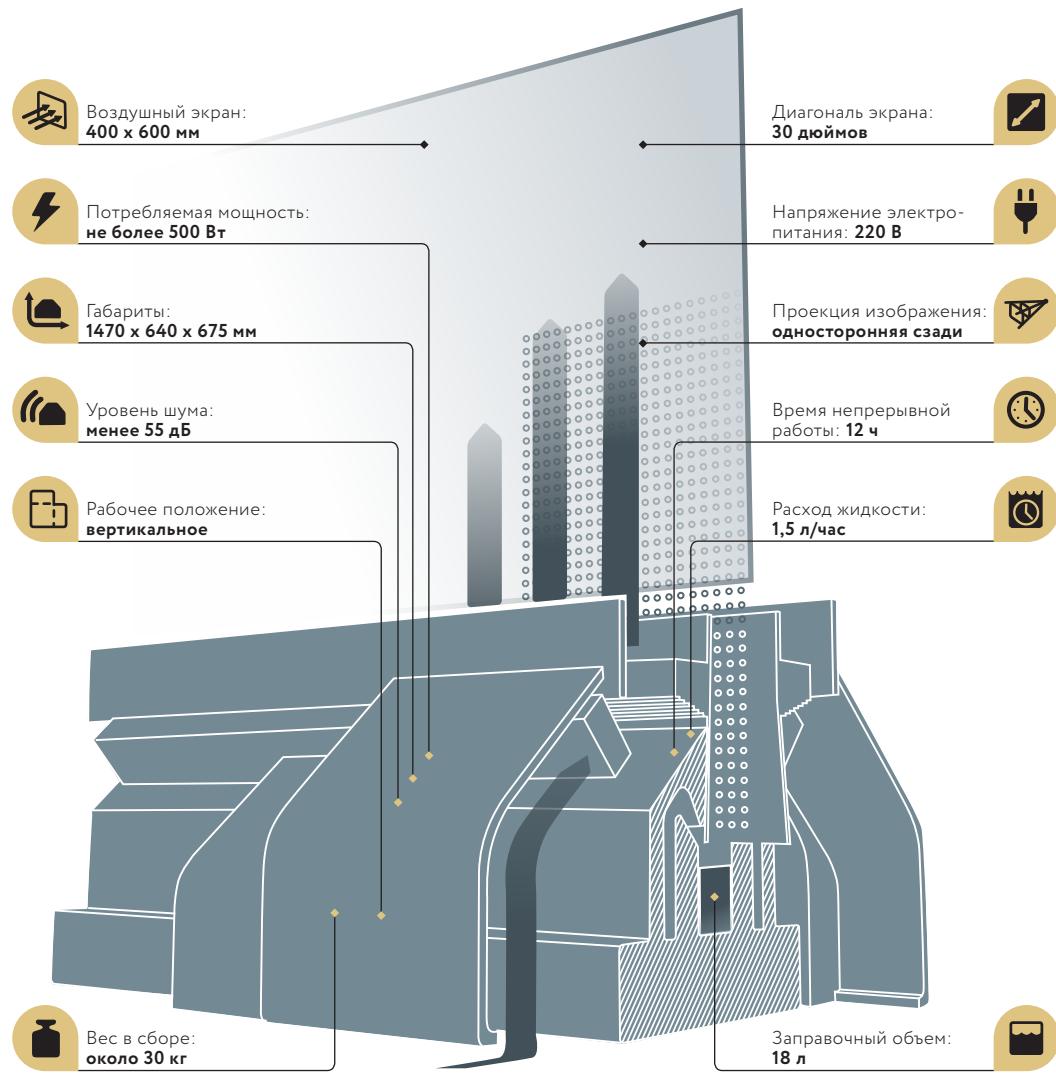
На деле оказалось, что одобрение президента и внимание телевизионщиков мало чего стоят. Каманин жил на зарплату супруги-преподавателя и подрабатывал, решая математические задачи студентам. Доводить до ума прототип помогали друзья и одногруппники. Помещение предоставил АГТУ, где Максим учится в аспирантуре.

Первые переговоры с инвесторами привели Максима в уныние. Один хотел за небольшие деньги получить 90% компании. Другой предлагал инвестиции, если фирма будет ставить дисплеи только в его ресторанах. Чтобы хоть как-то развиваться, в 2011 году Максим и его команда начали активно участвовать во всевозможных конкурсах и претендовать на гранты. Они выиграли Кубок техноваций МФТИ, Зворыкинскую премию, конкурсы «Бизнес-старт» и «Умник» и др. Премии редко превышали несколько десятков тысяч рублей, а выплачивали их не сразу.

Грант Сколково получить не удалось. Фонд выделяет гранты в зависимости от стадии развития проекта. Пока Каманин готовил документы, а фонд их изучал, Displair по классификации фонда перешел из первой стадии

### Дисплей в разрезе

Displair транслирует изображение на экран, состоящий из крохотных частиц воды и воздуха.



во вторую. В итоге удалось только стать резидентом Сколково. Это дает возможность не платить налог на прибыль и снизить ЕСН с 35,6% до 14%. Но прибыли у Displair нет, а ООО было зарегистрировано по упрощенной системе налогообложения. «Мы слишком быстро растем и не успеваем вписаться в систему грантов Сколково», — говорит Максим. Зато проект заметили западные массмедиа. В 2011 году про Displair написали TechCrunch и Mashable. Благодаря этому в начале 2012 года Каманину удалось привлечь первый раунд инвестиций. Среди частных инвесторов, вложившихся в проект, — бизнес-ангел **Эстер Дайсон** (президент венчурного фонда EDventure Holdings), **Пьер Вибер** (CFO в Rasec Vostok), **Александр Бадерко** (эксперт по развитию «Одноклассников») и другие. По данным «СПАРК-Интерфакс», сейчас у компании 33 совладельца, из них более 20 — сотрудники (всего в компании работают сегодня свыше 60 человек, самому Максиму принадлежит более 40%), остальное — доли фонда и бизнес-ангелов.

1,5  
литра

воды в час расходует Displair. В него вмонтирован резервуар на 18 литров. При этом влажность в помещении увеличивается незначительно. Разработчики уверяют, что устройство работает при температуре от -50° С до +50° С

Основной инвестор — LETA Capital. «Идея фонда — инвестировать в инновационные технологии, которые имеют потенциал на международных рынках,— говорит Александр Чачава.— Таких проектов совсем немного, а Displair — один из самых перспективных. Мы изучили патентный ландшафт: прямых конкурентов у проекта нет».

Это не совсем так. Проектов, позволяющих управлять компьютером с помощью жестов, множество. Самый известный — Kinect от Microsoft.

Технологии, создающие проницаемые дисплеи, тоже существуют уже несколько лет. Американская компания IO2 Technology и финская FogScreen выпускают первые воздушные дисплеи с середины 2000-х. Два физика из Воронежа — **Константин Поликарпов и Михаил Ильин** — создали свой воздушный экран PoliVizor в начале 2010 года. Заслуга Displair в том, что компания сумела лучше других объединить две технологии. «У нас поток частиц организован так, чтобы обтекать препятствие, это позволяет давать наиболее точное мультитач-управление. Нет ни одного устройства в мире, которое точнее управляет изображениями в пространстве», — уверяет Каманин.

Другой вопрос: а так ли нужно этой картинкой управлять? «Displair смешал две технологии и теперь пытается придумать этому прибору утилитарное применение. Куда важнее размер изображения, его стабильность, здесь мы их обыгрываем», — говорит Михаил Ильин.

В год его компания продает всего около десяти дисплеев PoliVizor. Они лишены мультитач-управления, зато размер экрана составляет 2х1,5 м (цена около 600 тыс. руб.), размер Displair — 40 x 60 см. «Инвесторы любят красивые истории. Они скорее будут вкладываться в разработки молодых парней, чем в компанию 50-летних. Хотя наш продукт объек-



#### ЛЕТАЮЩИЙ СОФТ



Разработчики новых видов компьютеров часто испытывают сложности с программным обеспечением. Изначально Максим Каманин рассчитывал, что Displair будет работать на Windows. Но эта операционная система больше подходит для привычных, а не для «воздушных» дисплеев. Сейчас Displair работает на Android, пред назначенной для планшетов и смартфонов. Однако оптимальную картинку дают приложения, специально написанные для Displair. Максим собирается создавать интернет-магазин приложений по аналогии с App Store.

тивно лучше», — рассуждает Константин Поликарпов. Привлечь инвестиции в свой проект ему пока не удалось.

#### РЕКЛАМА — ДВИГАТЕЛЬ ЭКРАНА

Первые работающие образцы Displair выпустил в середине прошлого года: детали изготавливают на 3D-принтере, собирают вручную в Астрахани. Получается дорого и не очень качественно, модели часто дают сбой. Чтобы опробовать технологию, Максим решил экраны не продавать, а сдавать в аренду. Сейчас услугой воспользовались уже более 150 компаний, среди них Microsoft, Intel, Google, «Мегафон». В основном Displair используются на выставках. День аренды дисплея обходится в \$1 тыс.

В начале 2013 года компания заказала пресс-формы в Китае (обошлись они в сумму около \$1 млн).

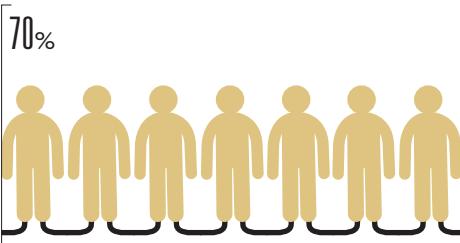
Полноценное производство в Китае должно заработать в конце лета. В марте Displair начал принимать предзаказы. За 2013 год Displair планирует реализовать 3 тыс. устройств. По словам директора по маркетингу и продажам Displair **Андрея Мельникова**, основной рынок — это США. Здесь продажами Displair занимается компания Flexis — в продвижение этих экранов дистрибутор готов инвестировать \$0,5 млн в 2013 году.

Стенд нефтехимической компании «Сибур» на последней выставке «Интерпластика» в январе 2013 года украшали два экрана Displair. «Раньше я работала с западными

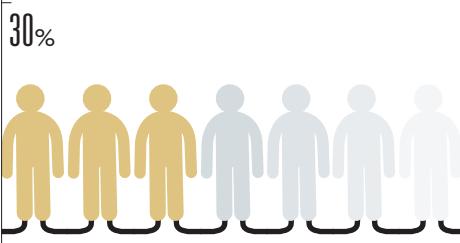
#### Рекламный туман

Displair лучше обычного монитора привлекает внимание посетителей выставок.

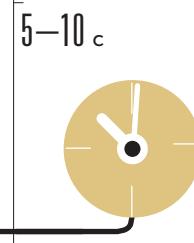
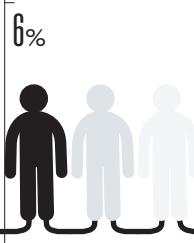
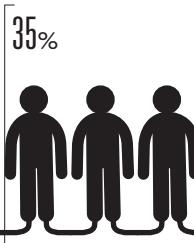
##### DISPLAIR



Доля людей, остановившихся перед экраном



Доля людей, остановившихся перед экраном



Время, которое люди провели у экрана

Источник: исследование Displair

производителями экранов, но когда у ребят появился готовый продукт, мне было интересно попробовать именно российскую разработку», — рассказывает директор арт-студии «Виатек», создавшей стенд, **Татьяна Чуркина**. Публика экранами заинтересовалась, но, по мнению Татьяны, Displair не лишен недостатков. Компания собирает два вида экранов — в одном проектор размещен за экраном, в другом сигнал идет через зеркало. Первый тип занимает больше места, и свет бьет в глаза. Во втором видно две картинки: одну в зеркале, другую в воздухе. «Пропадает эффект волшебства», — сетует Татьяна. Самый очевидный потреби-

40  
см

Такова сегодня максимальная высота Displair. Зато ширина может быть неограниченной — достаточно выстроить дисплеи в ряд

тель Displair — event- и рекламные агентства. Экран привлекает внимание людей и вызывает желание потрогать его руками (см. график). На последней компьютерной выставке CES в Лас-Вегасе Displair вызвал настоящий фурор. Попробовать экран в действии выстроилась очередь посетителей.

В конце прошлого года Каманин побывал в парижском офисе L’Oreal. Сейчас Displair разрабатывает контроллер, который придаст изображению не только объем, но и запах. Парящий в воздухе цветок можно будет и сорвать, и понюхать. Французы готовы покупать дисплеи для парфюмерных магазинов.

Потенциальный рынок сбыта обнаружился и в Японии. Дело в том, что в этой стране совершенно не распространены платежные терминалы: японцы брезгуют ими пользоваться, так как экран трогал кто-то еще. Displair позволяет эту проблему разрешить: купюроприемник можно установить в стационарной части, а «воздушную» использовать для ввода информации.

Продавать по всему миру несколько тысяч интерактивных дисплеев в год — задача не такая уж и сложная. Но для Максима Каманина ниши, на которые нацелилась компания, — лишь стартовая площадка. «Я не то что бы верю: за проницаемыми дисплеями будущее, я это знаю», — говорит Максим. Чтобы реализовать мечту, ему предстоит сразиться с такими гигантами, как Samsung, Microsoft и Google. Если монстры окажутся сильнее, никогда не поздно продать им свои разработки. //сф

## ГрандМоторс — ваш персональный источник энергии



В это нестабильное время, когда обстоятельства складываются против нас, больше всего ценятся надежная поддержка и уверенность в своих партнерах. Особенно важными эти качества становятся в вопросах электроэнергии, когда некачественная работа основной сети заставляет терпеть убытки в производстве, терять важную информацию или испытывать дискомфорт в любимом загородном доме.



Современные технологии позволяют оградить себя от подобных проблем, защитить свое время и заработанные деньги. В этом вопросе на помощь приходят различные генераторные установки и источники бесперебойного питания. Если же речь идет о строительстве, то без аренды электростанций просто не обойтись. Но и тут нужно с особым вниманием выбирать себе партнера.

**Уже более 10 лет компания «ГрандМоторс» работает в области инженерных энергетических решений.**

Мы являемся авторизованным дистрибутором и сервис-дилером всемирно известных производителей дизель-генераторов и ИБП, таких как SDMO, Cummins, GMGen

Power Systems, GM UPS. Собственный современный склад позволяет нам всегда иметь в наличии широкий ассортимент продукции и незамедлительно реагировать на запросы клиентов.

**Сегодня «ГрандМоторс» — ведущий центр по проектированию и созданию систем энергоснабжения с развитой инфраструктурой и собственным производством.** Несколько тысяч клиентов обрели вместе с нами чувство независимости и уверенности в завтрашнем дне. Среди наших партнеров крупные производители, логистические комплексы, строительные компании, организаторы массовых мероприятий, медицинские учреждения и data-центры.

Профессиональная команда сертифицированных специалистов применяет исключительно индивидуальный подход к каждой вашей проблеме, что позволяет нам поддерживать высокий уровень качества и сервиса.

# «Первое время мы „чморили“ стартаперов»

Основатель блога «Цукерберг позвонит» Андрей Загоруйко хотел создать русский TechCrunch, но выяснил, что на контентном проекте многое не заработкаешь. Теперь он вместе с совладельцем «В контакте» Львом Левиевым запускает русский AngelList.

Андрей Загоруйко, больше известный как **Саша Пеганов**, за два года сумел превратить провокационный блог про маркетинг в социальных сетях в популярное на венчурном рынке массмедиа. По данным LiveInternet, сайт Siliconrus.com в марте 2013 года посетили 240,7 тыс. уникальных пользователей (более 1 млн просмотров). Для сравнения: на существующий более пяти лет популярный портал Roem.ru за тот же период зашли 164 тыс. человек (823 тыс. просмотров). Андрей долго всех интриговал — на своей аватарке в Facebook разместил фото андрогина с накачанными силиконом губами, интервью «Эху Москвы» дал в маске **Гая Фокса**. Специально для «Секрета фирмы» создатель «Цукерберг позвонит» и главный провокатор стартап-рынка рассказал историю не Саши Пеганова, а Андрея Загоруйко.

— **«НЕТ ПРОЩЕ СПОСОБА ПОЛУЧИТЬ ТРАФИК, ЧЕМ ЦЕПЛЯТЬСЯ К ИЗВЕСТНЫМ ЛЮДЯМ»**

— **Привет, так Александр или все-таки Андрей?**

— Давай Андрей.

— **Я правильно понимаю, что «Цукерберг позвонит» — это твоё хобби, которое внезапно превратилось в бизнес?**

— Да. В конце 2010 года я приехал из Киева в Москву. По профессии я инженер-математик и до этого восемь лет програмировал, тестировал и т. д. Мне это надоело. К тому же у меня обнаружился своеобразный талант писать тексты в ЖЖ. Я вел блог, который читали люди, как раз создававшие digital-агентство Social Insight. Они посчитали, что я прикольный парень, и позвали на работу в Москву.

Я оттрубил в Social Insight полгода. Работа была интересная, компания прекрасная. Параллельно собирая интересные кейсы, начал вести блог «Цукерберг позвонит» про провалы в SMM. Это было хобби — площадка, куда я и ребята из индустриисливали все интересное, что они знают про рынок. В 2011 году я уволился, решив превратить блог в массмедиа.

Текст: Николай Гришин

Фото: Арсений Несходимов

— **Без работы, но с блогом. На что ты жил?**

— У меня еще с Украины была не то чтобы увесистая, но разумная «подушка безопасности» — несколько десятков тысяч долларов, которых хватило на первое время.

— **Очень дерзкий блог получился. Ты сознательно провоцировал людей?**

— Идея была понятная: нам нужно было набрать трафик. И нет проще способа его получить, чем цепляться к известным людям и писать про них «сливы». Придут сами эти люди, затем их друзья, фанаты — и проект получит рывок к развитию.

На самом деле с большинством людей, про которых мы писали нелицеприятные вещи, сейчас мы дружим. С тем же основателем «Островка» **Сергеем Фаге** мы нормально общаемся.

— **Как ты собираешь информацию?**

— Я сразу поставил e-mail в открытый доступ. И сейчас туда приходит 50–70 толковых писем в день. Звучит банально, но главный канал информации

Взгляд свысока

АНДРЕЙ ЗАГОРУЙКО КРИТИКОВАЛ СТАРТАПЕРОВ И ИНВЕСТОРОВ, ЧТОБЫ ПРИВЛЕЧЬ ИХ ВНИМАНИЕ



для меня — это почта. Самое главное — нам удалось наладить обратную связь. Вот недавно, например, написали про стартап, готовый продаться за \$50 тыс. К ним поступило более десяти предложений. Могли бы и больше денег запросить. Или была заметка про 3D-принтеры. Человек собрался сделать такой принтер в России. В комментариях профессора физики спорили про особенности плавки пластмасс. Редкий пост собирает меньше 50 комментариев.

Анонимные комментаторы — это главная проблема любого сетевого ресурса. Мы сразу понимали, что анонимность ни к чему хорошему не приведет. Мы активно «баним» комментарии от анонимов. Не позволяем переходить на личности. Если хочешь высказаться — делай это под собственным именем. Анонимность для ресурса — это смерть.

#### Но при этом ты сам остаешься Сашей Пегановым?

Я ни от кого не скрываюсь, я лишь не афишируюсь — это разные вещи. На деловые встречи яхожу как Андрей Загоруйко. Просто в интернете меня все знают как Сашу Пеганова. Прилип этот мем.

#### «В СТРИНГАХ И ЛАСТАХ МОЖНО ЛЕТОМ ХОДИТЬ»

Известный интернет-предприниматель и совладелец твоего конкурента Roem.ru Игорь Ашманов написал недавно, что «Пеганов переоделся из каски, стрингов, шубы и ласт в костюм-тройку, и стало скучно». Что-то не вижу на тебе костюма...

В стрингах и ластах можно летом ходить, зимой не очень удобно. Если серьезно, модель, построенная на провокациях и «сливах», не самая устойчивая. Со временем мы сменили ее на более взрослую и серьезную — стали писать о стартапах, бизнес-моделях, маркетинге и пр. Я считаю, что Игорь Станиславович сделал нам комплимент. Знаешь, как японские автопроизводители выходили на рынок США? Сначала привозили дешевые малолитражки, и все над ними смеялись, а потом потеснили американцев в среднем и высоком сегментах. У нас похожая история — начали с нишевой истории про SMM, потом стали захватывать все более серьезные темы.

#### Как аудитория отреагировала на смену формата?

Адекватно. Мы же это делали постепенно. Не сразу стали писать про бизнес-модели. Добавляли по одному посту, анализировали трафик... Самое важное — у нас есть свой голос. TechCrunch создал **Майкл Аррингтон**, который писал всю правду о проектах. У него был бескомпромиссный стиль подачи и изложения. Я тоже пытался задавать такие вопросы, которые никто из многочисленных сетевых медиа про стартапы не задавал: «Как вы про...ли \$1 млн инвестиций?», «На какой машине вы ездите?» и так далее. Такой неформальный стиль общения. Но чем дальше, тем меньше я обозначаю свое мнение, стараюсь давать факты, пусть читатели додумывают. Довольно сильно изменилось

мировоззрение. Первое время мы, условно, «чморили» стартаперов. Но когда я сам пообщался с инвесторами, рекламодателями, попытался монетизировать собственный ресурс, то понял, как непросто создать свою компанию. Я смягчил стиль подачи. И больше стал уважать того же Фаге, который привлек почти \$40 млн инвестиций и создал работающий бизнес.

#### Ты все время говоришь «мы», «наш проект». Кто еще работает в «Цукерберг позвонит»?

Долгое время проект был персональным, и когда я приходил на какие-то переговоры, то всегда говорил «мы». Вроде как солиднее — издание с большой командой. На самом деле первый сотрудник появился в прошлом году, сейчас у нас работают пять человек. Каждый день появляется три-четыре поста.

#### Давай про монетизацию поподробнее. В Рунете полно популярных блогов, авторы которых ничего не зарабатывают

Первые доходы от рекламы появились в середине 2011 года. Баннер купил наш хостинг-провайдер Selectel. Сейчас платный пост стоит 60 тыс. руб. СРМ — 900 руб. (плата за 1 тыс. показов. — СФ). В общей сложности за 2012 год мы заработали всего около 1,5 млн руб. Это очень-очень мало.

#### Кто рекламодатели?

Хостинг-провайдер, конференции, онлайн-бухгалтерия. Компании, которым интересна аудитория стартаперов. Но если бы сейчас я начал новый бизнес, то никогда не стал бы делать контентный проект. Есть куда больше возможностей заработать деньги. При хорошем раскладе 1 млн просмотров,

«Я пытался задавать такие вопросы, которые никто из многочисленных сетевых медиа про стартапы не задавал: „Как вы про...ли \$1 млн инвестиций?“, „На какой машине вы ездите?“ и так далее. Такой неформальный стиль общения»



### Coming out

для «СЕКРЕТА ФИРМЫ»  
АНДРЕЙ СОГЛАСИЛСЯ ПОКА-  
ЗАТЬ СВОЕ ИСТИННОЕ ЛИЦО

половину из которых удалось продать, со всеми скидками — это 200–300 тыс. руб. в месяц. Плюс спецпроекты и рекламные посты, но на эти деньги не будешь «жировать».

Основная идея была собрать необходимые знакомства, связи нарастить. За эти два года я узнал много людей.

#### «НЕ ВСЕ СТАРТАПЕРЫ НИЩИЕ»

Судя по графику посещаемости, пик популярности сайта пришелся на начало года. В последние месяцы ты теряешь аудиторию?

В январе бывший пресс-секретарь «В контакте» Владислав Цыплухин дал нам эксклюзивное интервью про свое увольнение. В день на сайт зашли 100 тыс. человек, которые «положили сервер». К сожалению, Цыплухин не каждый день увольняется, так что таких всплесков больше не было. Но и спаде говорить нельзя, аудитория понемногу растет.

Кстати, в прошлом году был еще пик посещаемости, когда человек прислал нам фотки, как Павел Дуров выкидывает в окно купюры. Людей очень интересует то, что происходит во «В контакте».

Многие считают, что ты часто пишешь о «В контакте» не только по этой причине. Как «нарыл» Roem.ru, адрес регистрации твоей компании «Социальный силикон» совпадает с адресом хостинговой компании Selectel, которая принадлежит Льву Левиеву

и Вячеславу Мирилашвили, совладельцам «В контакте». Более того, судя по «СПАРК-Интерфакс», в совладельцах компании есть некий Александр Веремеев, который также является гендиректором проекта TJournal. Этот ресурс зарегистрирован по тому же адресу, что и «В контакте».

Я только приехал в Москву, не знал ничего про то, как регистрировать компанию, поэтому договорился о сотрудничестве с Selectel. Они заинтересовались «Цукерберг позвонит» как информационной площадкой, а мы использовали их административный ресурс — юристов, бухгалтеров, юридический адрес. При этом мы совершенно независимое издание.

Допустим. Сейчас ты собираешься запустить «новую крутую штуку». Какую именно и на чьи деньги?

В конце 2012 года мы начали делать новый проект — это будет такой русский AngelList. Масштабная база данных обо всех стартапах, инвесторах. У создателей AngelList был умеренно популярный блог Venture Hacks. И в один момент они поняли, что пишут о новых проектах постоянно, все это полезная, но никак не структурированная информация. У нас сейчас схожие проблемы.

Это уже не блог на WordPress, как «Цукерберг позвонит», но сервис. В его создании задействована команда программистов. Мы планировали запуститься в апреле, но, похоже, немного сдвинем сроки. Уже под новый проект я привлек небольшие инвестиции Льва Левиева, в этом нет никакого секрета. Мы говорим о скромной сумме — несколько миллионов рублей. Дело даже не в деньгах: я ищу smart money, а Лев давно и активно инвестирует и знает рынок как никто другой.

Так «Стартап Афиша» уже делает что-то похожее.

Они уже сделали. Привлекли в прошлом году \$3 млн от Black Ocean и создали российскую базу стартапов. Но там дизайн в стиле wiki, нет ни трафика, ни активности (по данным счетчика Alexa.com, Siliconrus.com на 9 апреля был на 569-м месте по посещаемости среди российских сайтов, Startupafisha.ru — на 2601. — СФ). Мы делаем более социальную историю. Мне кажется, я неплохо понимаю, что нужно стартапам от такого проекта, и у нас есть хороший трафик на «Цукерберг позвонит».

Какие-то будут отличия от оригинального AngelList?



В подвешенном состоянии

«Цукерберг позвонит» привлек аудиторию, но не рекламу

Чтобы войти как инвестор на AngelList, ты должен пройти аккредитацию. Мы упрощаем механизм взаимодействия стартапов и инвесторов. В AngelList стартапер не может объявить о выходе нового приложения, написать что-то о своих новостях. Мы добавляем мощную контентную часть. Стартаперы будут писать про себя посты, а мы выбирать самые интересные и делать кросс-промо на «Цукерберг позвонит». Упростим свою работу и дадим людям возможность донести информацию до фондов и читателей.

В AngelList даже я с трудом могу разобраться. Там очень сложно, например, «запостить» вакансию. Мы делаем такой интерфейс, чтобы даже не очень опытный стартапер из глубинки России мог разобраться — бац-бац, и есть проект. Работать портал будет на отдельном домене, но, ко-

нечно, станем туда приводить аудиторию с «Цукерберг позвонит», и наоборот.

**Как собираешься новый проект монетизировать?**

На главной странице будет информация о новых проектах и избранных. За небольшие деньги мы собираемся продавать попадание в число избранных. Затем — вакансии. Одна компания сможет бесплатно разместить одну вакансию, остальные — за деньги. Это разумно, когда проект начинает зарабатывать с первого дня. Многие обожглись на сервисах, которые пишут: «Мы бесплатны и всегда будем бесплатны!» (как Facebook). А через полгода в официальном блоге появляется грустное сообщение: «Мы закрылись, у нас нет денег, ваши данные пропадут через три дня, до свидания».

**Инвесторы будут за что-то платить? Вот у кого деньги есть.**

Пока не знаю еще. Просто прийти в крупные инвестфонды и под новый проект собирать деньги — это наивно. Сейчас мы с некоторыми игроками уже договорились о том, что они там точно будут размещать о себе информацию. Знаешь, совсем не все стартаперы нищие. Я работаю в коворкинге в Нескучном саду. Там много стартаперов, и, судя по тому, какие на парковке стоят машины, понятно, что деньги у них есть.

**А на чем ты ездишь?**

На метро. Я живу в центре и много хожу пешком. //сф

# direct mail

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



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

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

«Коммерсантъ Деньги», «Огонёк»,  
«Коммерсантъ Секрет фирмы».

Дирекция по рекламе:  
8 (499) 943 9108  
Елена Чайковская

реклама 16+

# СЕКРЕТЫ ЭФФЕКТИВНОГО ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ЦВЕТНОЙ ПЕЧАТИ В БИЗНЕСЕ

В РОССИИ СУЩЕСТВУЕТ РАСПРОСТРАНЕННОЕ ЗАБЛУЖДЕНИЕ, ЧТО ПЕЧАТЬ В ЦВЕТЕ – ДОРОГОЕ УДОВОЛЬСТВИЕ, И ЭТОТ СТЕРЕОТИП ВОЗНИК КАК СЛЕДСТВИЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ДЛЯ ЦВЕТНОЙ ПЕЧАТИ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ И В БИЗНЕСЕ ПЕРСОНАЛЬНЫХ УСТРОЙСТВ, В КОТОРЫХ И ЦЕНА РАСХОДНЫХ МАТЕРИАЛОВ ОКАЗЫВАЕТСЯ ИЗЛИШНЕ ВЫСОКОЙ, ОТСУТСТВУЮТ ИЛИ НЕ ИСПОЛЬЗУЮТСЯ СРЕДСТВА КОНТРОЛЯ ЗА РАСХОДАМИ, ДОСТУПОМ И ПРАВАМИ ПОЛЬЗОВАТЕЛЕЙ. К ВЫСОКОЙ СТОИМОСТИ РАСХОДНЫХ МАТЕРИАЛОВ, В ЦЕНУ ОТПЕЧАТКА, СДЕЛАННОГО НА ПЕРСОНАЛЬНЫХ УСТРОЙСТВАХ, МОЖНО ДОБАВИТЬ ВЛИЯНИЕ ДРУГИХ НЕГАТИВНЫХ МОМЕНТОВ – ДЕЦЕНТРАЛИЗОВАННОСТЬ ПЕРСОНАЛЬНЫХ УСТРОЙСТВ, ОТСУТСТВИЕ ВНЯТНОЙ ОБЩЕЙ СИСТЕМЫ МОНИТОРИНГА РАСХОДОВ И РЕСУРСА. ВСЕ ВМЕСТЕ ЭТО УВЕЛИЧИВАЕТ ЗАТРАТЫ И НА ОБСЛУЖИВАНИЕ, И НА ПЕРСОНАЛ, И НА РАСХОДНЫЕ МАТЕРИАЛЫ, УВЕЛИЧИВАЕТ РИСКИ ПРОСТОЕВ И СБОЕВ ОБОРУДОВАНИЯ.

Современные многофункциональные устройства печати (МФП) для бизнеса, работая в рамках инфраструктуры системы контроля и управления, позволяют предприятиям эффективно контролировать расходы на цветную печать, ограничивать возможности вывода и ввода документов в цвете отдельным пользователям и группам, избегать ошибочной цветной печати, **а стоимость цветного отпечатка оказывается равной черно-белому.**

Избежать цвета невозможно. Согласно исследованиям, около 68% организаций согласны, что цветные изображения выглядят более профессионально. Цвет необходим бизнесу по многим причинам – он позволяет эффективнее предлагать и презентовать свои услуги, лучше коммуницировать с клиентами, упростить и оптимизировать внутрикорпоративные процессы. Это лишь вопрос времени, когда бизнес попросит ИТ-службу развернуть цветную печать на предприятии, и выбор неправильного решения может существенно сказаться и на одноразовых, и на долговременных расходах компании.

Появление в компаниях цветных печатных устройств, не сопровождающее интеграцией системы, позволяющей контролировать печать, сопряжено с риском избыточных расходов – пользователи, для которых естественно не задумываться о себестоимости отпечатка на корпоративной машине, начинают печатать личные цветные документы, фотографии, посторонние данные. Второй проблемой может быть отправка на печать черно-белых документов, которые из-за технической ошибки выводятся устройством на бумагу с использованием цветных картриджей, в результате чего страдает и качество печати (сочетание цветов не обеспечивает нормальный черный и страдает детализация), а за счет этого происходит лишний расход тонера.

В малом и среднем бизнесе одним из простых решений может стать использование бесплатной системы ULM (Universal Login Manager), работающей с многофункциональными устройствами печати корпоративного уровня, а крупный бизнес может реализовать все возможности при помощи системы uniFLOW, которая может быть интегрирована с Active Directory и поддерживает все возможности управления безопасностью и контроля за цветом, включая мониторинг содержимого печатаемых и сканируемых документов на предмет соответствия внутренним правилам безопасности компании и политике печати.

В итоге, при правильном подходе к развертыванию систем печати и выборе соответствующего задачам оборудования цветная печать становится контролируемой, а себестоимость печати в цвете и ч/б уравнивается.

## ЦВЕТ В ОФИСНОЙ ПЕЧАТИ, ВОСПРИЯТИЕ ЦВЕТНЫХ ДОКУМЕНТОВ

По статистике, основным генератором цветных документов являются офисные приложения, в которых использование цвета является естественным – это и выделение частей текста и заголовков в Word, включение в текст иллюстраций, графики и элементы таблиц в Excel, все виды презентаций в PowerPoint. В цвете печатаются рекламные материалы, что повышает их влияние на потенциальных клиентов, позволяет подчеркнуть ключевые моменты, расставить акценты.

Исследования показали, что цвет привлекает на 82% больше внимания, помогает находить информацию на 70% быстрее и на 82% повышает вероятность запоминания. В целом, информация в цвете воспринимается на 80% лучше монохромной, в том числе за счет отбивки и акцентирования цветом ключевых элементов в документе или презентации. Эти данные применимы не только к презентационным или рекламным материалам, но и к внутренним документам, в том числе к отчетности, аналитическим материалам и другим служебным данным, выводимым на печать для внутренней коммуникации в компании или с инвесторами.

Зрение человека устроено таким образом, что цвет привлекает особое внимание, оказывает явное влияние на эмоциональное восприятие, ускоряет восприятие и влияет даже на память – по статистике люди на 39% лучше запоминают информацию в цвете и читают цветные документы на 80% быстрее.

Чтобы понять важность цвета и его влияние на восприятие, достаточно представить стандартную аналитику в Excel, сопровождающую графиками с линейными или круговыми диаграммами и схемами: в черно-белом варианте такие документы очень тяжелы для восприятия, их использование потребует больше временных затрат у читающего и того, кому презентуются данные. Полнота аналогична ситуация с презентациями в PowerPoint, где цвет используется постоянно во всех элементах – символике, графиках и диаграммах, иллюстрирующих тезисы, схематичных изображениях и фотографиях, в актах и разбиже информации на блоки.

Подавляющее большинство компаний использует цветные логотипы, и здесь может быть необходимо учитывать, что строгие правила написания и расположения мо-

гут запрещать вывод корпоративной символики в черно-белом цвете, поэтому печать фирменных документов с логотипами в ч/б может считаться и нарушением внутренних правил. Вряд ли кому-то из сотрудников сознательно хочется нарушать правила, и печать сразу в мусорную корзину.

## УПРАВЛЕНИЕ РАСХОДАМИ НА ЦВЕТ И ПРАВАМИ ПОЛЬЗОВАТЕЛЕЙ

Одной из проблем, связанных с использованием цвета в бизнесе и на предприятиях, является недостаточный контроль за тем, что и как печатается. Мы говорим даже не о конфиденциальных данных и информационной безопасности, которые являются отдельным и важным аспектом при развертывании систем корпоративной печати и возможны при использовании систем ULM или инфраструктуры uniFLOW, а о простой психологии – пользователь, не чувствующий персональной ответственности за себестоимость отпечатка и расходы компании, может отправлять на печать личные данные или фотоснимки, печатать избыточное количество документов, в том числе выводить «одноразовые» тексты и распечатки статей из интернета, просто чтобы удобнее их прочитать, а затем отправить в корзину. Все вместе это приводит к бесконтрольному увеличению расходов предприятия, и когда ИТ-департаменту руководство компании задает вопрос, откуда возникли такие проблемы и расходы, остается только бессильно пожмутать плечами.

Простым решением проблемы становится инструмент контроля за печатью, например бесплатный ULM или более продвинутый комплекс uniFLOW, позволяющий разграничить права доступа, в том числе запретить печать из определенных приложений в цвете, либо же вовсе закрыть цветную печать для определенных пользователей и групп. Система может отслеживать количество печати от пользователей и групп, вести детализированную статистику. Становится возможным запрет на определенные операции – сканирование, использование факсимильной связи, печать или печать в цвете. Сами устройства Canon поддерживают автоматическое распознавание монохромных документов, что позволяет избежать технической ошибки, при которой монохромный документ или текст печатается с использованием цветного тонера.

По статистике, цветные МФП Canon позволяют сэкономить до 70% расходов на цветную печать. Согласно данным исследования IDC около 57% компаний сократили временные затраты на ряд рабочих процессов после начала использования цветных аппаратов в бизнес-процессах.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Подводя итог, необходимо отметить, что цветная печать является эффективным инструментом в бизнесе как во внешних, так и во внутренних процессах, в том числе в работе финансового отдела, бухгалтерии и при общении управляющих менеджеров с руководством и инвесторами. Для более эффективного использования цвета бизнесу необходимо учитывать множество технических факторов, что несложно делать при помощи специализированных программно-аппаратных комплексов типа бесплатного ULM или многофункционального uniFLOW, поддерживающего менеджмент систем печати с множеством принт-серверов на уровне крупных предприятий с распределенной сетью филиалов.

При использовании средств контроля и авторизации становится возможной идентификация пользователей на основе всех типов магнитных и бесконтактных карт, авторизация по паролю, разграничение доступа, контроль за содержимым распечатываемых документов. Одним из важных кирпичиков в комплексе мер, направленных на снижение расходов на печать и улучшение информационной безопасности предприятия, становится система, запускающая процесс вывода документов с устройства после физической авторизации печатающего на МФП – это позволяет решить проблему с человеческим фактором, «отправил на печать и забыл», из-за которой у современного бизнеса возникает множество проблем.

В целом, современная цветная печать доступна, может эффективно контролироваться ИТ-департаментом, а стоимость печати может быть четко рассчитана и спрогнозирована. Одним из вариантов контроля может быть передача печати на аутсорсинг, действующая по схеме, когда бизнес использует услуги сервисного партнера, оплачивая только количество отпечатков, в то время как партнер гарантирует доступность и функционирование всех устройств печати в режиме 24/7, производит своевременную замену расходных материалов и другие критичные бизнес-процессы, в которых необходима непрерывность и отсутствие сбоев.

Ознакомиться с дополнительной информацией вы можете по ссылке на микросайт, QR-код



# Свет в конце

Bright Capital — одна из крупнейших и в то же время малоизвестных российских венчурных компаний. Ее управляющий партнер **Борис Рябов** рассказал «Секрету фирмы», как он разыскивает стартапы на YouTube, почему российские проекты переоценены и какие тренды определяют будущее.

Текст: Николай Гришин

Фото: Арсений Несходимов

Что общего у немецкого онлайн-клуба любителей вина Wine in Black, разработчика технологии автоматизированной установки солнечных батарей из США Alion Energy и российской онлайн-фотошколы Fotoshcola.net? Во все эти проекты инвестировала Bright Capital. Компания управляет тремя фондами: Energy I на \$195 млн, Фондом фондов на \$15 млн и Digital (фонд планирует привлечь \$100 млн). В 2013 году начинают работу еще два фонда: Energy II и Кластерный фонд энергоэффективности и энергосбережения — на \$300 млн и \$400 млн соответственно. Таким образом, под управлением компании будет больше \$1 млрд. Создали Bright Capital в 2010 году три человека: бывший в то время директором проектного офиса «Роснано» **Михаил Чучкевич**, топ-менеджер RU-COM Борис Рябов и нынешний министр по делам «Открытого правительства» **Михаил Абызов**, структуры которого инвестировали в первые фонды. Сейчас, как уверяет Рябов, уже больше денег «со стороны»: от корпораций до семейных офисов. Например, одним из ключевых инвесторов Кластерного фонда станет Российская венчурная компания.

Изначально Bright Capital ориентировался на инвестиции в индустриальные технологии: энергетика, «зеленая» химия. Например, более \$100 млн от российского фонда и его западных партнеров привлекла компания Genomatica, которая производит сырье для химической промышленности с помощью генно-модифицированных бактерий. Большинство объектов инвестиций индустриального фонда — американские: США сейчас лидер в разработках энергетических и химических инноваций. Россия зачастую рассматривается как рынок сбыта либо поставщик сырья. Исключение, подтверждающее правило, — RRT Global. Компания, которая разрабатывает энергоэффективные



Парень на миллиард  
БОРИС РЯБОВ ОБЛЕТЕЛ ВЕСЬ МИР, РАЗЫСКИВАЯ СТАРТАПЫ

методы нефтепереработки, принадлежит петербуржцам **Олегу Гиязову** и **Олегу Парпуцу**, но зарегистрирована она тоже в США. Как правило, Bright Capital инвестирует вместе с крупными западными структурами — Sequoia Capital, Kleiner Perkins Caufield & Byers, TPG и др. Таким образом Рябов надеется снизить риски.

Самый доступный для российских предпринимателей фонд — Bright Capital Digital. Здесь партнеры тоже сделали ставку на инновации. «Нам интереснее нишевые и специфические истории, чем очередной клон Groupon или Facebook», — говорит Борис Рябов.

Осенью прошлого года он общался с другом, у которого жена рисует картины. Выяснилось, что онлайн-аукциона предметов искусства в мире не существует. «На eBay можно продать картину за \$5, но не за \$5 тыс.: там нет механизма, гарантирующего художественную ценность», — говорит Борис. В это же время **Вадим Тарасов**, управляющий Digital-фондом, нашел в Германии компанию Auctionata — аукционный дом, который решил продавать предметы искусства через торги в интернете. Сделку провели всего за полтора месяца. Уже через полгода другой фонд выкупил небольшой пакет Auctionata в полтора раза дороже. Сейчас Bright Capital сумел привлечь колоссальные для российского фонда инвестиции, а чем больше денег, тем, как правило, медленнее принимаются решения. Сохранить прежние темпы будет непросто. //сф

## ПРИНЦИПЫ

**Борис Рябов,**  
управляющий партнер  
компании Bright Capital

«**Как только стартап предлагает какую-то уникальную технологию крупной компании как стратегическому инвестору, он сильно рискует.** Его могут «зажать» с точки зрения интеллектуальной собственности и выкупить задешево.

«**Американские венчурные фонды здорово помогают компаниям в самом начале пути.** Но когда у стартапа уже есть готовый продукт, ему нужны индустриальные связи вне США и развивающиеся рынки. На этом стыке мы увидели интересные для себя возможности.

«**Никто всерьез русские деньги в технологическом бизнесе не воспринимал, пока в США не появился Digital Sky Technologies.** Юрий Мильнер пришел и просто взорвал всем мозг.

«**По сравнению с корпоративным миром в нашей индустрии очень мало снобов.**

«**Я ищу проекты всегда и везде.** Компанию FloDesign Wind Turbine нашел на YouTube. Смотрел необычные ветрогенераторы и наткнулся на их ролик.

«**Если деньги не дают, это не значит, что бизнес плохой.** Может, просто река пересохла. Рынок венчурного капитала переменчив и зависит от конъюнктуры.

«**Иногда ты просто не знаешь, говорят тебе правду или нет.** Можно привлечь экспертов, но они тоже ошибаются. А когда ты посмотрел уже 50 сделок в каком-нибудь сегменте, складывается целостная картина.

«**Чтобы создать новую технологию, редко можно уложиться меньше чем в \$50 млн.** Технологические проекты длинные — восемь-девять лет — и дорогие. С интернет-компаниями все быстрее и дешевле, но куда рискованнее. Победителей — единицы, проигравших — десятки тысяч.

«**Мы не играем в «казино», как некоторые фонды.** Мы ищем мегатренды, которые определяют экономику мира будущего. Например, явно есть движение в сторону дополненной реальности, или возобновляемой энергетики, или исследований генома. Мы пытаемся находить компании, которые эти тренды могут возглавить.

«**Когда делаешь завод, предположим, по производству удобрений для марсианских растений, ты ничего не знаешь ни о поставщиках, ни о потребителях.** Ты просто надеешься, что люди полетят на Марс и посадят там растения.

«**Российский венчурный рынок перегрет деньгами.** Если смотреть на соотношение проектов к капиталу, то получится, что в США на один стартап придется меньше денег, чем в России. И стоимость активов заоблачная.

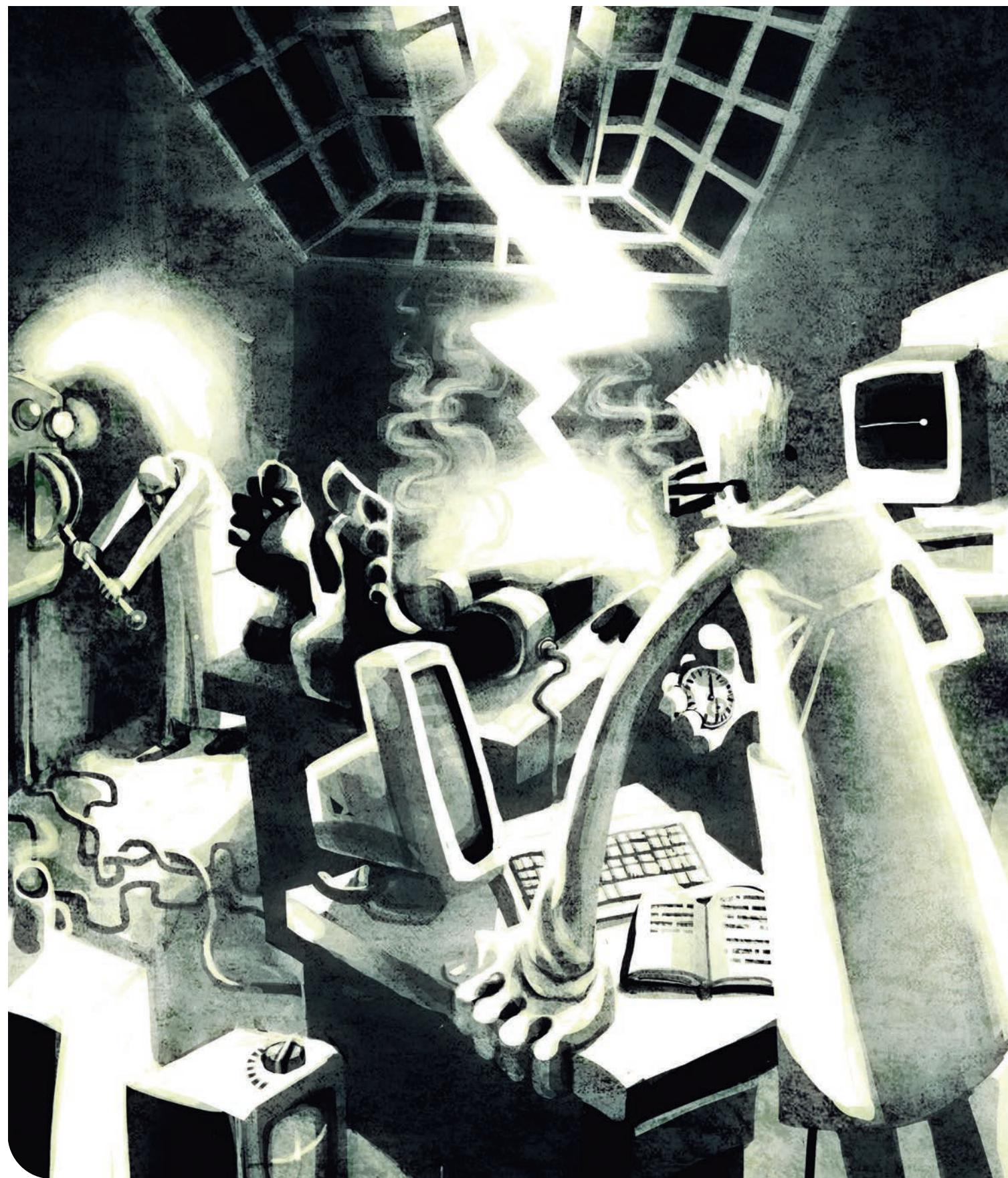
## Управляющая компания Bright Capital совершила более 30 сделок. «Секрет фирмы» выбрал самые интересные.

Компания	\$ млн <sup>6</sup>	Специализация
Quantenna Communications	145,0	Wi-Fi-чипсеты, которые обеспечивают скорость и качество передачи данных для просмотра 3D-видео высокой четкости
Transphorm	103,5	Силовая электроника на основе нитрида галлия
Renmatix	90,0	Переработка и расщепление древесины в сахар
Alta Devices	75,0	Гибкие солнечные модули
Siluria Technologies	69,5	Технологии по прямой переработке метана в этилен и легкие углеводороды
FloDesign Wind Turbine	40,5	Ветрогенераторы нового поколения
Solidia Technologies	37,0	Инновационные химические и строительные материалы
Epuramat	10,3	Энергoeffективные решения для очистки воды и сточных вод без применения химикатов
Yulop	7,1	Приложение для бесплатных звонков и отправки SMS
Fotoshcola.net	3,0	Онлайн-фотошкола
Doctor At Work	Нет данных	Социальная сеть для врачей
Cloudmach	Нет данных	Трехмерная графика, использующая «облачные» вычисления

Источник: Bright Capital

<sup>6</sup> Суммарный объем привлеченных инвестиций





---

Текст: Константин Бочарский

Фото: Артем Головошапов

Иллюстрация: Виктор Меламед

# Таблетка от бедности

Биотехнологии могут стать золотым рынком для инвесторов. Однако пока здесь можно обнаружить лишь несколько частных фондов и море государственных денег.

Одна из проблем практически каждого проекта, связанного с медициной, заключается в том, что постоянно надо много объяснять. Причем чаще всего объяснения приходится давать в ответ на обвинения в шарлатанстве. Когда в компании Genotek нанимали на работу нового программиста, он отказывался верить, что продукт компании — ДНК-диагностика — действительно работает. «Тогда мы провели с ним наш стандартный тест и выявили, что склонность к артриту у него в 12 раз выше, чем у обычного человека. Он был удивлен. Оказалось, он и правда страдает ревматоидным артритом», — рассказывает **Валерий Ильинский**, основатель стартапов Maxugen и Genotek.

Genotek — российский аналог знаменитого проекта 23andMe, разрабатываемого **Анной Войцицки**, супругой **Сергея Брина**. 23andMe занимается персональной генетикой — расшифровывает геном частных клиентов и на основе полученных данных выдает рекомендации по здоровью, стилю жизни и генеалогии. Сегодня компания продает единый продукт стоимостью \$99, за эти деньги клиент 23andMe получит отчеты и рекомендации по более чем 200 тестам. Одним из первых клиентов 23andMe стал сам Брин. Тексты выявили у него 50-процентную вероятность болезни Альцгеймера.

Бизнес Genotek похож на работу страховой компании. И та, и другая оценивают риски. ДНК человека — это набор нуклеотидов. Их принято называть «буквами». ДНК человека включает около 3 млрд таких букв. Исследуя участки генома, компания ищет известные науке «маркеры» — особенности в ДНК. Далее клиенту предлагается интерпретация: с какими болезнями или особенностями организма принято связывать наличие у человека такого маркера. Так определяют склонность к сахарному диабету, сердечно-сосудистым заболеваниям и пр. Подобные исследования не дают абсолютного и однозначного ответа. За возможный недуг отвечает не только ДНК, но и масса сопутствующих внешних факторов.

Genotek сама участвует в подобных исследованиях. Кроме того, ее сотрудники изучают открытые базы с подобными данными и строят на них алгоритмы своих тестов. Наряду с выявлением заболеваний популярностью пользуется так называемая развлекательная диагностика. Это тесты, показывающие склонности к определенным видам спорта, различным видам активности. Всего в компании предлагают 20 тестов стоимостью от 990 руб. до нескольких тысяч.

«Сейчас выявлено около 10 тыс. маркеров, в будущем счет их пойдет на миллионы, — говорит Ильинский. — В 1997 году, когда на экраны вышел фильм „Гаттака“, идея прогнозировать способности человека до его рождения казалась фантастикой. Но

# \$7 млн

составил объем инвестиций в биотехнологии в России за первые три квартала 2012 года, согласно исследованию PwC и PwC. Для сравнения: за тот же период в ИТ было вложено \$4,95 млн

прошло всего 15 лет, и теперь такие исследования выполняют небольшие компании, а стоимость работ опустилась ниже \$100. Еще через 15 лет каждый человек будет иметь полную персональную расшифровку генома, и это будет так же обыденно, как сегодня знать свою группу крови».

## САМ СЕБЕ ИНВЕСТОР

Genotek — кэш-машина команды Ильинского. Создать ее вынудила черствость инвестиционного рынка. Первая инновационная компания Ильинского Maxugen занималась разработкой прибора мобильной ДНК-диагностики. Задумывался он как недорогое и простое в обращении устройство, которое позволило бы даже неопытному пользователю провести несколько стандартных тестов ДНК. Проект требовал финансирования. «Деньги искали долго. Первым делом обратились к российским инвестфондам, декларирующими, что инвестируют в биотехнологические проекты. На практике оказалось, что они инвестируют в фармацевтические разработки, причем на довольно поздней стадии», — рассказывает Ильинский. Одни инвесторы хотели снизить риски, вложившись фактически в готовый продукт. Другие были готовы профинансировать Maxugen, но с условием получить более 51%, что не устраивало команду. Команда Maxugen решала проблему с помощью грантов: у проекта их аж четыре общей суммой 5 млн руб. Это были деньги Фонда Бортника, субсидия от правительства Москвы и гранты НАИРИТ и Росмолодежи. Затем Maxugen коммерциализировал свои наработки, запустив на их базе супермаркет гене-

тических услуг Genotek. Команда получила стабильный ручеек наличности. По заверениям Ильинского, сейчас проект готовится к получению денег от западного инвестора. Привлечь иностранные инвестиции оказалось проще, чем российские. Историю Ильинского, сменив название проекта и несколько деталей, может рассказать любой российский стартапер в сфере медицины и биотехнологий. В РФ действуют всего несколько специализированных венчурных фондов, вкладывающихся в эту сферу. За годы своей работы они профинансировали всего несколько десятков проектов.

## ПРЕЙСКУРАНТ ИННОВАТОРА

«Биопроцесс кэпитал венчурс» — один из двух старейших российских фондов, специализирующихся на инвестициях





## Процесс пошел

ВАЛЕРИЙ ИЛЬИНСКИЙ  
ГОТОВИТСЯ К ПОЛУЧЕНИЮ  
ИНВЕСТИЦИЙ НА ЗАПАДЕ

в биотех. Второй — «Максвелл биотех». Созданы примерно в одно время — в 2008 году, с одинаковым размером — около 3 млрд руб. Оба предпочитают инвестиции в фармацевтику, у обоих в портфеле около десятка проектов. Оба организованы при участии государственных денег — соинвестирование со стороны РВК. В формировании «Биопроцесса» помимо РВК принял участие еще один представитель государства — ВЭБ, в 2008 году он приобрел 25,1% акций управляющей компании фонда. Длинные государственные деньги позволяют фонду совершать соответствующие инвестиции. «Посевная фаза в разработке фармпрепарата длится долго и стоит много, она на порядок дороже, чем, например, в ИТ», — говорит **Владимир Тезов**, генеральный директор УК «Биопроцесс кэпитал партнэрс». Как правило, прейскурант инноватора на фармрынке выглядит так. От со-

тен тысяч до миллиона долларов на получение так называемого proof-of-concept — подтверждение идеи, когда разработчик серии опытов должен доказать работоспособность найденного решения. Следующая фаза — доклинические исследования. В России затраты на них укладываются в \$500 тыс. И, наконец, самое дорогое — клинические исследования. Первая фаза, на которой проверяют безопасность препарата, обойдется проекту в несколько миллионов долларов. Вторая фаза — проверка эффективности — может стоить до \$10 млн. Третья фаза клинических исследований должна доказать, что новинка борется с болезнью эффективнее других препаратов. Ее стоимость составит уже десятки миллионов долларов. А сам проект таким образом обойдется в несколько десятков миллионов. «Фонды, как правило, доводят проект до второй фазы, демонстрируют его

эффективность и в этой точке пытаются продать проект фармацевтическим компаниям», — объясняет Тезов. Путь от стартапа до выхода в сфере биомеда занимает пять-семь лет и стоит \$5–10 млн.

«У „Биопроцесса“ сейчас в портфеле есть три молекулы, находящиеся или прошедшие первую фазу клинических исследований», — говорит Владимир Тезов. Это противоонкологические молекулы проекта «Инкурон» и оригинальное моноклональное тело проекта «ТераМАБ» (лечение некоторых форм лимфолейкоза и ревматоидного артрита). Успешный выход из таких проектов может принести фонду, по оценке Тезова, \$100–200 млн. Правда, выходов из проектов на рынке биотеха у российских фондов пока нет. С учетом жизненного цикла фармстартапа ждать их придется еще минимум несколько лет.

## РАССЧИТАЛИСЬ НА МОЛЕКУЛЫ

Кластер биомедицинских технологий фонда «Сколково» — крупнейший оператор российского венчурного рынка биотехнологических проектов. В «Сколково» компании могут получить серьезные ресурсы для развития — от связей и экспертной поддержки до грантов. Сегодня в «Сколково» зарегистрированы 209 биомедицинских компаний. Кластер

заработал в конце 2010 года, но за прошедшие с тех пор два с лишним года динамика притока новых проектов практически не изменилась: в 2011 и 2012 годах он принял по 89 проектов, за первый квартал 2013 года — 24.

«Точных данных об общем количестве биомедицинских венчурных проектов на российском рынке у нас нет. Но из всех поданных заявок на участие в Сколково утверждается примерно каждая пятая. Если принять эту пропорцию и для биомедицинского кластера, то получится, что в России работает не менее 1 тыс. компаний», — считывает **Эдуард Каналош**, директор по инвестициям фонда «Сколково».

«Лучший критерий для оценки проекта — можно ли продать его продукцию на международном рынке», — считает **Алексей Конов**, сооснователь нового специализированного фонда по инвестициям в биотех «Русбиовенчурс» (в фонде говорят, что, возможно, сменят название). По мнению Конова, наглядную оценку рынка дает количество стартапов, проинвестированных профессиональными инвесторами. А таких на российском рынке, по его оценке, пока не больше полусотни.

В среднем запрос на инвестиции у компаний из биомедиа, зарегистрированных в Сколково, — \$1,8 млн. В фазе поиска инвестиций находятся 108 проектов, 80% из них на ранних стадиях. На противоположной стороне поля — 14 аккредитованных в Сколково венчурных фондов, заявляющих об инвестициях в биотех. Среди них несколько американских —

Alloy Ventures, Helix Ventures, Oxford Bioscience Partners, Sofinnova Ventures. Госфонды — Биофонд РВК, Фонд посевных инвестиций РВК, «ВЭБ инновации», «ВТБ Капитал», «Венчурная компания „Якутия“», Инвестиционно-венчурный фонд Республики Татарстан. И три частных — помимо «Биопроцесса» и «Максвелла» это Bright Capital. Темпы роста российского фармрынка последние несколько лет колеблются в диапазоне 12–25%, а его объем составил в 2012 году около \$30 млрд. «Экстенсивное развитие фармрынка вошло в фазу, когда крупнейшим российским игрокам для получения преимущества на рынке недостаточно того портфеля продуктов, которые они смогли сформировать на базе старых советских

цветнике и смежных областях, включая медицинское оборудование и сервисные решения для бизнеса. Его объем составит около \$100 млн. Примерно половину средств фонд планирует инвестировать на ранней стадии. Формирование фонда должно завершиться к концу этого года, тогда же ожидается и первая инвестиция в один из проектов, которые сейчас фонд изучает.

## В ОЖИДАНИИ ПРОРЫВА

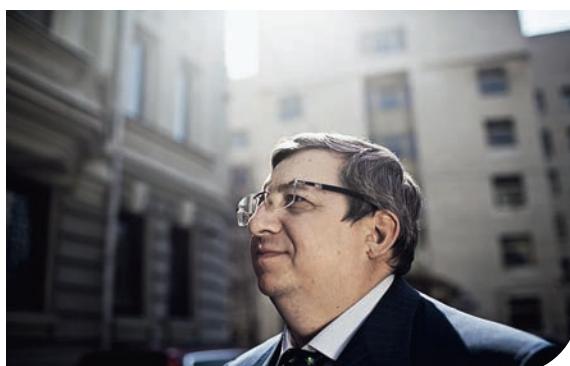
Тем не менее опрошенные **СФ** эксперты не видят особой динамики в развитии сектора. «Венчурная экосистема не развита, первые стартапы появляются, но пока нет поддерживающих организаций и качество проектов низкое», — говорит **Анастасия Демина**, директор биошколы «Биотехнологии будущего», стартовавшей в прошлом году.

«Участникам проектов не хватает фокуса на бизнесе, понимания, как работают компании в сфере медицины», — считает **Александр Хасин**, соучредитель ассоциации медицинских стартапов MedStart. Но есть и еще одна причина, о которой профессионалы говорить не любят. «В этой сфере довольно давно не появлялись прорывные технологии», — объясняет Каналош. — Инвесторам нужны новые идеи, способные увлечь их. Топтаться на перенасыщенном рынке, где победа зависит лишь от маркетинговой машины, — не такая увлекательная перспектива».

Каждый год управление по контролю качества пищевых продуктов и лекарственных препаратов США (FDA) публикует отчеты с данными по одобрениям, выданным для новых лекарственных препаратов. Эксперты используют эти сведения, чтобы оценить, какую долю в общем потоке продуктов составили те, что могут считаться новой продукткой платформой. «Бывает, что несколько лет подряд платформенных решений просто нет. На таком фоне рассчитывать на ажиотаж инвесторов не приходится», — говорит Эдуард Каналош. — Если бы такой прорыв случился, то мы увидели бы довольно динамичный рынок».

### Один за всех

ФОНД ВЛАДИМИРА ТЕЗОВА — ПИОНЕР НА РЫНКЕ ИНВЕСТИЦИЙ В БИОТЕХНОЛОГИИ



брэндов, сделок M&A и копирования популярных продуктов», — говорит Алексей Конов. Это мотивирует их самих инициировать инновации и становиться владельцами потенциальных рыночных хитов.

В конце 2012 года на рынке начались работы по запуску трех таких проектов. Создается фонд «Ренова медикал». Гигант российского фармрынка компания «Фармстандарт» запустила фонд Pharmstandard Ventures. Другой российский крупный игрок компания «Р-Фарм» (выручка 47,4 млрд руб. за 2011 год) проинвестировала создание фонда «Русбиовенчурс» Алексея Конова. Новый фонд будет специализироваться на биотехнологиях, фарма-

//**СФ**

# НАЖМИ НА ДЕНЬГИ! ТЕПЕРЬ ДЛЯ ПЛАТФОРМ iOS И ANDROID



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

## ТЕ ЖЕ ДЕНЬГИ, НО ДЕШЕВЛЕ

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

# Джеймс Глаттфельдер

«Мы никогда не поймем наших нынешних проблем, пока не изучим модель контроля, существующую в обществе»

Текст: Алексей Гостев

Фото: Flickr.com/Tedzxurich

«Теория заговора» — это обычно негативный риторический прием, который используется для того, чтобы положить собеседника на обе лопатки. «Так вы что, верите в теорию заговора?» — со снисходительной улыбкой говорит телеведущий какому-нибудь консервативному публицисту, после чего этот публицист в глазах «здравомыслящей» публики получает репутацию законченного идиота.

Среди «здравомыслящей» публики принято считать, что мир управляется «невидимой рукой рынка», все процессы в демократическом обществе — результат сочетания сложных экономических и социальных законов, а разговоры о глобальной финансовой элите, мировой закулисе и тому подобных вещах — удел фанатиков и маргиналов. Швейцарский математик Джеймс Глаттфельдер подошел к вопросу о заговоре со строго математических позиций. Он построил карту отношений власти и контроля в глобальной экономике. Ученый пришел к выводу, что современный мир страдает от «закупорки» контрольных механизмов, а количество субъектов, фактически контролирующих 80% мировой экономики, не превышает нескольких сотен.

Вы правда пришли к выводу, что миром правят маленькая кучка лю-



Сеанс разоблачений

ШВЕЙЦАРСКИЙ МАТЕМАТИК ДЖЕЙМС ГЛАТТФЕЛЬДЕР ВЫЯСНИЛ, КТО НА САМОМ ДЕЛЕ УПРАВЛЯЕТ МИРОМ

дей? В одном из своих выступлений вы называли цифру 737...

— Да, я пришел к выводу, что миром управляют 737 акционеров. Хотел бы уточнить, что это значит. Я начал с исследования сложных систем математическими методами. Например, вы можете построить математическую модель стаи перелетных птиц. Меня поразило, что мы, исследуя сложные системы в космосе или в организации молекул, не имеем никакого представления о том, как работает наше

общество. Мы решили восполнить этот пробел. Исходили из общепринятого тезиса: власть в мировой экономике принадлежит транснациональным корпорациям. В мире насчитывается 43 тыс. таких корпораций. Затем была построена схема, содержащая акционеров этих корпораций и, наконец, акционеров акционеров. В результате мы получили модель, включающую примерно 600 тыс. субъектов собственности и более миллиона «собственнических» отношений. Это и есть ядро мировой экономики — здесь определяются все основные экономические процессы.

**Но 600 тыс. довольно большая цифра. Тем более в нее входят не столько реальные люди, сколько организации, владеющие другими организациями. Все это не тянет на шокирующую правду о мире, которым управляет тайный клуб.**

Здесь мы подходим к математике другого уровня — математике контроля. Отношения контроля и власти распределены среди этих 600 тыс. субъектов далеко не равномерно. Идеальная модель любой сложной системы — это сеть. Мы разработали модель «сети глобального корпоративного контроля» в виде шара с множеством взаимосвязанных точек. В некоторых точках такого шара сходилось гораздо больше линий, чем в других. Эти узлы оказывают непропорционально большое влияние на функционирование всей системы. Для того чтобы контролировать компанию, акционеру необходимо владеть 100% ее капитала. Всем известно, что для полного контроля над организацией достаточно владеть 50% ее стоимости. Однако вы можете «по принципу матрешки» контролировать одну организацию, которая будет контролировать другую, и т. д. Отношения контроля можно сравнить с пробками в мегаполисе. Машины циркулируют по трубам, но в отдельных местах образуются заторы и скапливается чрезвычайно много контроля. При этом и сама сфера транснациональных компаний неравномерна: 36% компа-

ний зарабатывают 95% всех денег. Если проследить все эти контрольные отношения, мы и получим эту цифру — 737 ведущих акционеров контролируют 80% стоимости транснациональных корпораций.

**Значит, все-таки всемирный заговор? И миром управляет маленький кагал финансовой олигархии?**

Не думаю, что здесь можно говорить о заговоре. Я уверен, это системное свойство. Такая концентрация возникла не сверху вниз, а снизу вверх — как следствие фундаментальных законов нашей экономической системы, которые ведут к растущей концентрации ресурсов в руках очень узкой элиты.

**Что же из этого следует? Может быть, так устроена любая социальная система?**

До некоторой степени да. Во всяком случае, такие системы распространены и в природе, и в обществе. Если вы возьмете стаю птиц, или древнее племя, или Римскую империю — везде вы увидите одно и то же. Это будут огромная периферия, где элементы (в социальных системах — люди) слабо связаны между собой, и узкое ядро, в котором все элементы очень тесно связаны и контролируют всю систему. Это несколько аристократических семей или несколько самых сильных государств в системе международных отношений. Проблемой могут быть относительные размеры системы и этого ядра. Чем меньше ядро и теснее связи в нем, тем менее устойчива система, тем легче вывести ее из равновесия, если ядро окажется в кризисе. Это как авторитарное государство, где вся власть в руках у узкой касты избранных.

**И это делает мировую экономику неустойчивой?**

Строя свою модель корпоративного контроля, мы пришли к еще более поразительным выводам. Внутри ядра из 737 субъектов находится еще маленькое ядрышко из примерно 150 сверхмогущественных акционеров, которые вместе контролируют 40% собственности глобальных корпораций! Вся огромная мировая экономика сходится в «бутылочном горлышке» этой сотни собственников мира. Такая система не может быть устойчивой. Возможно, затяжной мировой кризис — это прежде всего кризис ядра. Во всяком случае, роль этого ядра нуждается в непредвзятом изучении. Мы никогда не поймем наших нынешних проблем, пока не изучим модель контроля, существующую в нашем обществе. //сф

**«150 сверхмогущественных акционеров контролируют 40% собственности глобальных корпораций. Вся огромная мировая экономика сходится в „бутылочном горлышке“ этой сотни собственников мира»**

Философия кайдзен когда-то помогла быстро восстановить промышленность Японии после Второй мировой войны. Ее главный принцип — продвижение маленькими шагами — держится на системе предложений «снизу», помогающих исправлять недостатки и создавать преимущества в мелочах. В «JTI Россия» нашли в этом источник акселерации бизнеса во всех сферах. И создали BITL — банк идей, с помощью которого, подкрутив настройки, можно повысить показатели работы в условиях ужесточения законов и обострения конкуренции.

### ПРОМЫШЛЕННАЯ РЕВОЛЮЦИЯ

Кайдзен — философия непрерывного улучшения — визитная карточка японских компаний. Особенно органично она выглядит на промышленных предприятиях. Содержать в порядке рабочее место, переставить лотки с заготовками, изменить маршрут движения продукции по цеху. Тысячи крохотных улучшений вносят свой вклад в конкурентное преимущество компании. Подобные программы существовали и на производственных предприятиях JTI. «Мы попробовали внедрить эти подходы для гуманитарных сфер: маркетинг, HR, продажи», — говорит **Екатерина Миллер**, директор по HR компании «JTI Россия». Попытка превратилась в создание платформы для управления идеями — BITL (Bringing Idea To Life).

Технологическая основа BITL — ИТ-система, по прин-

# Регулятор творчества

Создав внутриструктурную биржу идей, компания «JTI Россия» обнаружила, что теперь может адресно направлять творческую энергию сотрудников.

Текст Константин Бочарский

Фото Арсений Несходимов

мер, доля одобренных идей составила около 20% всех поданных заявок. Реализованы из них около трети, или примерно 5% общего числа поданных заявок. Абсолютные же цифры выглядят так: за прошедший год в «JTI Россия» были поданы всего 990 идей, утверждены 172 и реализованы около 50. Ежедневно в системе регистрируются две-три идеи. Но были и аномальные дни, когда количество предложений возрастало на порядок. Эти отклонения и натолкнули авторов «банка идей» на собственные идеи.

### ИДЕЙНЫЙ РЕГУЛЯТОР

ципу действия напоминающая воронку продаж: поступающие в систему идеи проходят фильтр экспертов, допускающих предложения на следующий уровень. Идеологическая основа — акцент на реализации и оценке коммерческого потенциала.

Первое звено системы — координатор, его роль выполняет сотрудник HR-отдела. Задача координатора — определить, кому направить поданную идею на первичную экспертизу. Эксперт оценивает идею по нескольким критериям: значимость, экономический эффект, готовый проект, оригинальность. По каждому из пунктов предложение может получить от 0 до 40 баллов. Последняя инстанция в «воронке» — руководитель функционального направления (директор по HR, логистике, маркетингу и пр.). Он выносит окончательный вердикт — принимать ли предложение к реализации — и назначает ответственных. «Воронка» позволяет, как в продажах, считать конверсию. В JTI этой возможностью пользуются, тщательно собирая и анализируя статистику. Так, напри-

Аналитик отдела техподдержки JTI во Владивостоке **Андрей Левашов** однажды заметил, что торговые представители вразнобой и часто с ошибками указывают в отчетах наименования торговых марок — всего их в России насчитывается около 700. И разработал электронный словарь, который автоматически распознает название, как бы оно ни было записано. Словарь помог вдвое сократить время на подготовку отчетов. Левашов описал кейс в системе BITL, тот прошел «воронку» и стал одним из лидеров по количеству набранных баллов.

Знания, как известно, сила, а в корпоративной среде они еще и инструмент конкурентной борьбы. Сотрудник вправе оставить свои ноу-хау при себе, повысив собственные показатели. А может сделать их общественным достоя-



## Сияние идей

ЕКАТЕРИНА  
МИЛЛЕР НА-  
ШЛА СПОСОБ  
ИЗВЛЕЧЬ  
ЗАПЕРТЫЕ  
В ГОЛОВАХ  
СОТРУДНИ-  
КОВ ЗНАНИЯ

сотрудников на решение приоритетных задач», — говорит Миллер. Такой приоритетной задачей для компании в ближайшее время станет перестройка бизнес-модели на фоне ограничений антитабачного закона, большинство положений которого вступят в силу 1 июня 2013 года.

Новый закон полностью запрещает рекламу табачных изделий, а с 1 июня 2014 года — их выкладку на прилавках. Табачным компаниям нельзя будет проводить лотереи и применять скидки. Эти требования фактически закроют доступ на табачный рынок новым игрокам и усложнят конкуренцию среди нынешних.

«Адаптация под новые правила — это колоссальная работа для всех подразделений, которую нам нужно сделать быстро. И здесь BITL может принести большую пользу — улучшения, которые предлагают авторы идей, помогут адаптировать бизнес под новые правила игры», — говорит Екатерина Миллер.

В компании ищут новые способы повышения эффективности BITL. Для самых активных участников проекта открыты тренинги по инновационному мышлению и развитию креативности — так в компании формируют ядро «генераторов идей». «Запас знаний и идей в головах сотрудников всегда превышает рамки их служебных обязанностей. Именно эти неявные, „запертые в голове знания“ способны дать компании конкурентное преимущество и повысить эффективность бизнеса», — говорит Миллер. //сф

нием, обесценив тем самым персональное конкурентное преимущество.

### ЧТО ВЗАМЕН?

Корпоративный мир нашел ответ на этот вопрос: сотрудник может обменять скрываемые персональные ноу-хау на место в «социальном лифте». Для этого системы управления интегрируют с системами кадрового резерва, развития персонала. Сотрудники, проявившие себя, получают надежный способ выделяться. В BITL всем сотрудникам компании видна любая внесенная идея, ее текущий статус, оценки и ответственные за ее «движение». Под каждой идеей — аналог форума, возможность принять участие в ее обсуждении. Идею Андрея Левашова признали одной из лучших на конкурсе в штаб-квартире компании в Женеве. И хотя Левашов работает во Владивостоке, теперь он, пожалуй, больше на виду у руководства, чем коллеги из головного офиса. «Участие в BITL становится своеобразным рейтингом вовлеченности в жизнь компании», — поясняет

Миллер. Но кроме перспектив карьерного роста в российском JTI сотрудникам предложили и конкретные материальные стимулы. Так, авторы идеи, набравшей 50 баллов, получали в качестве награды iPod, 75–95 баллов — iPhone или iPad, больше 140 баллов — MacBook Air. В первые дни после запуска «биржи идей» компания ожидала получить всплеск активности, но затем он стабилизировался. Тогда в JTI решили провести эксперимент: на один день удвоили «ставки» — количество баллов, присуждаемых за поданную идею. Вместо двух-трех идей в этот день в BITL зарегистрировали 45 предложений. Как написали бы в учебнике по экономике, «спрос оказался эластичен по цене». «Мы поняли, что сможем адресно направлять творческую энергию наших

# 990 идей

были поданы в систему BITL сотрудниками компании «JTI Россия» за прошлый год

# Теленоид\*

\* Робот телеприсутствия. Андрогинное устройство, способное устанавливать эмоциональную связь и играть роль «заменителя человека»

Текст: Константин Бочарский

«Большинство наших встреч в жизни делятся не более десяти секунд. Они такие короткие, что люди даже не обращают внимания на то, с кем имеют дело», — говорит профессор **Хироси Исигуро**, директор лаборатории Intelligent Robotics Университета Осаки. Исигуро занимается созданием человекоподобных роботов. Точнее, изучением реакции людей на них. Передовые технологии робототехники его интересуют мало. Его роботы даже не могут самостоятельно передвигаться. Правда, им это и не требуется. Исигуро мыслит себя скорее театральным режиссером и нейропсихологом. Он заметно затрудняется с ответами на технические вопросы о своих творениях. Главное в его роботах серии «Геминоид» — максимальная схожесть с человеком. Робот нужен лишь, чтобы вызвать реакцию, ее Исигуро и исследует.

Эксперименты Исигуро выглядят так. Робота размещают в кафе, он время от времени шевелит рукой или поворачивает голову. 80% гостей заведения не находят ничего странного в поведении этого необычного клиента: они просто не догадываются, что это робот. Такие же результаты дает эксперимент с секретаршой — робот с внешностью обаятельной девушки размещается за стойкой в деловом центре. Задача — приветствовать посетителей. Тот же результат. Сам Исигуро использует своих роботов, чтобы экономить время на дорогу: робот «Геминоид» HI-2 — копия Исигуро — читает за него лекции студентам. «Работая в Осаке, я трачу два часа на дорогу. Не всегда получается найти столько времени, проще оставить вместо себя робота». Исигуро называет это «роботом телеприсутствия», задача такого устройства — создавать иллюзию контакта.

В 1970-х годах психолог **Стэнли Милгрэм** ввел термин «сираноид». Онставил эксперименты, целью которых было определить, способны ли люди распознать ситуации, когда их собеседник «лишен собственной личности». Он помещал в ухо участнику эксперимента крохотный радиоприемник и надиктовывал реплики, которые тот должен был произносить. Опыты показали: люди не способны распознать, что их собеседник является лишь «терминалом», и не чувствовали от такой коммуникации никакого дискомфорта.

«Очень странно видеть, что людям комфортно разговаривать с черным параллелепипедом»

Одно из устройств Исигуро зовут «теленоид». Это белый андрогинный манекен. Исигуро передал теленоида в дом престарелых — старикам, лишенным общения. Робот позволял им общаться с родственниками. Была и уменьшенная версия, которая предназначалась для общения с внуками. «Пожилые люди быстро привыкают к теленоиду», — рассказывает Исигуро. По словам профессора, граница, разделяющая одушевленный и неодушевленный предметы, преодолевается человеком очень быстро. Причем в обе стороны. Если кто-то дотрагивается до лица телеробота, то оператор дергает головой так, словно трогают его. Исигуро готов выносить свои идеи из научного пространства в рыночное. Например, превратить телефон в инструмент телеприсутствия. «Очень странно видеть, что людям комфортно разговаривать с черным параллелепипедом», — говорит он. Новый формфактор, разработанный им, похож на куклу вуду — это небольшой пластиковый манекен, помещающийся в ладони. Исигуро назвал его «эльфоид». Он уверен, что человеку будет несложно установить с ним эмоциональную связь. «Мои роботы играют роль заменителя человека», — говорит Исигуро. И как выясняется, для этого не требуется сложный искусственный интеллект. Психика способна сделать много работы за инженера. Это меняет представление о пути развития робототехники и о том, каким будет мир с точки зрения эмоций и социума. //сф

# «Наша экономика все еще живет по принципам ковровых бомбардировок»



**РОРИ САЗЕРЛЕНД,**  
вице-президент компании Ogilvy

«Пришло время ввести в компаниях должность «директора по деталям». А в правительствах неплохо бы учредить „министерство деталей”»

Я называю эту проблему «синдромом терминала 5». Есть в лондонском аэропорту Хитроу такой недавно построенный терминал. Он большой, красивый — в него было «вгрохано» несколько сотен миллионов фунтов. И при этом он абсолютно бесполезен. Вы можете часами бродить по этому терминалу в поисках простого указателя «На посадку».

Наша экономика все еще живет по принципам ковровых бомбардировок. В истории вооружений был период, когда казалось, что подавить противника можно только с помощью огромной ресурсной мощи, обрушив на его голову тысячи бомб и снарядов. К счастью, современные военные больше полагаются на высокоточное оружие. Но политики и бизнесмены по-прежнему громоздят по миру «терминалы 5» — бесполезные памятники человеческому стремлению потратить побольше денег и железобетона.

В самолетах Virgin Atlantic пассажиры получают набор из солонки и перечници — очень симпатичные маленькие самолетики. И у каждого наверняка возникает шутливая мысль: «А почему бы не украсть это?» И тут же человек видит надпись внизу этой милой вещицы: «Эта вещь была украдена во время рейса Virgin Atlantic». Маленькая деталь, но запомнится пассажиру именно она, а не технические характеристики боинга, который осуществлял полет.

Попробуем нарисовать две шкалы: на одной — потраченные ресурсы, на другой — результат. Получится квадрат: в правом верхнем углу, где много денег и результата, будет стратегия. В другом, где денег много, а результата мало, будут консультанты. Здесь вы можете выбросить сколько угодно денег и получить разве что объемный отчет о проделанной работе. В том квадрате, где мало затрат и мало результата, будет зона, которую я называю «хрень». Это всякого рода бесполезные «рюшечки» и улучшения, которые так любят некоторые корпоративные менеджеры. Наконец, есть четвертая зона, названия для которой я пока не знаю. Здесь вы можете небольшими ресурсами добиться гигантского результата. Как это удалось Virgin Atlantic.

Моя знакомая резко увеличила эффективность программ по детским прививкам в бедных странах Африки, превратив процедуры прививания в нечто вроде общественного праздника. Мамы приходили на прививочный пункт группами, там были созданы праздничная атмосфера и условия для общения. Это не стоило бюджету организации почти ничего, но эффект был поразительным. Может, пришло время ввести в компаниях должность «директора по деталям»? А в правительствах — учредить «министерство деталей»? Случаев «синдрома терминала 5» по всему миру станет гораздо меньше. //сф





# ПРОДАВАЙ ИЛИ ПРОПА- ДАЙ

**ОНЛАЙН-ПРОДАЖИ РАСТУТ, НО  
СКОРОСТИ УЖЕ НЕ ТЕ, ЧТО БЫЛИ ГОД  
НАЗАД. О ТОМ, КТО И КАК ВЫЖИВАЕТ  
НА ЗАМЕДЛЯЮЩЕМСЯ РЫНКЕ—  
В НАШЕМ ЕЖЕГОДНОМ ИССЛЕДОВАНИИ  
КРУПНЕЙШИХ ОНЛАЙН-ПРОДАВЦОВ.**

Текст: Полина Русева

Рейтинг: Светлана Горбачева, Полина Русева

Иллюстрация: Иван Орлов

«Мы категорически отказываемся участвовать в рейтинге, требуем вычеркнуть нас навсегда». «Мы готовы раскрыть свои финансовые показатели, только если это сделают наши конкуренты». «Вам все равно никто не скажет правду — зачем спрашиваете?» «Сейчас мы тут „поколдуем“ и вам отправим». Примерно такие ответы от представителей интернет-магазинов чаще всего получал корреспондент **СФ**, задававший вопрос о финансовых — или хотя бы операционных — показателях.

Мы отправили запросы более чем 400 самим посещаемым, по данным LiveInternet, онлайн-ритейлерам. Лишь 47 из них согласились раскрыть свой оборот, трое предоставили косвенные данные (число заказов, средний чек, конверсия), девять поделились информацией off the record. В топ-100 крупнейших игроков в итоге попали 25 компаний, раскрывающих финансовые показатели, — с пометкой «данные компании». В случаях, где наши расчеты некритично (до 10%) отличались от предоставленной интернет-магазинами информации, мы отдавали предпочтение собственным расчетам (методика оценки описана на стр. 51). Поведение большинства интернет-продавцов, привыкших произносить слово «оборот» исключительно шепотом, характерно для российской электронной коммерции. Несмотря на то что ей уже более пяти лет (а один из старейших игроков, Exist.ru, появился вообще в прошлом веке), рынок остается закрытым и закомплексованным. Но эти качества не мешают российской e-commerce расти быстрее большинства других

рынков и оставаться привлекательным сегментом для инвестиций.

Как изменился ландшафт электронной коммерции за прошедший год? Какие товарные категории остаются перспективными, а в каких начинается стагнация? Насколько инвестиционные вливания и мощный онлайновый тыл важны для онлайн-продавцов?

## РЯДОВОЕ РАВНЕНИЕ

«Рынок начинает буксовать», — заявил корреспонденту **СФ** в кулуарах конференции Online Retail Russia владелец крупного интернет-магазина, который в 2012 году привлек инвестиции от российского венчурного фонда.

По разным экспертным оценкам, рынок российской электронной коммерции по итогам 2012 года вырос на 20–23% (без учета трэвел-сегмента и продавцов купонов). Подобная динамика, безуслов-



## Поведение большинства интернет-продавцов, привыкших произносить слово «оборот» исключительно шепотом, характерно для российской электронной коммерции. Вот уже более пяти лет она остается закрытой и закомплексованной

но, порадовала бы иностранных интернет-продавцов: по данным исследования Forrester Research, объем e-commerce в среднем по Европе по итогам 2012-го вырос на 11%, в США — примерно на 9%.

В топ-100 рейтинга 30 продавцов бытовой техники и электроники (БТиЭ), 12 одежных и обувных ритейлеров и 13 игроков трэвел-индустрии.

На долю компаний в сегменте БТиЭ приходится около трети совокупного оборота участников рейтинга — приблизительно 10,5 млрд руб. из общих 36,9 млрд руб. в месяц. Вклад продавцов одежды в совокупный оборот гораздо скромнее — не более 10%.

Игроков из трэвел-сегмента мы добавили в рейтинг впервые, но они сразу же оказались на лидирующих позициях. Совокупный объем их продаж приближается к 13,5 млрд руб., или около 37% оборота всех участников топ-100. Структура золотой e-сотни Рунета вполне соответствует раскладу сил во всей коммерческой онлайн-индустрии: продавцы билетов превалируют за счет особой бизнес-модели (работа за комиссионные отчисления от партнеров).

Сегмент БТиЭ, с которого фактически начиналась российская электронная коммерция, потихоньку уступает место конкурентам из других отраслей. И в нашем рейтинге тоже: в 2011 году продавцы бытовой техники занимали 62 позиции из 100, в 2012-м — 44, а в нынешнем году в топ-100 остались лишь 30 продавцов техники. Да, лидеры категорий вроде «Юлмарт» (№3 в нашем рейтинге; подробнее о проекте см. стр. 52), «Ситилинка» (№4), «Связного» (№10) и «М.Видео» (№22), а также

«молодежь» наподобие Enter (№34) продолжают прибавлять к обороту по 50% в год. Однако в среднем динамика игроков сегмента в 2012 году, по оценке экспертов, едва ли превышает 15%. Для сравнения: в офлайне этот показатель в прошлом году, по данным ритейлера «М.Видео», составил 9,5%.

Категория одежды и обуви, как и предсказывал СФ год назад, уверенно вышла на второе место по объему онлайн-продаж (не считая трэвел-компаний). Вчерашние каталогщики — Quelle (№29), Otto (№38), La Redoute (№40), Bonprix (№74) — успешно переориентировались на торговлю через интернет. А компании вроде KupiVIP (№19) и Lamoda (№26) использовали полученные ими инвестиции на расширение аудитории — в частности, обе проводили масштабные рекламные акции.

Сегмент путешествий — наиболее динамичная категория. Не проходит и месяца, как на рынке появляется очередной трэвел-стартап, всерьез мечтающий «порвать всех». Или один из многочисленных инвестиционных фондов вкладывает деньги в уже существующего игрока (к примеру, в крупнейшее онлайн-агентство рейтинга OneTwoTrip (OTT) осенью прошлого года вложил \$9 млн фонд Phenomen

### Интернет-коммерция в цифрах и фактах

Как часто люди делают покупки в интернет-магазинах (% от общего числа опрошенных)



За такую сумму крупнейший банк России Сбербанк приобретает 75% акций лидирующего в Рунете платежного сервиса «Яндекс.Деньги». Интернет-компания «Яндекс» сохраняет за собой блокирующий пакет. В системе зарегистрировано более 11 млн счетов

Наолько в среднем ежегодно увеличивается объем покупок россиян в зарубежных интернет-магазинах. Для сравнения: средний рост российского рынка e-commerce — около 20-23%. Чаще всего покупатели из России делают заказы в Китае и Гонконге

Спустя почти два года после анонса в Россию пришел крупнейший интернет-аукцион мира eBay. Главой российского офиса корпорации стал Владимир Долгов, который ранее возглавлял «Google Россия»

Ventures в обмен на миноритарный пакет). И то и другое эксперты относят к признакам развивающегося сегмента. Результаты рейтинга говорят о том, что независимым трэвел-продавцам становится труднее конкурировать по оборотам с гигантами реального сектора, которые с каждым годом все больше наращивают объем онлайн-продаж: монополист «Российские железные дороги» (№1), «Аэрофлот» (№2), «Сибирь» (№7), «Трансаэро» (№17).

Крупнейшими независимыми лидерами в трэвел-сегменте стали в итоге OneTwoTrip и Anywayanyday (соответственно №5 и №6, подробнее об AWAD на стр. 54). Проекты **Петра Кутиса** (OTT) и **Кирилла Подольского** (AWAD) занимают лидерские позиции в топе, но это лидерство дорогое стоит. Средняя маржа игроков в сегменте авиабилетов (она же, по сути, совпадает с их комиссией) — 3–5%, в то время как в других категориях (например, «детские товары», «одежда, обувь и аксессуары») этот показатель зачастую превышает 30%. Более того, по оценке исполнительного директора Agent.ru **Андрея Чудакова**, туристический онлайн-сегмент по итогам 2012 года увеличился примерно на 50% в денежном выражении. Еще год назад динамика роста от года к году исчислялась трехзначными цифрами.

**Наличие богатого акционера по-прежнему имеет значение в e-commerce. Чудеса случаются редко: почти 70 интернет-продавцов из топ-100 принадлежат инвестфондам или компаниям, имеющим хорошие позиции в оффлайне**

### НЕ ПО ДЕНЬГАМ

«Последние незанятые ниши» — именно так в апреле прошлого года звучал слоган конференции Online Retail Russia. Задача поиска новых, незаселенных ниш в e-commerce в этом году стала еще более актуальной.

На представителей трех сегментов — БТиЭ, одежда и обувь, туризм — приходится около 73% совокупного оборота участников топ-100. При этом в рейтинге представлены интернет-продавцы из 24 сегментов, в первоначальной выборке их было и вовсе 32 — финальный отсев не прошли, например, игроки из сегментов «алкоголь и табак», «аптеки». В рейтинге 15 категорий сегодня представляют по одному-два игрока.

Во-первых, лидеры традиционных сегментов вроде БТиЭ становятся с каждым годом только крупнее, и конкурировать с ними за место под солнцем мелким игрокам все сложнее (про консолидацию интернет-игроков см. СФ №4/2013). Особенно выигрышно смотрятся интернет-холдинги в электронной коммерции. Если бы мы консолидировали данные компаний, входящих в одну структуру (Ozon Travel, Sapato и т. д.), холдинг Ozon занял бы в нашем рейтинге девятое место со среднемесячным оборотом 1,2 млрд руб., а сразу после Ozon последовала бы управляющая компания IQ One Holdings, скупившая магазины Sotmarket (№20), E96 (№28) и Utinet (№43), с показателем около 1 млрд руб. в месяц.

1  
достигли  
мировые  
продажи  
интернет-  
ритейла,  
по расчетам  
аналитиков  
eMarketer.  
Самыми дина-  
мичными  
стали Китай,  
Индонезия  
и Индия

В России впервые провели кибер-понедельник — день онлайн-распродаж со скидками до 70%. Выручка участников акции — «Белого ветра — Цифрового», «Десятого измерения», «М.Видео», «Эльдорадо», Wikimart и «Enter Связного» — в этот день выросла многократно. На следующий день покупатели уличили часть продавцов в фиктивных скидках — ритейлеры объясняли это техническими сбоями

1 января 2013

28 января 2013

### Инвестиции в сервисы онлайн-бронирования отелей<sup>8</sup>

26,0  
\$ млн

Инвестировано  
в Oktogo.ru.  
Основные инвесторы:  
Mangrove Capital Partners,  
ABRT Venture Fund,  
Ventech, VTB Capital

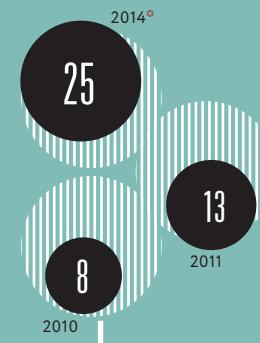
38,6  
\$ млн

Инвестировано  
в Ostrovok.ru.  
Основные инвесторы:  
General Catalyst  
Partners, Accel Partners

<sup>8</sup> С апреля 2011 по март 2013 года

27 марта 2013

### Объем рынка e-коммерции в России (\$ млрд)



Во-вторых, есть категории, которые из года в год эксперты называют перспективными. К таким «вечно молодым», к примеру, относятся сегменты «детские товары», «ювелирная продукция», «спорт и активный отдых». Так, по данным **Олега Атаманюка**, управляющего директора онлайн-гипермаркета Activizm.ru, продажи спортивных товаров в интернете — «очень перспективная ниша», которая по итогам 2012 года увеличилась на 27,1%, до 8,25 млрд руб. При этом в нашем рейтинге сегмент представляют лишь два магазина — Velosite (№92) и онлайн-подразделение «Спортмастера» (№98).

Впрочем, ставить крест на мелких компаниях и нишах, которые уже который год «вот-вот выстрелят», пока все же рановато. Как показывают результаты рейтинга, наличие богатого акционера по-прежнему имеет значение в e-commerce. Чудеса случаются редко: почти 70 интернет-продавцов из топ-100 принадлежат инвестфондам или компаниям с хорошими позициями в офлайне.

Самая инвестиционно подпитанная категория на сегодня — «одежда, обувь и аксессуары». В 2012 году финансовые средства привлекли, к примеру, магазины Lamoda (\$55–80 млн от JP Morgan), KupiVIP (примерно \$54 млн от MCI Management, Accel Partners), Obuv (около \$25 млн от со-владельцев «Юлмарт» **Дмитрия Костыгина** и **Августа Мейера**).

Кроме того, в прошлом году инвесторы активно вкладывались в сегмент DIY (например, магазин Vseinstrumenti — №27) и в компании со смешанным ассортиментом (Sotmarket, Wikimart). А буквально в ночь перед отправкой номера в типографию стало известно, что инвестора в лице «Медиа капитал» обрел и магазин Holodilnik (№14). Даже Exist (№6, подробнее о компании на стр. 55) трудно назвать исключением из

правила «хочешь в сотню — найди инвестора», поскольку половина оборота компании приходится на онлайн-сеть. Впрочем, **Виктор Кузнецов**, генеральный директор и совладелец Vseinstrumenti, считает, что конкурировать на рынке реально не только за счет финансовых рычагов и эксплуатации мощностей материнской компании. «Я уверен, в ближайший год мы увидим постепенный переход небольших компаний в когорту среднего и крупного бизнеса, — считает Кузнецов. — Количество мелких, узко сегментированных игроков будет увеличиваться как за счет перетекания офлайна в онлайн, так и благодаря появлению новых компаний».

Составляя рейтинг 100 лучших онлайн-продавцов, мы каждый год изучаем сайты нескольких сотен ритейлеров и время от времени сталкиваемся с занимательной ситуацией. Чтобы сделать заказ в ином интернет-магазине, нужно обладать недюжинной интуицией и интеллектом. При этом такие сайты-квесты иногда умудряются показывать неплохие обороты и посещаемость. В 2013 году мы решили изучить вопрос системно: добавить к исследованию индекс юзабилити, или покупательности. Он складывается из оценок сайта по двум десяткам параметров, начиная с заметности корзины и телефона на сайте и заканчивая наличием тех или иных способов оплаты и доставки.

Картина получилась забавная: корреляция между оборотом интернет-магазина и простотой навигации на его сайте практически нулевая. Однако если сравнивать непосредственных конкурентов по отраслям, то видно, что юзабилити лидеров почти всегда выше средней юзабилити по отрасли.

Не последнюю роль в борьбе за первые строчки в рейтинге сыграют также новые ИТ-технологии (подробнее см. на стр. 56) и идеи из области digital-маркетинга — эта тема, кстати, будет подробно обсуждаться на конференции Digital Branding, которая пройдет в Москве 5–6 июня. //сф

## Как удовлетворенность клиента влияет на бизнес

### ДОВОЛЬНЫЙ КЛИЕНТ

При следующем обращении в компанию потратят в среднем на 13% больше



### НЕДОВОЛЬНЫЙ КЛИЕНТ

Больше не будут пользоваться услугами компании



Источник: Echo Research, опрос 1000 респондентов США

# Топ-100 крупнейших интернет-продавцов Рунета

В этом году мы дополнili рейтинг онлайн-ритейлеров туристическими сайтами, а также расчитали коэффициент юзабилити, отражающий удобство сайта с точки зрения пользователя. Максимальное значение кофициента равно 1.

№	Магазин	Категория	Среднемесячный оборот, млн руб.	Рэнкинг по Alexa	Процедура выбора товара, средний балл	Процедура оформления заказа, средний балл	Варианты доставки заказа, средний балл	Варианты оплаты заказа, средний балл	Итоговый индекс юзабилити
1	RZD.RU	Туризм	3800	236	0,38	1,00	–	0,60	0,59
2	AEROFLOT.RU	Туризм	3100	540	0,38	1,00	–	0,60	0,59
3	ULMART.RU	Бытовая техника и электроника	2000	117	0,88	1,00	0,67	0,40	0,75
4	CITILINK.RU	Бытовая техника и электроника	1755	173	0,88	1,00	0,67	0,60	0,80
5	ONETWOTRIP.COM	Туризм	1450 <sup>o</sup>	2110	0,50	0,75	–	0,40	0,53
6	EXIST.RU	Авто-, мотозапчасти	1300	199	0,25	0,25	0,67	0,40	0,35
7	ANYWAYANYDAY.COM	Туризм	1244 <sup>o</sup>	1642	0,50	0,75	–	0,40	0,53
8	S7.RU	Туризм	1200	1375	0,50	0,75	–	0,40	0,53
9	BIGLION.RU	Купоны	890	143	0,63	0,25	1,00	0,80	0,65
10	SVYAZNOY.RU	Электроника	860	138	0,50	1,00	0,67	0,80	0,70
11	EMEX.RU	Авто-, мотозапчасти	835	2898	0,38	0,00	0,67	0,40	0,35
12	UTKONOS.RU	Продукты	718	571	0,50	0,50	0,33	0,40	0,45
13	BILETIX.RU	Туризм	715 <sup>o</sup>	4961	0,38	1,00	–	1,00	0,71
14	HOOLDILNIK.RU	Бытовая техника и электроника	690	1672	0,25	0,75	–	0,60	0,47
15	TRANSAERO.RU	Туризм	600	52	0,75	0,75	1,00	0,80	0,80
16	WILDBERRIES.RU	Одежда, обувь и аксессуары	590	56	0,75	0,50	1,00	1,00	0,80
17	OZON.RU	Гипермаркет	588	961	0,88	1,00	1,00	0,80	0,90
18	TECHPORT.RU	Бытовая техника и электроника	510	2238	0,88	1,00	1,00	0,60	0,85
19	KUPIVIP.RU	Одежда, обувь и аксессуары	490	132	0,63	0,75	0,67	0,80	0,70
20	SOTMARKET.RU	Электроника	470 <sup>o</sup>	57	0,38	0,75	1,00	1,00	0,70
21	OZONTRAVEL.RU	Туризм	460	1093	0,25	0,75	–	0,80	0,53
22	MVIDEO.RU	Бытовая техника и электроника	423	150	0,75	0,75	1,00	0,60	0,75
23	PIXEL24.RU	Электроника	419	7458	0,50	0,75	0,33	0,20	0,45
24	EUROSET.RU	Электроника	410	694	0,75	1,00	1,00	0,80	0,85
25	GROUPON.RU	Купоны	379	432	0,63	0,50	–	0,80	0,65
26	LAMODA.RU	Одежда, обувь и аксессуары	373	184	0,63	1,00	1,00	0,80	0,80
27	VSEINSTRUMENTI.RU	Инструменты, строительство и ремонт	370 <sup>o</sup>	851	0,63	1,00	1,00	1,00	0,85
28	E96.RU	Бытовая техника и электроника	340 <sup>o</sup>	932	0,63	1,00	1,00	0,80	0,80
29	QUELLE.RU	Одежда, обувь и аксессуары	324	528	0,88	0,75	1,00	0,20	0,70
30	KOMUS.RU	Канцтовары и оргтехника	290	635	0,75	0,50	1,00	1,00	0,80

№	Магазин	Категория	Среднемесячный оборот, млн руб.	Рэнкинг по Alexa	Процедура выбора товара, средний балл	Процедура оформления заказа, средний балл	Варианты доставки заказа, средний балл	Варианты оплаты заказа, средний балл	Итоговый индекс юзабилити
31	UTAIR.RU	Туризм	288	3864	0,38	1,00	–	0,40	0,53
32	WIKIMART.RU	Агрегатор	284 <sup>o</sup>	298	0,88	1,00	1,00	0,60	0,85
33	DELIVERY-CLUB.RU	Агрегатор	260	1893	0,50	0,75	1,00	0,25	0,53
34	ENTER.RU	Гипермаркет	260	315	0,75	1,00	0,67	0,80	0,80
35	KEY.RU	Электроника	256	1426	0,63	0,50	1,00	0,40	0,60
36	ELDORADO.RU	Бытовая техника и электроника	249	282	0,75	1,00	1,00	0,60	0,80
37	DOSTAVKA.RU	Бытовая техника и электроника	248	1086	0,88	1,00	1,00	0,80	0,90
38	OTTO.RU	Одежда, обувь и аксессуары	246	1438	0,63	0,75	1,00	0,60	0,70
39	SHINSERVICE.RU	Авто-, мотозапчасти	231	4842	0,50	1,00	1,00	0,60	0,70
40	LAREDOUTE.RU	Одежда, обувь и аксессуары	230	1555	0,63	0,75	1,00	0,20	0,60
41	VASKO.RU	Бытовая техника и электроника	229	3345	0,63	1,00	1,00	0,40	0,70
42	OLDI.RU	Компьютеры	225	1344	0,88	0,75	1,00	0,60	0,80
43	UTINET.RU	Компьютеры	200 <sup>o</sup>	643	0,88	1,00	1,00	0,60	0,85
44	NOTIK.RU	Компьютеры	190	1390	0,88	0,75	1,00	0,80	0,85
45	REGARD.RU	Компьютеры	185	3524	0,63	1,00	1,00	0,60	0,75
46	RET.RU	Электроника	184	4982	0,50	0,25	0,67	0,40	0,45
47	AGENT.RU	Туризм	180 <sup>o</sup>	13 158	0,25	0,00	–	0,80	0,35
48	SOFTKEY.RU	Программы и игры	169 <sup>o</sup>	1082	0,75	1,00	1,00	0,80	0,85
49	AVIACASSA.RU	Туризм	160	5675	0,38	0,75	–	0,80	0,59
50	NABORTU.RU	Туризм	150 <sup>o</sup>	10 052	0,25	1,00	–	0,60	0,53
51	PLEER.RU	Электроника	148	703	0,50	0,25	1,00	0,40	0,50
52	CLUB-SALE.RU	Одежда, обувь и аксессуары	143	3299	0,25	0,75	1,00	0,60	0,55
53	ELECTROZON.RU	Электроника	140	4743	0,50	0,25	0,67	0,20	0,40
54	ONLINETRADE.RU	Бытовая техника и электроника	132	1337	0,88	1,00	1,00	0,60	0,85
55	BOUTIQUE.RU	Одежда, обувь и аксессуары	129	1451	0,63	0,75	0,67	0,80	0,70
56	ESKY.RU	Детские товары	129	2286	0,88	0,75	1,00	0,40	0,75
57	RENDEZ-VOUS.RU	Одежда, обувь и аксессуары	123	8251	0,75	0,50	1,00	0,60	0,70
58	RUTAOBAO.COM	Агрегатор	121 <sup>o</sup>	930	0,75	0,75	0,67	0,80	0,75
59	SAPATO.RU	Одежда, обувь и аксессуары	120	534	0,63	0,75	1,00	0,60	0,70
60	TANUKI.RU	Доставка блюд	117	4769	0,86	1,00	1,00	0,50	0,82
61	KUPIKUPON.RU	Купоны	116	949	0,50	0,75	–	0,80	0,65
62	TECHHOME.RU	Гипермаркет	116	3691	0,88	1,00	1,00	0,60	0,85
63	VIGODA.RU	Купоны	112	722	0,50	0,75	–	0,80	0,65
64	RIKCOMP.RU	Электроника	110	1927	0,63	0,75	0,33	0,40	0,55
65	XCOM-SHOP.RU	Электроника	110 <sup>o</sup>	2911	0,38	1,00	1,00	0,80	0,70
66	220-VOLT.RU	Инструменты, строительство и ремонт	108	1736	0,88	1,00	1,00	0,80	0,90
67	HOMEME.RU	Мебель	104 <sup>o</sup>	5143	0,50	1,00	0,67	0,40	0,60
68	TEHNOSILA.RU	Бытовая техника и электроника	101	1169	0,75	1,00	1,00	0,80	0,85
69	LETU.RU	Косметика и парфюмерия	100	3614	0,63	0,75	1,00	0,60	0,70
70	BUTIK.RU	Одежда, обувь и аксессуары	98	1311	0,75	1,00	1,00	0,80	0,85
71	ONNO.RU	Электроника	98	3201	0,50	0,50	1,00	0,60	0,60

№	Магазин	Категория	Среднемесячный оборот, млн руб.	Рэнкинг по Alexa	Процедура выбора товара, средний балл	Процедура оформления заказа, средний балл	Варианты доставки заказа, средний балл	Варианты оплаты заказа, средний балл	Итоговый индекс юзабилити
72	BAY.RU	Агрегатор	96 <sup>o</sup>	750	0,38	1,00	0,67	0,80	0,65
73	BONPRIX.RU	Одежда, обувь и аксессуары	96	194	0,63	0,75	0,67	0,40	0,60
74	E5.RU	Гипермаркет	95	370	0,50	1,00	1,00	0,40	0,65
75	4TOCHKI.RU	Авто-, мотозапчасти	94	3384	0,75	1,00	1,00	0,80	0,85
76	DIGITALSHOP.RU	Электроника	89	9289	0,38	1,00	1,00	0,60	0,65
77	MTONLINE.RU	Бытовая техника и электроника	89	4187	0,63	0,75	0,67	0,60	0,65
78	PULT.RU	Электроника	85	4280	0,38	0,75	0,67	0,60	0,55
79	YAKITORIYA.RU	Доставка блюд	85	6139	0,57	0,75	1,00	0,50	0,65
80	ALLTIME.RU	Часы, аксессуары, украшения	84	2472	0,88	0,75	1,00	1,00	0,90
81	E2E4ONLINE.RU	Электроника	84 <sup>o</sup>	2812	0,38	0,75	1,00	0,60	0,60
82	LABIRINT.RU	Книги и мультимедийная продукция	84	339	0,88	1,00	1,00	0,80	0,90
83	FCENTER.RU	Компьютеры	83 <sup>o</sup>	975	0,88	0,75	1,00	0,60	0,80
84	MTS.RU	Электроника	83 <sup>o</sup>	67	0,63	1,00	1,00	0,40	0,70
85	AUDIOMANIA.RU	Электроника	82	5275	0,25	0,75	0,67	1,00	0,60
86	KOLESA-DAROM.RU	Авто-, мотозапчасти	79	3973	0,63	0,50	1,00	0,60	0,65
87	PETSHOP.RU	Товары для животных	79 <sup>o</sup>	7095	0,63	0,75	1,00	0,60	0,70
88	FOROFFICE.RU	Канцтовары и оргтехника	78 <sup>o</sup>	3489	0,63	1,00	1,00	0,40	0,70
89	PLANETASHOP.RU	Компьютеры	78 <sup>o</sup>	10 675	0,75	1,00	1,00	0,60	0,79
90	DIVANO.RU	Мебель	77	3071	0,38	0,75	0,67	0,60	0,55
91	VELOSITE.RU	Спорт и активный отдых	75	7365	0,75	1,00	1,00	0,80	0,85
92	SAD-I-OGOROD.RU	Дача, сад и огород	67	4158	0,25	0,50	0,33	0,20	0,30
93	SENDFLOWERS.RU	Цветы	65	6099	0,43	1,00	0,67	1,00	0,74
94	DIGITAL.RU	Электроника	64	1422	0,63	1,00	1,00	0,40	0,70
95	CPLAZA.RU	Электроника	63 <sup>o</sup>	5608	0,63	1,00	0,67	1,00	0,80
96	MALLSTREET.RU	Гипермаркет	63 <sup>o</sup>	7695	0,88	1,00	1,00	0,80	0,90
97	SPORTMASTER.RU	Спорт и активный отдых	62	517	0,88	1,00	1,00	0,60	0,85
98	POKRISHKA.RU	Авто-, мотозапчасти	61	6941	0,50	1,00	0,67	0,60	0,65
99	AMARGO.RU	Туризм	60 <sup>o</sup>	76 739	0,25	1,00	–	0,40	0,47
100	FOTO.RU	Электроника	54 <sup>o</sup>	527	0,75	0,75	0,60	1,00	0,75

<sup>o</sup> Данные компании

#### КАК МЫ СЧИТАЛИ

Участники третьего по счету рейтинга интернет-продавцов были собраны из нескольких источников: рейтинги прошлых лет (см. СФ №5/2011 и СФ №5/2012); магазины, входящие в список 1,5 тыс. крупнейших сайтов Рунета по посещаемости (данные LiveInternet); онлайн-подразделения крупных онлайн-новых ритейлеров и признанные профессиональным сообществом лидеры электронной коммерции, не имеющие счетчиков LiveInternet.

Наиболее существенным отличием нынешнего исследования «Секрета фирм» от предыдущих является то, что в этом году в рейтинг добавлены новые катего-

рии — «Туризм», «Купоны» и «Агрегаторы». Несмотря на существенное различие в бизнес-моделях между новобранцами рейтинга и традиционными интернет-магазинами, мы посчитали, что нельзя не учитывать влияние этих категорий на рынок электронной коммерции в целом.

Итоговым показателем, по которому проводилось рейтингование участников, является среднемесячный оборот магазина. Его мы считали как произведение среднемесячного количества заказов на средний чек магазина. Для расчета среднего чека мы распределили продавцов на кластеры в зависимости от

сходства ассортимента. Средний чек для кластеров назначался двумя способами: либо как усредненный чек по магазинам с известным нам чеком внутри кластера, либо путем экспертного опроса. Среднемесячное число заказов также определялось двумя способами: по номерам пробных заказов и через среднюю для кластера конверсию (для магазинов, не предоставляющих номер заказа). При этом конверсия рассчитывалась для магазинов с известным количеством заказов путем деления количества заказов на число уникальных посетителей (данные LiveInternet).

## Выгодный обмен

ПРОДАВ ДОЛЮ ОДНОЙ РОЗНИЧНОЙ СЕТИ, ДМИТРИЙ КОСТЬГИН ОБЗАВЕЛСЯ АКЦИЯМИ НЕСКОЛЬКИХ ДРУГИХ



# Продажи на высоте

Магазин электроники «Юлмарт», подогретый инвестициями, вошел в число лидеров российского рынка электронной коммерции. Методом проб и ошибок ритейлер учится продавать другие категории товаров.

Текст: Ксения Шамакина

Фото: Евгений Дудин

« „Юлмарт“ сейчас — это „Москва-Сити“ в начале строительства: фундамент есть, и первые этажи видны, но сторонний наблюдатель еще не понимает, что там замышляется, — улыбается совладелец интернет-магазина **Дмитрий Костыгин**. — Потом вырастут небоскребчики». Впрочем, «Москва-Сити» российского рынка e-commerce уже сейчас выглядит впечатляюще: с оборотом 2 млрд руб. в месяц ритейлер занимает третье место в рейтинге **СФ** после РЖД и «Аэрофлота». У компании в Центральном, Приволжском и Южном федеральных округах работает 28 больших магазинов — «кибермаркетов» и более 130 пунктов выдачи — «Юлмарт Outpost».

«Небоскребчик» строится в том числе и на деньги Костыгина. В 2011 году он и его партнер **Август Мейер** продали свои доли в сети «Лента» за \$1 млрд и стали инвестировать в другие розничные проекты — «Рив Гош», «Улыбку радуги», «Дикую орхидею». В «Юлмарт» партнеры с 2011 года вложили, по словам Костыгина, \$150–170 млн, сейчас на паритетной основе им принадлежит около 60% компании. Еще 40% — пополам у **Алексея Никитина и Михаила Васинкевича**. На деньги инвесторов «Юлмарт» развивался агрессивно: в 2011 году ритейлер открыл шесть «кибермаркетов» (средняя площадь — 2 тыс. кв. м), в 2012-м — 17. Оборот компании в 2012 году вырос почти вдвое — до 24 млрд руб. «Юлмарт» — не традиционный интернет-ритейлер. Его «кибермаркеты» — это магазины без полок, в торговом зале установлены терминалы с интернетом, сделав заказ через которые, можно получить товар со склада в течение 15 минут (склад занимает три четверти магазина, торговый зал — до 500 кв. м). Через терминалы проходят заказы от 35% клиентов, еще 10% звонят в call-центр, 55% делают интернет-заказ.

Большинство людей, приехавших в «кибермаркеты» (которые, кстати, работают круглосуточно), что-то покупают. Для покупателей модель тоже удобна: нет необходимости ходить между бесконечными рядами крупногабаритных товаров («Юлмарт» продаёт и крупную бытовую технику), можно выбрать все нужные вещи, не сходя с места. Сейчас подобную модель развивает Enter. Основная товарная категория «Юлмарт» — компьютеры — позволяет расти очень быстро. Люди легко покупают электронику в интернете, а она дорогая. Кроме того, 70% продаж персональных компьютеров в «Юлмарте» приходится на собственную торговую марку MicroXperts. Эту марку ритейлер приобрел в 2009 году и организовал под нее собственное производство. Но доля компьютеров и комплектующих в обороте магазина сокращается. В 2008 году, когда «Юлмарт» начал работать, эта категория занимала до 70% продаж, сейчас на нее приходится всего 25%. Следующая по объему продаж категория — бытовая техника. Осенью 2009 года «Юлмарт» даже попробовал продавать на своей площадке продукты питания, запустив для привлечения внимания акцию «Вау, гречка, или Ударим крупой и консервами по мировому финансовому кризису!». Но через полгода проект закрыли: из-за специальных условий хранения и доставки направление было убыточным. Однако генеральный директор «Юлмарт» **Сергей Федоринов** не считает эту затею неудачной: «Как бизнес-проект она, может, была не очень успешной, но как PR-проект сработала отлично!» — уверяет он. Пусть «Москва-Сити» еще невысоко возвышается над землей, но продвигать ее уже самое время. //сф

Осенью 2009 года «Юлмарт» попробовал продавать на своей площадке продукты питания. Но через полгода проект закрыли

# Самолет снижается

Anywayanyday, потеряв одного из ключевых сотрудников, утратил и лидерство на рынке электронных авиабилетов. Основатель компании Кирилл Подольский выводов не сделал, и его покинули еще три топ-менеджера.

Текст: Ксения Шамакина

Фото: Евгений Дудин

Бизнес-единица  
КИРИЛЛ ПОДОЛЬСКИЙ  
С ПАРТНЕРАМИ РАССТАЕТСЯ  
БЕЗ СОЖАЛЕНИЯ



«Мне не нужно ни на кого смотреть, я самый опытный на рынке», — основной владелец агрохолдинга Valinor и онлайн-сервиса по продаже авиабилетов Anywayanyday (AWAD) **Кирилл Подольский** нервно реагирует на предположение, что недавно ушедшие из AWAD топ-менеджеры могут создать конкурирующий проект.

Подольский запустил AWAD летом 2008 года, и с тех пор каждый год увеличивал оборот более чем в два раза: так, с \$189 млн в 2011 году он вырос до \$386 млн в 2012-м. Но осенью прошлого года главный конкурент — OneTwoTrip (OTT) — по словам его основателя **Петра Кутиса**, впервые обошел компанию по обороту. Сейчас ежемесячный оборот ОТТ составляет 1450 млн руб., у AWAD — 1244 млн руб. (здесь и далее приводятся данные компаний). ОТТ для Подольского — проблема в том числе и личная: Кутис, запустивший ОТТ в 2011-м, является бывшим сотрудником AWAD (**СФ** №9/2012).

С помощью технических ухищрений ОТТ часто дает самые низкие цены на рынке, поэтому средняя цена билета у него ниже, чем у AWAD — \$370 против \$414. Низкая цена — один из факторов, позволяющих ОТТ добиваться более высокой конверсии (13% против 5%).

Когда в марте AWAD покинули исполнительный, финансовый и технический директора, некоторые участники рынка предположили, что те по примеру Кутиса организуют собственный сервис. «Если они сделают проект, который когда-либо обойдет OneTwoTrip, я съем свой тапок», — заявил Кутис. Впрочем, уход топов и без этого может подкосить бизнес AWAD, считает заместитель председателя правления «Агент.ру» **Андрей Чудаков**: «Новому ИТ-директору нужно будет время, чтобы освоить сервис, а на рынке авиабилетов сейчас важен каждый день». //сф

«Если топ-менеджеры Anywayanyday сделают проект, который когда-либо обойдет OneTwoTrip, я съем свой тапок»

# Грузовой перевал

Магазин Exist.ru первым начал работать как интернет-ритейлер на рынке автозапчастей. Компания в полтора раза обгоняет по выручке ближайшего конкурента. Но неповоротливость может повредить ей.

Текст: Ксения Шамакина

Фото: «РИА Новости»

## Провидец

ВЛАДИСЛАВ ДОМОРАЦКИЙ ЕЩЕ В 1990-Х ПОНЯЛ, ЧТО ЗА ИНТЕРНЕТ БУДУЩЕЕ



Основатель компании **Владислав Доморацкий** рано понял преимущество электронных каталогов и интернета: уже в 1999 году его компания запустила онлайн-магазин Exist.ru. Благодаря прозорливости Доморацкого Exist.ru прочно утвердился на позиции лидера среди интернет-магазинов Рунета, продающих запчасти. По оценке экспертов **СФ**, Exist.ru сейчас реализует в месяц товаров на 1,3 млрд руб., ближайший конкурент Emex.ru, по собственным данным, — на 835 млн руб. При этом у Exist.ru большая часть выручки приходится на розничные продажи, а у Emex.ru — на оптовые. «Мы монополисты поневоле, — рассуждает директор по маркетингу Exist.ru **Юрий Поляков**. — У нас нет прямых конкурентов».

У Exist.ru есть своя доставка, но бизнес компании до сих пор во многом завязан на онлайновую сеть из 250 точек. В офисах хранятся расходники для автомобилей — до 5 тыс. ассортиментных позиций. Там же менеджеры принимают заказы и покупатели забирают товары.

**Сергей Литвинов**, генеральный директор агентства «Автомаркетинг», считает, что эту сеть надо сокращать: клиенты «распробовали» доставку на дом. Однако отказ от сети чреват для Exist.ru потерей почти половины бизнеса: около 40% оборота компании, по словам Полякова, приходится на онлайн. Неудивительно, ведь опрошенные **СФ** эксперты в один голос утверждают: сайт Exist.ru не предназначен для покупок. В то же время конкуренты идут по пути минимализации. Emex.ru, например, не имеет онлайновых точек. «Exist.ru стал „тяжелой“ компанией, — рассуждает Литвинов, — такой машиной очень сложно управлять, и изменить в ней что-то тяжело». Если Литвинов прав, у конкурентов Exist.ru появляется шанс сломить «невольного монополиста». //сф

«Exist.ru стал „тяжелой“ компанией, такой машиной очень сложно управлять, и изменить в ней что-то тяжело»



# Технодрайв

Конкуренция на рынке электронной коммерции становится все жестче. Ценовой демпинг перестает работать, традиционные каналы для привлечения клиентов дорожают, а привычки покупателей меняются. Владельцы интернет-магазинов переходят на новые технологические решения.

Текст Полина Русская

## ДОРОГОЕ БЕЗДОРОЖЬЕ

Открытие онлайн-магазина итальянской одежды, выпуск банковской карты со встроенной системой лояльности, решение «под ключ» для организаций, запуск сети почтоматов... Это не новостные сводки на тему e-commerce, а последние инициативы «Почты России», ключевого логистического оператора страны, который является причиной головной боли российских интернет-магазинов и их покупателей.

Западные онлайн-продавцы на протяжении нескольких лет экспериментируют с новыми технологиями в логистике, пытаясь упростить жизнь покупателей. К примеру, магазин экологически чистых товаров Ocado.com позволяет клиентам резервировать время доставки и отслеживать ее в интерактивном режиме.

В России все подобные инновации не имеют смысла, пока не решена базовая проблема — доставка заказанного товара клиенту в целости и сохранности, а главное — вовремя.

Медленно, но верно снижается зависимость российских интернет-торговцев от «Почты России» на рынке электронной коммерции. Исследование Национальной ассоциации дистанционной торговли показало: в 2009 году через «Почту России» проходили 95% заказов, а к концу 2012 года этот показатель снизился до 55%. На рынке логистики появляются крупные службы доставки вроде IM Logistics и «Аксиомус», заточенные под нужды e-commerce. Лидеры рынка выводят на аутсорсинг собственные курьерские подразделения (например, компания «О-Курьер» холдинга Ozon).

Впрочем, глотком свежего воздуха на рынке доставки становятся во все не альтернативные логисты, а сети почтоматов. Компании «Сеть автоматизированных пунктов выдачи» (брэнд PickPoint), Qiwi Post и Logibox позволяют клиентам интернет-магазинов забирать заказанные товары в любое удобное время и оплачивать их прямо на месте. Преимущество сетей почтоматов — сокращение этапов обработки

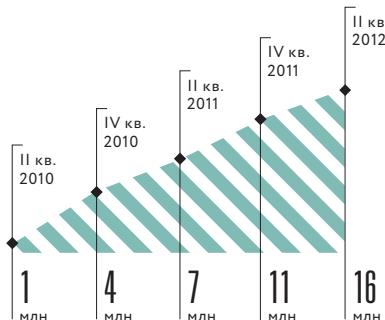
товара. По словам генерального директора компании Boxberry **Константина Якунина**, при пересылке товара из одного города в другой «Почтой России» продукция проходит примерно пять сортировочных узлов. В случае, например, с PickPoint со склада интернет-магазинов товары сразу попадают в единый сортировочный узел, затем комплектуются по адресам доставки и развозятся по почтоматам. Менеджер по маркетингу компании Crocs **Андрей Старков** объясняет: доставка товара из Москвы в Магадан с помощью PickPoint занимает три-четыре дня, обычной почтой — две-три недели.

Однако «за удовольствие» приходится платить: если отправка товара весом 1 кг и ценностью 2 тыс. руб. через «Почту России» обойдется заказчику в 112 руб., то ценник у почтоматчиков вдвое выше (инфраструктурные затраты, скорость обслуживания и т. д.). По расчетам **СФ**, на три сети почтоматов — PickPoint, Qiwi Post и Logibox — по итогам 2012 года уже пришлось около 2–2,5% всего рынка доставки товаров из интернет-магазинов.

## ЗАКАЗ ПЛАТЕЖОМ КРАСЕН

Из топ-100 крупнейших онлайн-продавцов Рунета 86 предлагают своим клиентам возможность оплаты банковской картой. Как правило, речь идет об оплате на сайте магазина. Однако не все потребители готовы расплачиваться

## Количество сканирований QR-кодов через приложения в мире



## Российские онлайн-ритейлеры в мобильных устройствах



Источник: ЦСИ Енег, ScanLife, comScore

ся банковскими картами в онлайне, даже если они охотно используют свой «пластик» в офлайн-магазинах и ресторанах.

Технологические ноу-хау в онлайн-платежах на Западе и в России так или иначе связаны с мобильными устройствами, превращая последние в средство оплаты.

Самый известный в платежной нише стартап последних лет — американский сервис Square. Специальный кардридер (донгл) компании вставляется в аудиоразъем смартфона или планшета — таким образом устройство получает функции банковского терминала. Курьер интернет-магазина, доставивший заказ, может принять у клиента оплату с помощью его банковской карты.

По данным Square, в сентябре 2012 года объем мобильных платежных трансакций через сервис достиг \$8 млрд, хотя еще год назад этот показатель не превышал \$2 млрд. Сервисом Square уже пользуются более 2 млн компаний и предпринимателей в США. С любой трансакции сервис взимает комиссию 2,75%. Недавно Square начал продавать свой мобильный кардридер в Канаде.

Аналогичный Square сервис предлагает и PayPal, принадлежащий eBay. Объем транзакций через PayPal Here приближается к \$10 млрд, рост по году — около 150%.

Российский платежный сегмент пытается не отставать от мирового тренда. Свои мобильными платежные терминалы, или mPOS-решения, которые подключаются к аудиоразъему устройства, за последний год представили Банк24.ру, Приватбанк, МТС-банк, платежные системы «Яндекс.Деньги» и RBK Money.

Полноценным российским аналогом Square можно считать мобильный эквайринг 2can (компания «Смартфин»), созданный **Николаем Жмуренко** и **Юрием Владимировым**. 2can со своим кардридером стал первым в России сервисом мобильного эквайринга, который удовлетворил всем требованиям по безопасности платежей Visa и MasterCard. В 2can в прошлом году вложили более \$2,3 млн фонды InVenture Partners, Almaz Capital Partners и несколько бизнес-ангелов. Бизнес-показатели российских игроков с мировыми, конечно, не сопоставимы. Так, по данным СФ, за несколько месяцев работы мобильных «Термитов» (так называется mPOS-решение от Банк24.ру) сумма операций по ним превысила 10 млн руб.

## ГЕЙМИФИКАЦИЯ

«Поздравляем! Вы стали покупателем дня!» — такое SMS получил клиент одного из магазинов, подключенных к российской мобильной платформе лояльности SailPlay. Клиент получил «звание», совершив покупку на 1,4 тыс. руб., — в тот день это был самый большой чек в магазине. Однако на следующий день тот же клиент получил новое сообщение: «Какой ужас! Вы перестали быть покупателем дня!» Потребитель вернулся в магазин и купил товаров на 8 тыс. руб., а через неделю обратился к продавцу с вопросом, как заработать больше баллов и получить еще какое-нибудь звание.

Выручка оператора одной из крупнейших российских программ лояльности Mnogo.ru, компании «Лавтек», по данным «СПАРК-Интерфакс», в 2007 году составляла 92 млн руб., по итогам 2011 года — 93,4 млн руб. Эти данные лишь подтверждают мысль, что традиционные программы лояльности, построенные на чистой математике, стали уже привычными и не отличаются особой эффективностью.

Почти все западные технологии в сфере лояльности используют тренды последнего времени — виртуализацию, социальные сети, геолокацию. Некоторые программы лояльности представляют собой приложения для мобильных телефонов, которые фиксируют местонахождение клиента в магазине или ресторане, после чего начисляют призовые баллы. Другие используют QR-коды — клиент совершает покупку, получает код от магазина, который нужно отсканировать с помощью смартфона, а благодарность — все те же подарочные баллы.

В России социальные сети тоже используются как рекомендательные сервисы, а check-in в них (возможность отметить свое местоположение) превращаются в привычку. Мобильная платформа SailPlay, основанная **Яковом Филиппенко** и **Леонидом Шангиным**, затрагивает оба этих направления (в начале 2013 года проект получил инвестиции

от Altair Capital **Игоря Рябенького**, сумма сделки не разглашается). CSailPlay сегодня сотрудничают около десятка партнеров. Основатели SailPlay считают пластиковые карточки анахронизмом и привязывают систему лояльности к номеру мобильного телефона клиента. Платформа SailPlay позволяет магазинам создавать собственные программы лояльности (как в случае с SMS о «покупателе дня»). Основатели SailPlay делают ставку на геймификацию — покупатели получают «бейджики» вроде «Ночной шопоголик» за определенные достижения — и на синхронизацию пользовательской активности с аккаунтами в соцсетях.

## МОБИЛИЗАЦИЯ

«Пять мил-ли-о-нов? 5 млн руб. на разработку и поддержку какого-то приложения?! Не смешите. Ни за что!» — так отреагировал владелец интернет-магазина из топ-100 нашего рейтинга на вопрос о возможности запуска мобильного приложения. Такой скептический настрой удивил бы западных коммерсантов.

«Всего четыре года назад мобильной коммерции практически не существовало. Сегодня каждая третья покупка на eBay осуществляется при помощи мобильного устройства», — рассказывает вице-президент мобильного направления крупнейшего в мире аукциона **Стив Янкович**. Соучредитель шопинг-стартапа Fab.com **Джейсон Голдберг** уверяет, что смартфоны и планшеты приносят его компании более 50% продаж. В Европе, по информации zanox Mobile Performance Barometer, по итогам 2012 года на e-commerce приходилось в среднем 2,2%. Но по результатам четвертого квартала этот показатель вырос до 5,6%. По данным Forrester, мобильные продажи приносят американским ритейлерам лишь 1,5% всех онлайн-заказов. Однако та же Forrester прогнозирует, что к 2017 году мобильный сегмент будет расти на 33% ежегодно и достигнет \$31 млрд — около 9% общего объема онлайн-продаж.

Аналитики из Data Insight уверяют, что доля мобильного трафика у российских магазинов — 3–5%. Это в общем-то неудивительно. Из топ-100 интернет-продавцов мобильные приложения есть лишь у 14 компаний, причем некоторые из них совершенно не располагают к покупкам (см. «Тест-драйв» на этой странице). Единственный сегмент, который сегодня более или менее развит в российской электронной коммерции, — это доставка еды. Мобильные приложения на Android имеют, например, «Тануки», «Якитория», «Пронто». По неподтвержденным данным, через приложение «Тануки» ежемесячно проходят до 60 тыс. заказов с минимальной суммой от 1 тыс. руб.

Опрос компании SLI Systems показал, что в течение 2013 года около 40% ритейлеров (из 500 опрошенных) в мире планируют запустить мобильную версию сайта, еще 20% — собственное приложение для смартфонов. Эксперты прогнозируют, что мировые расходы на мобильные приложения вырастут с \$7 млрд в 2010 году до \$35 млрд к 2015 году. Дорогой и не очень быстрый интернет в регионах и неготовность людей покупать онлайн до сих пор не останавливали предпринимателей, желающих делать бизнес в онлайн-торговле. Мобильным интернетом, по данным J&P, в России уже пользуются более 22,5 млн обладателей смартфонов и около 2,5 млн владельцев планшетов. Поэтому удивительно, что российские предприниматели относятся к мобильным приложениям скептически. //сф

## Тест-драйв

«Секрет фирмы» протестировал три мобильных шопинг-приложения, которые входят в топ-10 в разделе «Покупки» в Google Play.



### Ozon.ru

Приложение одного из старейших российских интернет-магазинов (№15 в нашем рейтинге). Предустановлено в некоторых смартфонах (например, в Samsung Galaxy SII).

#### → Описание

Часть подкатегорий в общем каталоге товаров заполнена не связанным контентом: например, в разделе Sale в категории «Антиквариат и винтаж» открывается каталог с товарами из группы «Электроника для детей», а вместо раздела «Книги 30–60-х годов XX века» выпадает полный каталог с книгами на Ozon. Внутри разделов не организован поиск и не предусмотрены фильтры: так, в «Женской одежде» все наименования (около 15 тыс.) открываются общим листом. Часто отсутствуют описания к товарам, нет возможности увеличить картинку-аватар. Нет кнопки возврата на главную страницу.

#### → Вывод

Возникают трудности с поиском и выбором нужного товара — приложение не располагает к покупкам.



### «Тануки»

Приложение сети ресторанов японской кухни (интернет-магазин «Тануки» — №60 в рейтинге). Самое популярное в Google Play приложение для заказа еды.

#### → Описание

Удобная категоризация, почти идентичная привычному меню в ресторанах. В подразделах выделены «хиты» и «новинки». Каждое блюдо изображено на крупной картинке (почти во весь экран), есть подробное описание ингредиентов. Пряятный минималистичный интерфейс — ничто не отвлекает от выбора продукции (реклама крутится только на главной странице приложения). Есть возможность посмотреть все рестораны сети — либо общим списком с адресами, либо в виде отметок на карте. За первый заказ с помощью приложения «Тануки» предоставляет 20-процентную скидку.

#### → Вывод

Грамотно разработанное приложение. Заказы через личный кабинет оформляются за пять–восемь кликов.



### «М.Видео»

Приложение от одного из ведущих продавцов бытовой техники и электроники «М.Видео» (онлайн-магазин ритейлера на 22-м месте в рейтинге).

#### → Описание

На главной странице есть поиск по каталогу, полученные результаты можно отфильтровать по цене, названию и рейтингу. Товарные позиции снабжены подробным описанием, фото и отзывами. С помощью приложения можно узнать о наличии товара в ближайшем офлайн-магазине. Почти на каждой странице добавлена кнопка «Позвонить». Единственный технический недостаток — при использовании GPRS-подключения приложение иногда подвисает.

#### → Вывод

Мобильное приложение «М.Видео» почти не уступает по функционалу и удобству сайту ритейлера.

# PayPal в законе

Что произойдет в России после легитимизации одной из крупнейших в мире платежных систем?

Текст: Андрей Лапшин

Фото: Марк Боярский

**ЭЛЕКТРОННАЯ** платежная система PayPal намерена основательно закрепиться в России. В середине марта она получила разрешение на работу от ЦБ РФ, а чуть позже зарегистрировала свою российскую «дочку» ООО «ПэйПал Ру».

PayPal — мировой лидер на рынке онлайн-платежей. Число ее пользователей составляет более 100 млн человек из 190 стран.

PayPal позволяет совершать покупки и переводить деньги в 25 валютах. Поскольку PayPal — структурное подразделение компании eBay, большая часть платежей от пользователей этого интернет-аукциона производится посредством PayPal.

Одной из основных причин популярности PayPal принято считать ее высокий уровень безопасности для пользователей, так как данные банковских карт и иная личная информация не раскрываются при трансакциях.

До недавнего времени россияне не могли полноценно пользоваться PayPal, поскольку официального разрешения на работу в России у платежной системы не было. Они лишь совершали покупки на eBay, однако были лишены возможности принимать и обналичивать платежи и переводы. С легитимизацией электронной системы в России эти функции, по всей видимости, станут доступны. Как активное проникновение PayPal в Россию отразится на отечественных рынках электронных платежей и онлайн-торговли, СФ выяснял у представителей e-commerce.



**Винсент Лутенс,**  
директор по маркетингу  
торгового холдинга  
KupiVIP.ru



**Дмитрий Яковлев,**  
и. о. гендиректора  
онлайн-агентства Ozon.  
Travel



**Леонид Чуриков,**  
обозреватель портала  
Banki.ru



**Андрей Попков,**  
генеральный директор сервиса  
«Qiwi Кошелек»

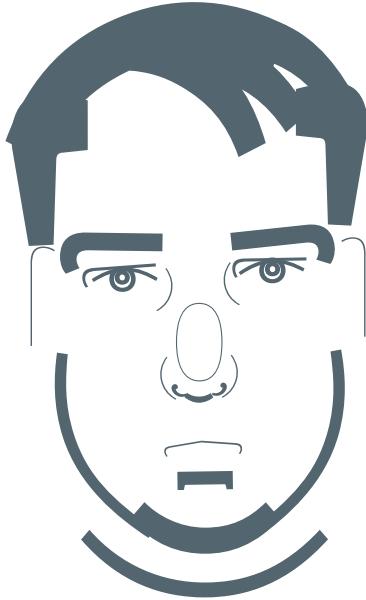
С развертыванием PayPal в России имеющиеся электронные платежные системы, такие как WebMoney, «Яндекс.Деньги» или Qiwi, вполне могут получить серьезного конкурента, ведь PayPal заточен именно под онлайн-торговлю и позволяет защитить деньги клиентов. Кроме того, успех PayPal, если смотреть на его зарубежные достижения, связан со способностью компаний в кратчайшие сроки договариваться с самыми популярными сайтами онлайн-торговли и гарантировать им возможность быстрого внедрения своих платежных инструментов. Эта тактика вполне может сработать и в России.

Выход PayPal на российский рынок говорит о том, что западные игроки, наконец, признали, что в России есть e-commerce, а не одни хакеры и мошенники. Правда, в отечественном онлайн-ритейле главный способ оплаты — наличные, и появление PayPal здесь мало что изменит. У PayPal сильная программа защиты покупателя, сильный бренд. Но сначала ей придется снизить ставки для магазинов, чтобы мотивировать их к подключению. Есть еще расчеты частных лиц и предпринимателей, для которых приход PayPal — несомненное благо. Но с точки зрения объемов и влияния на рынок это нишевая история.

Получая российскую лицензию, компания PayPal (читаем — eBay) демонстрирует, что по-прежнему заинтересована в российском рынке, а не то, что она впервые обнаружила его и с ходу решила завоевать. Преувеличением было бы считать, что изменения, которые постепенно будут происходить в российском бизнесе платежной системы, так уж сильно повлияют и на саму компанию, и на рыночную ситуацию в стране. Если бы вывод средств с электронных кошельков на счета в российских банках так уж сильно интересовал PayPal, то все необходимые документы были бы давно получены.

Ранее российские пользователи PayPal могли только оплачивать покупки с интернет-аукциона. Полнценный выход системы позволит продавцам принимать оплату за товары, что приведет к популяризации сервиса. Думаю, PayPal будет чутко реагировать на пожелания именно этой аудитории и раздвигать рынок интернет-аукционов, который в России не так заполнен, как на зарубежных рынках. Что касается российского рынка электронных денег в целом, на нем уже определены крупные игроки — Visa Qiwi Wallet, WebMoney и «Яндекс.Деньги». Потеснить их будет довольно сложно.

# «В офлайне клиенты могут быть очарованы брэндом, но в интернете они становятся дискаунт-хантёрами»



**РОМАН КУЛИКОВ,**  
исполнительный директор Primax Digital Agency

Рынок e-commerce растет так стремительно, что иногда для выхода на него приходится сначала работать в убыток. Интернет-маркетологи задумываются: как конкурировать между собой в недалеком будущем, когда ценовые отличия станут совсем не существенными, а для обеспечения рентабельности уже нельзя будет демпинговать?

Некоторые экспериментаторы видят выход в том, чтобы создать эмоциональную связь с потребителем — выстроить вокруг интернет-магазина брэнд. Так поступают, например, Ozon.ru, «Юлмарт». Брэнд должен обеспечить пресловутую «добавленную стоимость», стать гарантом того, что вам не впарят «серый» товар, привезут заказ вовремя и вообще обеспечат качественный сервис «от и до». Однако применительно к интернет-магазину брэндинг, по-моему, не работает.

Степень лояльности к брэнду в e-commerce невелика — потребители активно используют сервисы сравнения цен и условий. В офлайне потребители еще могут быть очарованы брэндом магазина, в интернете выбор делается чаще всего не на эмоциональном, а на рациональном уровне: определяющим фактором становится цена, а большинство покупателей там — дискаунт-хантёры. Вспомните недавнюю историю с крупнейшим интернет-гипермаркетом Ozon.ru, который неудачно распространил промокоды и получил массу недовольных клиентов, клюнувших на скидки. Реакция на ценовой фактор была практически мгновенной.

Российским интернет-магазинам сейчас бессмысленно целенаправленно заниматься брэндингом. Даже разовое взаимодействие с компанией даст потребителю гораздо больше информации, чем массированная рекламная бомбардировка.

Чтобы увеличить продажи, интернет-магазины должны заниматься комплексным улучшением качества услуг. К тому же, играя в брэндинг, всегда рискуешь заиграться, особенно если нет необходимой материальной или логистической базы. Даже сверхпопулярный ролик E5.ru про хомяка, набравший миллионы просмотров на YouTube, не стал полноценным успехом для компании — ажиотаж был создан, а запасы товара не соответствовали всплеску спроса. Падение сайта магазина тоже вряд ли было запланированным и желанным.

На Западе есть интернет-ритейлеры с сильными брэндами — это в первую очередь Amazon и eBay. eBay сейчас без проблем заходит на российский рынок, потому что его знают, ему доверяют. Но сравните мировой оборот eBay — \$75 млрд — и наших «лавочек».

Мне кажется, брэндинг в интернет-торговле — это не маркетинговый инструмент, а скорее следствие общей успешности: магазин с хорошим сервисом имеет возможность вкладывать деньги в продвижение, чтобы забрать дополнительную долю рынка. //сф





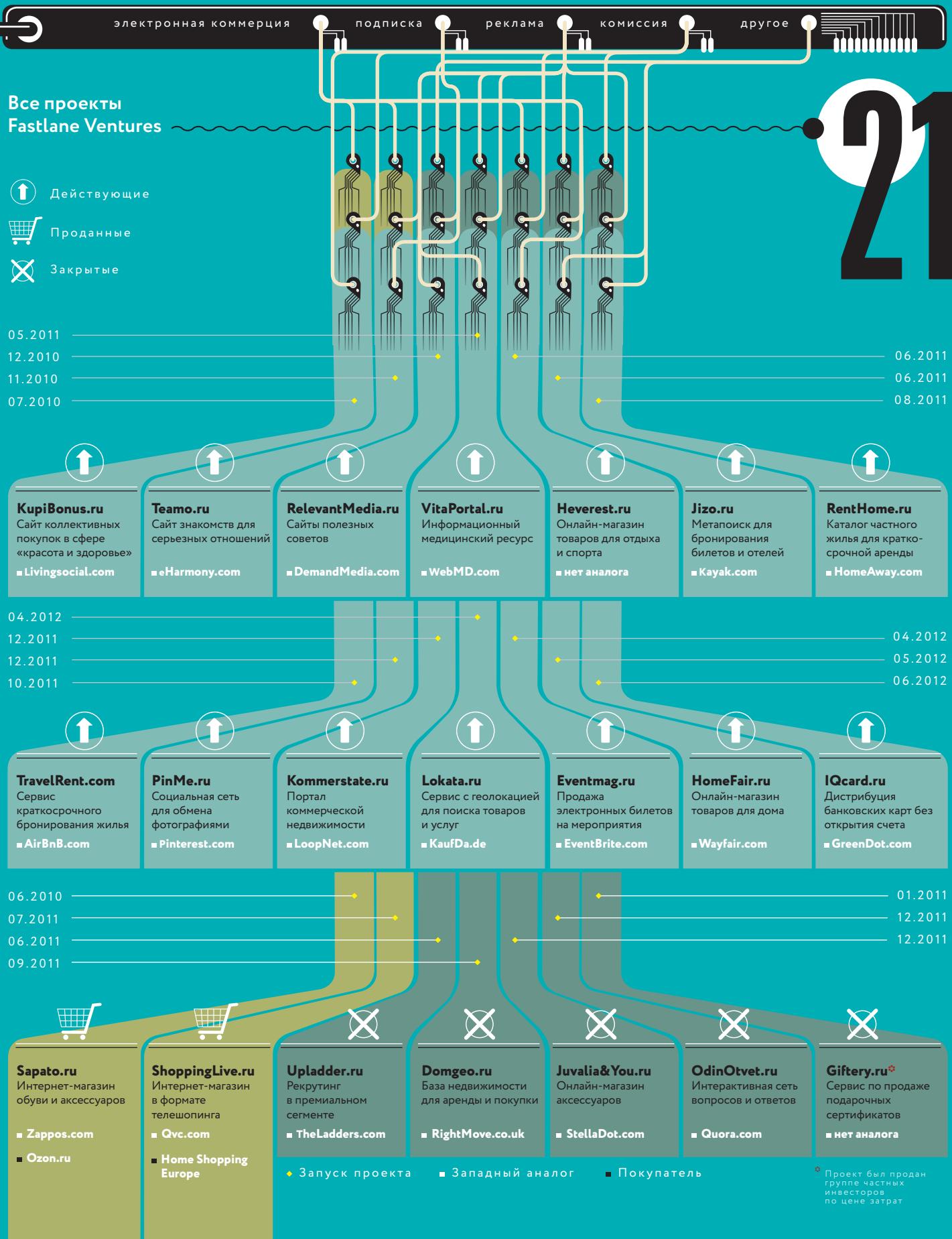
**FASTLANE VENTURES – ОДИН ИЗ САМЫХ ЯРКИХ И НЕОДНОЗНАЧНЫХ ИГРОКОВ НА РЫНКЕ ИНТЕРНЕТ-ИНВЕСТИЦИЙ. КОМПАНИЯ КЛОНИРУЕТ ЗАПАДНЫЕ ПРОЕКТЫ И НАСАЖДАЕТ ВНУТРИ АРМЕЙСКИЕ ПОРЯДКИ. ЛЕГКО ХОРОНИТ НЕУДАЧНЫЕ БИЗНЕСЫ: НЕДАВНО БЫЛ ЗАКРЫТ DOMGEO.RU. НО С ТАКОЙ ЖЕ СКОРОСТЬЮ КОМПАНИЯ ЗАПУСКАЕТ НОВЫЕ.**

# КЛОН КЛОНОМ ВЫШИБАЮТ

«FASTLANE? Без комментариев». Так ответили около десятка интернет-бизнесменов, которых СФ просил поделиться своим мнением о компании. Видимо, они следуют принципу, что о других играх либо хорошо, либо ничего. Некоторые декларируют, что не берут на работу выходцев из Fastlane Ventures (FLV). «Не хочу иметь в штате людей, не понимающих ценности инноваций в бизнесе», — заявил глава Aviasales.ru **Макс Крайнов**. Чем компания, созданная три года назад, заслужила такую репутацию?

Сама FLV позиционирует себя как венчурный игрок нового типа. Это не фонд, а скорее акселератор — компания создает с нуля интернет-проекты с целью их дальнейшей продажи. Но главная «фишка» FLV — copycat, то есть клонирование успешных западных кейсов. Эту идею российская компания в свою очередь позаимствовала у немецкой Rocket Internet, которая доказала всему миру, что идеи — не самая важная вещь в бизнесе. Rocket Internet, основанная братьями **Самвер**, с успехом тиражирует в разных странах мира проекты, до этого реализованные в США (Zalando, eDarling, Lamoda и др.). По словам генерального директора FLV **Марины Трещовой**, в венчурном бизнесе выжива-

## Источники доходов



ет лишь один проект из десяти, тогда как сорусат позволяет сделать успешными 80–90% проектов. Так ли это на самом деле?

В FLV работают хорошие пиарщики — запуск каждого проекта сопровождается потоком бодрых пресс-релизов. Уход же со сцены незаметен. «Если с сайта FLV исчез логотип проекта или упоминание о его CEO, значит, дела этого бизнеса идут неважко», — рассказывает бывший сотрудник компании. Например, метапоисковик билетов и отелей Jizo.ru еще жив, но его логотипа на сайте FLV уже нет, а другие участники рынка давно не считают его конкурентом.

В общей сложности компания FLV запустила 21 проект (см. инфографику). Два проекта — Sapato и ShoppingLive — закончились выходом. «Два выхода для нашего юного рынка — это отлично», — считает управляющий директор Vesna Investment **Сергей Четвериков**. Однако пять бизнесов оказались неудачными, а это уже четверть всех проектов. И не исключено, что этот список в ближайшее время будет расширяться. Из нынешних 14 проектов FLV пока не все оправдывают ожидания акционеров. Марина Трещова говорит, что поставленных KPI добиваются девять бизнесов, на них компания и переключает все внимание.

#### ФАСТ-СТАРТ

Fastlane Ventures основали три партнера. Первый — создатель интернет-магазина одежды KupiVIP.ru, немец с казахстанскими корнями **Оскар Хартманн**. Гениальный продавец, как его характеризуют коллеги. Рассказывают, что когда Оскар общается с инвесторами, те даже не смотрят на цифры. Его партнер француз **Паскаль Клеман** — учредитель Direct Group (торговля по каталогам, финансовые услуги и др.). Про Клемана говорят, что у него есть vision, отмечая при этом его любовь к аккуратности и дисциплине. Например, в компании знают, что Паскаль не будет читать документ, если на нем не указана дата и фамилия исполнителя. А однажды он уволил сотрудника якобы за то, что в его презентации «поехала» таблица Excel.

В последнее время оба предпринимателя не так много времени уделяют FLV. Хартманн готовит KupiVIP.ru к IPO. Паскаль в прошлом году стал управляющим партнером в новом проекте Simile Venture Partners. Так что FLV больше занимается третий партнер Марина Трещова, женщина с твердым рукопожатием и неженским хобби — охотой. С Клеманом она работает уже больше 12 лет.

За три года Fastlane «подняла» почти \$100 млн, ее партнерами стали Direct Group, eVenture Capital Partner, «ВТБ Капитал» (вложил в прошлом году \$18 млн), а также предприниматель из Казахстана **Кенес Ракишев** (\$13 млн). Компания печет бизнесы как пирожки — по словам Марины Трещовой, инвестировано уже около \$80 млн.

Поиском перспективных идей занимаются сами партнеры, а также три-четыре аналитика, которые изучают все доступ-



#### Гений продаж

ГОВОРЯТ, В РАБОТЕ С ИНВЕСТОРАМИ ОСКАРУ ХАРТМАННУ НЕТ РАВНЫХ

ные источники. Fastlane успела прокопаться примерно 3 тыс. проектов в самых разных сферах. В 2011–2012 годах компания открывала чуть ли не по проекту в месяц, на 2013-й планы скромнее: примерно пять за год. «Пока не видим больше перспективных рынков», — говорит Трещова.

По ее словам, для принятия решения о запуске бизнеса нужно несколько условий. Во-первых, бизнес-модель должна быть проверена в одной или нескольких странах, большой плюс, если она работает и на развивающихся рынках. Во-вторых, требуется массовый спрос, нишевые проекты FLV не интересуют. Третье правило, хотя и не жесткое, — бизнес должен быть в сегменте b2c. Наконец, компании важно, чтобы в перспективе трех–пяти лет проект вышел на самоокупаемость, а затем был продан стратегическому инвестору. Дольше компания ждать не

готова — слишком накладно. Средний размер инвестиций на «посевной» стадии FLV 500–700 тыс. евро. Некоторые проекты, в частности интернет-магазины, требуют больше, поэтому в портфеле компании их единицы. На следующие раунды инвестиций CEO проектов должны привлекать внешнего инвестора. Изредка FLV дает деньги предпринимателям «с улицы», оставляя за собой контроль. Таких проектов было два — Jizo и TravelRent.

Кроме сорусат другой главный принцип Fastlane — скорость, или «Fast 50». По словам Трещовой, компания стремится застолбить за собой перспективные ниши, поэтому от принятия решения до запуска проекта проходит в среднем 50 дней. В срок обычно укладываются, вот только результат впечатляет не всегда.

## БИЗНЕС ПОД КОПИРКУ

Проект Giftery (продажа подарочных сертификатов) не был клоном — это тот случай, когда FLV использовала непроверенную бизнес-модель. Но акционеры быстро поняли, что рынок еще не готов, и продали платформу практически по себестоимости. Второй проект, Juvalia & You, тоже нельзя назвать большой ошибкой — эту компанию FLV запускала с западным партнером и была миноритарием. Совет директоров принял решение свернуть бизнес в России и переключиться на другие страны. Но вот после трех остальных неудач на рынке стали говорить, что экспертиза в FLV «прихрамывает». «Совокупно наш стаж в интернет-бизнесе можно оценить лет в сто», — говорит Марина Трещова. Некоторые воспринимают эти слова скептически. «В развитии FLV есть „кочка“, — говорит лидер одного из ее проектов, просивший не называть его имени. — Компания хорошо улавливает глобальные тренды, а вот локальные рынки понимает плохо. Глубокого знания конкретных отраслей у менеджеров нет».

На подобную мысль наводит, в частности, нашумевший провал рекрутингового сайта Upladder.ru. Предполагалось, что соискатели с зарплатой от 100 тыс. руб. в месяц будут платить за эксклюзивное внимание работодателей. По словам Марины Трещовой, компания решила запустить проект, поскольку аналогичные бизнесы действовали не только в США, но и в Восточной Европе. Кроме того, FLV нашла сильного лидера — Яну Каплан, которая верила в проект. «Все отлично на бумаге, но забыли про овраги», — шутит теперь один из

### ЗРЕЛОСТЬ В ЦЕНЕ

Согласно недавнему исследованию компании «Эрнст энд Янг», на мировом венчурном рынке продолжается спад. Инвесторы изменили стратегию: они сократили финансирование, переключились на более зрелые компании и ужесточили условия. На стадии стартапов на смену венчурным фондам пришли бизнес-ангелы.

бывших сотрудников Upladder. Российский рынок труда принадлежит соискателю, и это кардинальное отличие от Запада. Платить за доступ к работодателям наши соискатели не готовы. В результате Upladder перезапускали, мучительно пытаясь нащупать другую бизнес-модель (см. СФ №5/2012). «FLV копирует только нынешнее состояние чужого проекта — его жизненный путь скопировать невозможно. Но в погоне за скоростью не было возможности остановиться и разобраться. Мы еще не определились со стратегией, а уже надо давать рекламу», — продолжает бывший сотрудник. Инвестора компания не нашла, и бизнес пришлось закрыть.

Или свежая история — закрытие Domgeo (каталог предложений по продаже и аренде недвижимости) в феврале 2013 года. Первый CEO компании Алексей Косачев рассказывает, что в свое время пришел в FLV со своей идеей. Изучив ее буквально под микроскопом, FLV отказалась инвестировать, но предложила Косачеву возглавить один из ее собственных проектов. Алексей ожидал увидеть столь же просчитанную бизнес-модель, но, по его словам, получил лишь информационную записку, какой проект ему предстоит копировать. «Конечно, CEO должен думать над финансовой моделью. Но как можно было принять решение об инвестициях, не имея даже финансовых расчетов? Хотя бы крупными мазками», — недоумевает Косачев.

Пресловутые «Fast 50» тоже вышли проекту боком. «Мы только начали работу, как срочно потребовались название и логотип», — рассказывает Алексей. — Еще до моего прихода был проведен тендер на выбор разработчика. Требо-

Пять бизнесов Fastlane оказались неудачными, а это уже четверть всех ее проектов. Не исключено, что этот список будет расширяться

вание сделать прототип за 50 дней привело к тому, что получилось дорого, а в базовой архитектуре уже были заложены проблемы, которые мы потом долго исправляли». По словам Косачева, функционал сайта RightMove.co.uk разрабатывался десять лет, повторить его за такой короткий срок было нереально.

По словам Марины Трещовой, Domgeo был закрыт, потому что предстояло долго тратиться на привлечение аудитории, и только став ведущим игроком, компания могла зарабатывать. Инвесторы, в том числе стратегические, ждать не готовы. В отличие от Domgeo сайт OdinOtvet (сеть вопросов и ответов, которые создают сами пользователи) вообще ничего не зарабатывал. В FLV решили, что проект запущен слишком рано для российского рынка. Но, говорит Трещова, от идеи отказываться не собираются и, возможно, используют эту платформу в дальнейшем.

#### АГРЕССИВНЫЙ ТҮЮТОРИНГ

Для запуска проекта нужна не только идея, но и лидер. FLV требуются уникимы. Руководитель стартапа должен иметь предпринимательскую жилку, развивать бизнес с нуля и подбирать команду, а главное — искать на рынке дополнительные инвестиции. Тут возникает некое противоречие. Если у предпринимателя есть идея и он способен «поднять» деньги, он может сам начать бизнес, незачем наниматься на работу в жесткую структуру, какой является FLV.

FLV выступает не только инвестором, но и операционным партнером нового бизнеса, и первые 6–12 месяцев проект живет «на коротком поводке». Это нормально, считают в компании. «На ранней стадии отклонение от оригинала — это почти всегда ошибка», — говорит Трещова. Например, в Израиле инвесторы, участвующие в посевной стадии, имеют даже право подписи на платежках.

FLV на совете директоров совместно с другими инвесторами утверждает стратегию и бюджет. Кроме того, по каждому из направлений (маркетинг, финансы и др.) в компании есть специалисты, которые должны помогать CEO и оценивать адекватность его предложений. CEO еженедельно готовит отчет по операционным и финансовым KPI — трафик, финансовые показатели, burn rate (стоимость содержания компании). Плюс небольшой комментарий по типу «five good, five bad», то есть пять хороших новостей, пять плохих.

Кроме того, обязательны регулярные рабочие встречи —

\$911  
млн

По данным российского центра технологий и инноваций РvС и РВК, таких общий объем венчурных инвестиций на российском рынке в 2012 году. Они были получены в результате 201 сделки

«чек-пойнты». Сначала FLV проводила такие встречи с представителями каждого стартапа раз в неделю, а когда проектов стало много — раз в две недели, потом и раз в месяц. Как говорят очевидцы, участники встреч ведут себя вежливо, но без особой дипломатии — на это нет времени. Например, когда Паскалю Клеману не понравился представленный маркетинговый план, он демонстративно порвал документ на мелкие кусочки и выбросил в ведро. Сооснователь Jizo **Сергей Лаврентьев** называет это «агрессивным тьюторингом». «Fastlane задавала очень высокую планку, на грани реальности. Я многому научился, это как в армии — тяжело, но полезно», — рассуждает Сергей. По его мнению, агрессивный тьюторинг помогает, если компания планирует делать чистую «кальку» с западного проекта. Если же предприниматель хочет развивать свои идеи, метод бесполезен. «У нас были разные мнения о стратегии, приводившие порой к серьезным внутренним конфликтам. Возможно, это одна из причин, почему проект до сих пор „не взлетел“», — говорит Лаврентьев. В частности, FLV предлагала копировать kayak.com, а Лаврентьеву была ближе модель hipmunk.com. Впрочем, предприниматель честно признается: «Именно я стоял во главе проекта, и в том, что он „не взлетел“, виноват я, а не FLV».

#### УПРАВЛЕНИЕ НАОБОРОТ

«Я быстро понял, что надо говорить „да, да, да“, а потом рисовать в отчетах то, что компания хочет увидеть. Но продолжать делать то, что считал нужным», — признается бывший CEO проекта RentHome (каталог квартир

«Как можно было принять решение об инвестициях, не имея даже финансовых расчетов? Хотя бы крупными мазками»



для краткосрочной аренды) **Дуайт Линден**. По его словам, он тратил на отчеты и встречи с руководством почти треть рабочего времени. «Каждый чек-пойнт нам предлагали что-то сделать, но в следующую встречу советовали все наоборот», — говорит Дуайт. Например, сначала ему рекомендовали выделить отдельного человека, ответственного за работу с соцсетями. Через какое-то время велели сократить затраты и уволить лишних сотрудников.

Линден не единственный, кому не нравится бюрократия FLV. Во многих проектах менялись лидеры, а в конце прошлого года ушла команда PinMe (клон Pinterest) во главе с **Сашей Даниловым**. Сам проект больше не самостоятелен, его управлением и поиском вариантов монетизации теперь занимается RelevantMedia (компания развивает сайты полезных советов KakProsto.ru и JustLady.ru). Несколько раз Fastlane Ventures и сама меняла руководителей. Марина Трещова признает, что кадровые ошибки были. Некоторые менеджеры остались недовольны условиями расставания — два бывших CEO, Яна Каплан из Upladder и **Александр Кулагин** из Kommerstate, даже подали на компанию в суд, но проиграли.

Коллеги по интернет-рынку с пониманием относятся к жестким методам Fastlane. «В российском интернете с точки зрения управления царит „тотальное раздолбайство“, и перебороть его очень трудно», — рассуждает генеральный директор объединенной компании Begun, Price.ru, Ferra.ru **Антон Терехов**. — В свое время я работал с Клеманом и Трещовой, в их компаниях есть дисциплина, KPI. В этом есть и плюсы, и минусы, но люди нацелены на результат, и сотрудники это видят».

#### Бизнес и порядок

ПАСКАЛЬ КЛЕМАН ОБЛАДАЕТ VISION, НО НЕ ЛЮБИТ ТВОРЧЕСКОГО БЕСПОРЯДКА

Если бизнес добивается поставленных KPI, Fastlane постепенно отпускает его на свободу. Так, **Андрей Кузеев** из RelevantMedia и **Андрей Бурин** из Teamo заверили корреспондента **СФ**, что в их работу никто не вмешивается. Со временем команда лучше понимает потребителя, может со знанием дела вносить изменения в проект. «Большинство наших проектов уже не похожи на свои прототипы», — говорит Марина Трещова. Так, сайт серьезных знакомств Teamo дополнил систему монетизации, а еще предлагает несколько бесплатных опций — клиент может видеть не только список потенциальных партнеров, но и их маленькие фото. У оригинала eHarmony такой возможности нет. В нескольких проектах FLV придумала удачный кадровый формат: поставила во главе сразу двух лидеров. Сотрудники между собой называют эту конструкцию «биномом Паскаля». Например, в Teamo Андрей Бурин больше занимается продуктом, а **Владимир Шмидт** — операционными делами.

#### ОХОТНИКИ ЗА ИНВЕСТОРАМИ

Платят в Fastlane хорошо, говорит один из бывших CEO, и это в каком-то смысле «развращает людей». «Я не думаю, что компания обязательно станет успешной, если предприниматель будет питаться только йогуртом», — отвечает Оскар Хартманн.

Чтобы замотивировать лидера, FLV предлагает ему и его команде долю в проекте — до 30%. Но с опционами возможны щекотливые ситуации. Раньше опционный договор подписывали после того, как CEO прошел полугодовой испытательный срок (сегодня документ подписывают сразу, утверждают в FLV). Как рассказал Дуайт Линден, он долго не мог получить на руки свой опционный договор. А когда наконец добился и получил, увидел, что количество акций наполовину меньше, чем ему обещали при приеме на работу. По словам Линдена, это было одной из причин его ухода. В FLV ссылаются на то, что опционное



соглашение в итоге было подписано, значит, с его условиями стороны согласились. Есть и другой момент. Не очень опытные предприниматели (таких в FLV немало) не всегда понимают тонкости венчурного бизнеса. Скажем, с каждым раундом инвестиций их пакет размывается. К тому же в более ранних проектах лидерам не сразу объяснили, что поиск инвестора — их задача. «Изначально речь шла о том, что CEO занимается операционной работой, а FLV привлекает в проект деньги», — рассказывает Алексей Косачев. — Но потом косвенно, а затем и явно нам дали понять, что привлечение инвестиций — наши проблемы. Было немного странно: как я, наемный менеджер на испытательном сроке, пойду искать инвестиции в стартап?»

Конечно, в поисках финансирования FLV помогает лидерам проектов, ведь у основателей компании большой опыт в этой сфере. По словам Мариной Трещовой, почти все портфельные проекты привлекли инвестиции. Но процесс требует много времени, которое приходится отрывать от работы над продуктом. При этом в FLV склонны оценивать свои бизнесы

**Недолет, перелет**  
МАРИНА ТРЕЩОВА ФИЛОСОФСКИ ОТНОСИТСЯ К ТОМУ, ЧТО ЧАСТЬ БИЗНЕСОВ FASTLANE VENTURES НЕ ВЫЖИВЕТ

слишком высоко. Так, бывшие сотрудники OdinOtvet рассказали **СФ**, что незадолго до закрытия проект сумел заинтересовать стратегического инвестора, но того отпугнул ценник.

### EXIT ЕСТЬ

Если у Оскара Хартманна спросить, когда FLV планирует отбить вложенные инвестиции, он в ответ только рассмеется: «Это типичный вопрос в России, в США об этом не спрашивают. Мы не делаем таких расчетов. Не все наши проекты будут успешными, но пока никто не изобрел способа превращать все в золото». Один бывший топ-менеджер FLV уверен, что сорусат принесет успех не в восьми-девяты, а лишь в двух случаях из десяти. Но это все равно в два раза лучше, чем в среднем по рынку. Самые успешные на сегодняшний день проекты холдинга (по мнению акционеров) — RelevantMedia и Teamo — вышли на операционную рентабельность и, возможно, скоро будут готовы к продаже. С остальными ситуация пока не ясна. Но в компании подчеркивают, что большинство бизнесов только-только запущены, а к возможным неудачам относятся философски. «На Западе ценят любой опыт, там за одногобитого иногда двух небитых дают, — согласен управляющий фондом Russian Ventures **Евгений Гордеев**. — Это в России многие стесняются своих провалов и негативно относятся к тем, кто потерпел неудачу». «Все рассудит exit и ROI, — считает Сергей Четвериков. — Клеману и Хартманну я бы деньги доверил». FLV пока собирает все шишки, которые только можно собрать. Опыт компании показывает, что быть последователем не намного легче, чем первоходцем. // **СФ**

«Я понял, что надо говорить „да, да, да“, а потом рисовать в отчетах то, что компания хочет увидеть»

# вашему бизнесу нужен огонёк

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

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

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

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

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

## 1 800 000 человек увидят то, что вам нужно!



**Коммерсантъ  
Business+**

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

реклама  
16+



# Политика кремня

Уральский аграрий Василий Мельниченко, рассказавший участникам Московского экономического форума «о премудростях народной жизни», взорвал российский интернет. Яркий оратор переписывается с монархами и строит в селе Галкинское «новую цивилизацию».

— ПЕРСПЕКТИВЫ у российской деревни есть. Но все плохие. С такой аграрной политикой мы скоро будем менять тонну нефти на чашку риса, — говорит **Василий Мельниченко**, директор сельхозпредприятия «Галкинское» по дороге из екатеринбургского аэропорта Кольцово. Ехать до Галкинского два часа. По обеим сторонам трассы

тянутся заброшенные поля. Внезапно из тумана выплывает огромная черная деревянная свинья, которой местные шутники пририсовали улыбку. Свинью поставил свинокомплекс «Уральский» как указатель. Хотя обозначать местоположение комплекса смысла нет: вонь стоит страшная, на девять окрестных деревень. Сэкономили на очистных

Текст: Анастасия Якорева

Фото: Федор Телков

сооружениях, объясняет Мельниченко. О свинокомплексе Василий Мельниченко рассказывал на прошедшем в апреле Московском экономическом форуме. А еще о том,

## Меняя тона

ИЗ СЕРОГО НАСТОЯЩЕГО  
ВАСИЛИЙ МЕЛЬНИЧЕНКО  
ВЕДЕТ СЕЛО В СВЕТЛОЕ  
БУДУЩЕЕ

что «уровень бреда уже превысил уровень жизни в России», о коррупции и о нищенском положении села. «Мы говорили, что мы долго запрягаем, так может, мы не тех лошадей запрягаем?» — озадачил уральский аграрий собравшихся. Семиминутный ролик с его выступлением за две недели набрал на YouTube больше 500 тыс. просмотров, сделав Мельниченко знаменитым.

Звезда Рунета живет в одноэтажном доме с мансардой позади сельского клуба. Запоры на воротах несерьезные, только чтобы створки ветром не болтались. Запирать особенно и нечего: в комнате мебель советских времен, на подоконниках — цветочная рассада, на кухне — гарнитур, сделанный на местном «социальном мебельном предприятии», где работают инвалиды. После ночи в самолете, быстро выпив чаю, Мельниченко бодро мчится на работу. Вот уже 20 лет он с переменным успехом строит в селе новую многопрофильную экономику — «конгломерат производств», который смог бы прокормить деревню и дать крестьянину возможность свободно выбирать себе профессию.

## ЗАКАТ РАССВЕТА

Еще будучи студентом Уманской сельскохозяйственной академии, в 1970-х годах Мельниченко написал письмо Леониду Брежневу о необходимости улучшения высшего сельскохозяйственного образования в стране. От

вета Василий не получил, а вот из академии его отчислили. Потом он служил в армии и отбывал срок в тюрьме, говорит, что за хранение трофеиного «вальтера». Там-то он и прочитал книгу об аморфном кремнеземе — диатомите. В СССР из него делали разве что кирпичи.

На свободу Мельниченко вышел с твердым убеждением, что за кремнем будущее, и в 1986 году переехал с Украины на Урал, в село Галкинское, где находятся одно из крупнейших месторождений диатомита в России. Через пару лет Мельниченко избрали главой сельхозкооператива «Интерьер», который занялся строительными подрядами и кустарным производством плитки и расписных панелей из ДВП. Измерять тогдашний успех Мельниченко предпочтет не в деньгах из-за нестабильности курса рубля, а в машинах: по итогам 1992 года облисполком выдал сотрудникам кооператива в качестве премии 14 легковушек. В том же году кооператив выкупил земли в Боковке (рядом с Галкинским). Там Мельниченко решил построить «идеальное село». Для благозвучия Мельниченко переименовал Боковку в Рассвет. Потом страну стало лихорадить, строительные заказы прекратились, и Мельниченко переключился на производство продуктов повседневного спроса. К 1996 году он открыл в Рассвете пекарню, мельницу, кондитерский и рыбный цеха, швейное и мебельное производство. Продукция продавалась в шести собственных магазинах в соседних селах.

— Мы построили 4,5 км дороги в поселке! — поднимает Мельниченко палец вверх. — Мы сделали плотину — наша молодежь играла свадьбы на воде. Представляете, какая красота? Молодые выплывают из-за бугра на плотах,

костры горят, музыка играет! Я балдел!

К Мельниченко ехали работать из окрестных сел и бывших союзных республик, в том числе бывшие заключенные. А в 1998 году к нему пришли ряженные в казаков люди и представились «крышой». Платить он отказался. Тогда его вызвал глава района и попросил по-хорошему отдать кооператив. Через два дня «казаки» подожгли цеха, вывезли весь цветной металл и оборудование. Следующие два года Мельниченко пытался восстановить производство, но администрация давила проверками, да и денег не хватало. В конце концов Мельниченко продал остававшиеся активы. Уголовное дело на «казаков» в 2006-м закрыли из-за истечения срока давности.

— Сейчас от Рассвета осталось только несколько семей и ровная красивая дорога, строили-то мы хорошо, — вздыхает Мельниченко. Зато его опыт оценили чиновники из других регионов. После краха Рассвета его стали приглашать консультантами по развитию сельскохозяйственных земель в Ленинградскую, Смоленскую и Тульскую области. Но жил он по-прежнему в Галкинском, где в 2000 году организовал в здании бывшей школы Сельский центр общественных инициатив.

## ХВОСТЫ И ХИМИКИ

В кабинете Мельниченко в Сельском центре общественных инициатив на столе стоит десяток пластиковых контейнеров с разноцветными крышками

15 ТЫС. РУБ.

составляет, по словам Василия Мельниченко, средняя зарплата работников на предприятиях в Галкинском

ми. Внутри порошок, белые, черные и коричневые гранулы разного размера, рядом — кубики, похожие на пемзу. Это продукты, сделанные из диатомита: кизельгур, который используется как наполнитель для косметики, фильтровальные материалы, катализаторы, сорбенты, шумопоглощающие материалы и пеностеклокерамика (на нее даже есть патент).

— Вы думали, мы тут колхозники, хвосты коровьи, только картошку садить можем? Я, между прочим, даже на Международном химическом саммите выступал! — торжествующе произносит Мельниченко.

С самого начала, как только у него появились деньги, он стал вкладывать их в разработку материалов из кремния — нанимал профессоров из Уральского политехнического института.

— Ничего толком у нас в России из диатомита не делают, — кипятится Мельниченко. — В лучшем случае наполнители для кошачьих туалетов. А возможностей масса. Это будет реальное импортозамещение! Мы-то сами особо ничего нового не придумали — читали, смотрели существующие образцы, пытались повторить. Видите, сколько всего у нас получилось?

В начале 2000-х Мельниченко выкупил за 8 млн руб. на торгах у государства бывший завод по производству керамзита. На оборудование он привлек 40 млн руб. инвестиций и в 2007 году запустил производство фильтровальных материалов из диатомита (ОДМ-2Ф). Основной рынок сбыта — городские водоканалы, которые по старинке используют для фильтрации кварцевый песок. По словам **Ирины Батуриной**, главного технолога компании «Новогор-Прикамье», управляющей пермским водоканалом, диатомитовый материал позволяет в два раза сократить расходы на воду и электричество для промывки фильтров.

Почти сразу после запуска галкинский завод выиграл тендер на поставку своего материала в Хошимин (Вьетнам). Кроме того, удалось договориться с властями Нижнего Тагила, Перми и еще

20 российских городов. Но пока предприятие загружено всего на 20–25%. Его общий годовой оборот, по данным «СПАРК-Интерфакс», в 2011 году составил 14,5 млн руб., чистая прибыль — 259 тыс. руб. Сейчас Мельниченко ведет переговоры о строительстве в Галкинском заводе пеностеклокерамики мощностью 400–500 тыс. кубометров в год. Пеностеклокерамика — более дешевый аналог пеностекла и применяется в жилищном и дорожном строительстве. По оценкам ABARUS Market Research, сейчас российский рынок пеностекла растет на 20–30% в год, а его потенциальная емкость — 5,5 млн кубометров в год. При этом во всем СНГ производится всего 170 тыс. кубометров. Галкинский завод потребует 120 млн руб. инвестиций. Интерес к проекту проявила группа компаний РОЭЛ.

— Нас привлекает уникальность проекта, мы считаем его высокорентабельным, — говорит руководитель проектов РОЭЛ **Олег Коваленко**, который приехал в Галкинское на переговоры. Он сидит в коридоре Сельского центра общественных инициатив на откидном стульчике из бывшего школьного актового зала. Рядом гора дров: колыбель инновационных кремниевых материалов отапливается печкой.

#### СОРОС ПЛАЧЕТ

Пока Мельниченко занимался кремнием, село Галкинское медленно катилось под откос. Сменяющие друг друга председатели распродавали имущество, работы не было. Мельниченко, конечно, вносил разнообразие в скучную деревенскую жизнь:

— К нам в сельский центр с лекцией приезжал мэр Ливерпуля! Мы ему написали письмо: дескать, приезжайте,

расскажите, как у вас там все устроено. Он и приехал.

Писал Мельниченко и королеве Нидерландов **Беатрикс Вильгельмине Армгард** (она выделила Галкинскому грант на выращивание картошки и прислала в село двух экспертов) и **Джорджу Соросу**.

— Мы его с днем рождения поздравили, — объясняет Мельниченко. — Написали: мол, мы, активисты села Галкинское, хотим вас заверить, что ваша книга «О глобализации» для нас — очень важный материал! На следующий день нам позвонила директор Института Сороса, сказала: Джордж растроган, плачет.

Неизвестно, плакал ли Сорос на самом деле, но \$18 тыс. на оборудование компьютерного класса активистам дал. Еще Мельниченко писал про земельное рейдерство в Свердловской области в местные газеты. А после того как в конце 2008 года на сельском собрании отча-

# 36 МЕС.

составляет расчетная окупаемость большинства сельскохозяйственных проектов Мельниченко. Обычно инвесторы более пессимистичны



явшиеся галкинцы попросили Мельниченко возглавить сельхозпредприятие «Галкинское», он с новыми силами начал строить «многопрофильную сельскую экономику».

Проект под громким названием «Новое село — новая цивилизация» предполагал строительство в Галкинском комбикормового завода, свинофермы, молокозавода, цеха по переработке древесины, цеха по розливу питьевой минеральной воды и еще около 20 небольших предприятий. Все это требовало 1,1 млрд руб. вложений.

Пока удалось открыть кроликовую ферму на 4 тыс. голов, кафе «Урал-Grill» со стоянкой для фур и засадить 150 га картошкой. Доля Мельниченко в этих проектах от 18% до 50%. Сторонние инвесторы вложили больше 50 млн руб. Мельниченко из семейных средств выплатил долги «Галкинского» — 13 млн руб. Также он открыл два небольших производства: текстильный цех по пошиву палантинов и жилеток из кроличьих шкурок и социальное мебельное производство, где работают галкинские инвалиды.

Прибыль, по словам Мельниченко, сейчас приносит только кафе — 300–500 тыс. руб. в месяц. Оно находит-

ся на федеральной трассе и обслуживает дальнобойщиков, которые раньше денег в селе не оставляли. Перед входом стоит указатель «Амстердам — 4315 км, Новый Уренгой — 1710 км». Внутри есть специальная стена, вся испанная автографами водителей.

Ферма каждый месяц продает по 1 тыс. кроликов на 500–700 тыс. руб., но почти все деньги уходят на текущие расходы. Выращивание картошки оказалось вообще под угрозой. Основным покупателем галкинской картошки была Федеральная служба исполнения наказаний, но с этого года она перешла на тендерную систему закупок. Удастся ли выиграть тендер, неизвестно.

Зачем инвесторам вкладываться в сельскохозяйственные проекты сомнительными перспективами? «Вокруг все кричат, что в России невозможно заниматься сельским хозяйством. Я хотя бы теперь могу кричать об этом обоснованно», — рассуждает **Михаил**, один из партнеров Мельниченко (свою фамилию он называть отказался).

Сельским хозяйством он заинтересовался всего два года назад, зато теперь с энтузиазмом рассуждает о посевной и встречает Мельниченко из аэропорта на своем белом «кадиллаке».

### Замахнулся

ВМЕСТО ТОГО ЧТОБЫ БЫТЬ ОБЫЧНЫМ ФЕРМЕРОМ, МЕЛЬНИЧЕНКО ПРЕДПОЧИТАЕ РАЗВИВАТЬ СЕЛЬСКИЕ ТЕРРИТОРИИ

### ЧЕЛОВЕК-КРЕМЕНЬ

В Галкинское часто съезжаются советоваться фермеры из соседних деревень. В отличие от Мельниченко никто из них многопрофильную экономику на селе строить не собирается.

— Василий у нас один такой, неугомонный, — говорит один из фермеров. — Я считаю, опережает он свое время, не приживутся сейчас в России такие идеи.

Сам Мельниченко от подобных мнений отмахивается:

— Я мог бы быть эффективным фермером, получать большую прибыль. Работать у меня будет максимум 12 человек. Вы будете приезжать и говорить: ого, какой забор хороший у Мельниченко!

Но мне интересно развивать сельские территории.

Шансы Мельниченко получить деньги на «Новое село» выросли: в прошлом году на проект обратил внимание бывший министр финансов **Алексей Кудрин**, который сейчас возглавляет Комитет гражданских инициатив.

При поддержке Комитета проект примет участие в конкурсе «Регионы — устойчивое развитие» на соискание премии от РСПП и Сбербанка, которая достигает 1 млрд руб.

— Знаете, как говорят: если наложить наше светлое будущее на наше темное прошлое, то получится серое настоящее, — шутит Мельниченко.





# Пей за друзей

Табачный дым и спартанская обстановка — не помеха для клиентов общепита, если алкоголь и еда будут дешевыми. Так решили владельцы KillFish Discount Bar. А чтобы увеличить проходимость точек, они заставили посетителей играть в пирамиду.



## Постоять у крана

ОСНОВАТЕЛЬ СЕТИ KILLFISH ДМИТРИЙ ЕВСЕЕВ ПО ОБРАЗОВАНИЮ ПРОГРАММИСТ, НО, ЧТОБЫ ПОЛУЧИТЬ ОПЫТ В РЕСТОРАННОМ БИЗНЕСЕ, ЧЕТЫРЕ МЕСЯЦА ПРОРАБОТАЛ БАРМЕНОМ

ШЕСТЬ ЧАСОВ вечера, торговый центр на станции метро «Тушинская» в Москве. В KillFish Discount Bar, расположеннем на втором этаже, аншлаг: заведение, открытое два месяца назад, уже набито битком. Никого не смущает скромный интерьер: стены, покрашенные блекло-серой и красной краской, железные трубы вентиляции под потолком, простая мебель.

В бар приходят не ради интерьера, людей привлекает недорогое меню — ни в Москве, ни в Питере сетевые заведения не предлагают алкоголь и еду дешевле, чем KillFish. Установив цены на 20–50% ниже, чем у конкурентов, KillFish умудряется динамично расти: за три года компания открыла 21 собственное заведение и 19 — по франшизе. Годовой оборот сети, по оценкам СФ, превысил 1 млрд руб., а прибыль составляет более 100 млн руб. На чем зарабатывает общепитовский дискаунтер?

## ИЗДЕРЖКИ ПОД НОЖ

«Свежесть альпийских лугов нужно искать в другом месте,— отвечает основатель и совладелец сети **Дмитрий Евсеев** в группе KillFish „В контакте“ на жалобы по поводу прокуренных баров.— Мы дискаунтер. Есть заведения, где, безусловно, дыма меньше. Но цены там выше». У ближайших конкурентов, демократичных пивных баров СПБ, пол-литра самого дешевого пива (собственная марка) стоит 79 руб., в «Кружке» тот же объем «Балтики» — 75 руб. В KillFish цена пива собственной марки, сваренного «Балтикой» по спецзаказу, — 66 руб. И так по многим пунктам меню: коктейль «Б-52» в KillFish стоит 143 руб., виски с колой — 121 руб. (в «Кружке» 195 и 170 руб. соответственно), кольца кальмара в два раза дешевле, чем у конкурентов. В барах Москвы и Питера цены KillFish одинаковы, а у региональных франчайзи иногда и ниже. Формат бара-дискаунтера Евсеев придумал, глядя на бизнес лоукост-авиакомпаний. Если люди отказываются от удобных сидений, бесплатного питания на борту ради экономии на билете, то и посетители ба-

ров тоже смогут отказаться от некоторых удобств ради дешевого и качественного алкоголя и еды. В 2009 году, когда кризис подкосил основной бизнес Евсеева — издательство автомобильной литературы, он вместе с партнером **Дмитрием Костяхиным** решил открывать бары-дискаунтеры. Этот формат не имел аналогов на российском рынке.

Первый бар партнеры открыли в Питере на улице Восстания в конце 2009 года, вложив в него 5 млн руб. собственных средств. Бар окупился очень быстро — всего за год (обычный срок окупаемости — два-три года). Через год партнеры открыли второй бар, в 2011-м еще шесть.

Чтобы держать низкие цены, установили режим жесткой экономии. Евсеев определил «потолок» по арендной ставке: KillFish снимает помещения от 200 кв. м не дороже 1,3 тыс. руб. за 1 кв. м в Питере и не дороже 2 тыс. руб. в Москве. За эти деньги в Москве можно арендовать помещение на верхних этажах непопулярного ТЦ далеко от метро, считает генеральный директор агентства недвижимости Astera **Алексей Филимонов**.

По его словам, средняя ставка для московских «спальников» — около 15 тыс. руб. за 1 кв. м, для Питера — 10 тыс. руб.

«Когда в 2009 году я говорил, что хочу такую цену, на меня смотрели как на сумасшедшего», — вспоминает Евсеев. Тем не менее к настоящему моменту Евсееву и его франчайзи удалось найти по этой ставке 30 помещений в Питере и два в Москве.

Один столичный KillFish расположен в районе метро «Бауманская», второй — на «Тушинской». В Питере семь баров из 20 находятся в центре.

Экономит компания и на интерьере. «Как вы думаете, почему у нас стены так рельефно покрашены — „в пупырышек“? — спрашивает Евсеев. — Чтобы неровностей не было видно. Стены к покраске можно вообще не готовить — никакой шпаклевки или выравнивания». В барах нет официантов — разносят заказы и убирают со столов бармены (их может быть от двух до шести человек в смену). Посуда из IKEA, на кухне из оборудования нет ничего сложнее плиты и рисоварки. Тем не менее все блюда готовят повар «из-под ножа», хотя использование полуфабрикатов обходилось бы дешевле. Но Евсеев решил на качестве еды не экономить, чтобы не терять клиентов. В барах СПб все блюда готовят на одной фабрике-кухне, после чего развозят по барам, где только разогревают в микроволновке.

Открытие точки KillFish обходится в среднем в 5 млн руб., включая ремонт (1–2 млн руб.), покупку мебели (300–600 тыс. руб.), посуды (200–300 тыс. руб.) и первоначальную закупку продуктов и алкоголя (300–500 тыс. руб.). Для сравнения: только на ремонт бара «Дорогая, я перезвоню» в Солнцево было потрачено 8 млн руб.

Впрочем, Евсеев больше экономит на другом.

#### БЕЗ БЮДЖЕТА

«Сеть пивных баров, закупающая в год 70 тыс. литров иностранного и российского пива по цене от 60 до 270 руб. за литр, может получить от дистрибутора или производителя вознаграждение — так называемый маркетинговый бюджет — около 7 млн руб. наличными или по безналу», — рассказывает со-владелец баров «Дорогая, я перезвоню» **Георгий Карпенко**.

Пивные компании серьезно конкурируют, они заинтересованы в продажах своего товара в HoReCa и при больших объемах заказов или высокой популяр-

## Бар KILLFISH

Водка 40 г  
«Зеленая марка»



Пиво 0,5 л  
Killfish Discount Beer



Коктейль  
«Санрайз»



66 руб.



Гренки

ности заведения готовы доплачивать «живыми» деньгами за каждый литр проданного, или, как говорят рестораторы, «пролитого» пива. Как поясняет руководитель агентства «Рестконсалт» ресторатор **Сергей Миронов**, речь идет о суммах от 10% до 120% стоимости товара. Правда, согласившись взять «маркетинговый бюджет», сеть не получит хороших скидок.

Большинство владельцев ресторанов и баров предпочитают «живые» деньги, которые можно сразу пустить в оборот. Евсеев же выбрал скидки. По его словам, KillFish продает около 2,5 млн литров пива в год. Это «безумно большой пролив», считает Карпенко. То есть сеть могла бы получать от пивных компаний несколько миллионов рублей. Если бы KillFish закупал иностранное пиво, сумма была бы выше, но в «Балтике» и пиво дешевле, и бюджеты скромнее, признает Евсеев.

Однако пиво и крепкий алкоголь дают KillFish больше половины выручки. Соответственно, чтобы установить минимальную наценку и при этом выживать, нужна максимальная скидка от поставщика. «Мы не гонимся за бюджетами, поэтому „Балтика“ (эксклюзивный



БАР  
СПБВодка 50 г  
«Зеленая марка»

99 руб.

Пиво 0,5 л  
«СПБ Светлый лагер»

79 руб.

Коктейль  
«Санрайз»

155 руб.

119 руб.



Гренки

найдете. Мы просто не такие жадные». Но чтобы выжить, не жадничая, бары должны иметь высокую проходимость, которую сложно обеспечить в тех местах, где KillFish обычно снимает помещения. Для привлечения клиентов у Евсеева есть другая хитрость.

## ПООЩРЯЯ ДРУЖБУ

В группе KillFish «В контакте» висит стандартный опрос: «Откуда вы узнали про бар?» 70% респондентов (свыше 7,5 тыс. человек) ответили: «Посоветовали друзья». Советовать KillFish друзьям — дело выгодное. Акция «приведи друга — получи скидку» построена по принципу многоуровневого маркетинга (MLM). Каждый посетитель получает у администратора бара пластиковую карту — по ней будут проходить все его оплаты заказов в баре. Можно обходиться и без карты, но тогда и еду, и напитки придется покупать на 30% дороже: минимальные цены в меню установлены только для владельцев карт. По словам Евсеева, 99% посетителей обзаводятся «пластиком».

На карту клиент кладет деньги — через бармена, в личном кабинете на сайте или в терминалах Qiwi, чтобы потом расплачиваться ею в сети. Это часть единой электронной системы биллинга KillFish, которая учитывает оплаты во всех заведениях — и собственных, и франчайзи. Карты также позволяют исключить воровство со стороны персонала: если посетитель платит

наличными, бармен обязан сначала положить деньги на карту клиента, а уже потом проводить по ней оплату. Банковские карты за стойкой KillFish не принимает — оплата по ним возможна только в личном кабинете на сайте.

Вместе с картой клиент получает девять бумажных купонов с ее номером. Купоны нужно раздавать друзьям и знакомым: если они предъявят его в баре и заведут свою

секрет фирмы  
номер 5 (330) — 2013  
<http://www.kommersant.ru/sf/>

карту, то составят первый «уровень» пирамиды: 5% их счета будет перечисляться на карту друга, подарившего купон. Например, если друг «первого уровня» поел и выпил на 500 руб., 25 руб. из них будут перечислены на счет основателя пирамиды. В системе есть еще друзья «второго и третьего уровня» — те, кого привели друзья друзей. От их счета основатель получает соответственно 3% и 2%. В итоге через какое-то время самые «компанийские» клиенты смогут ходить в бар бесплатно.

По словам Евсеева, сетевой маркетинг позволяет «раскачать» практически любую точку. «Нам говорят: „У вас бар на последнем этаже ТЦ, к вам никто ходить не будет“. Я отвечаю: „Будут, вот увидите“», — усмехается Дмитрий. И действительно, ни одна собственная точка сети еще не закрылась. Молодежь идет за дешевым алкоголем и, чтобы он стал еще дешевле, приводит с собой друзей.

Количество оплат по картам во всей сети баров — около 310 тыс. в месяц (примерно 8 тыс. на один бар), средний чек — 600–800 руб. на одну карту. Учитывая, что одной картой может расплачиваться компания из нескольких человек, фактическая проходимость точки выше, чем количество оплат. Это хороший показатель, считает Карпенко. Для сравнения: бар «Дорогая, я перезвоню» в центре Москвы, у метро «Маяковская», площадью 350 кв. м, за месяц посещают около 10 тыс. человек, средний чек — 1 тыс. руб. В московских барах СПб средняя посещаемость — около



6 тыс. человек со средним чеком 380 руб.

### ДЕШЕВО И БЫСТРО

В 2011 году сеть KillFish насчитывала уже восемь баров. Евсеев посчитал, что модель доказала свою жизнеспособность, и с начала 2012 года начал продавать франшизу, продолжая открывать собственные точки в Москве и Питере. Условия для франчайзи — паушальный взнос 600 тыс. руб. Стартовые вложения — 3–6 млн руб., окупаемость — 10–12 месяцев. Ежемесячная выручка одного заведения KillFish — 2–3 млн руб., прибыль — от 450 тыс. руб. На фоне пивных ресторанов, например,

Harat's Pub или «Козловица», где стоимость франшизы начинается от 1,5 млн руб., вложения — от 12 млн, а выход на окупаемость потребует двух-трех лет, предложение KillFish выглядит заманчиво. Ближайший конкурент — СПБ франшизу не продает, у «Кружки» паушальный взнос варьируется от 500 тыс. до 1,5 млн руб., а окупаемость может занять больше трех лет. Впрочем, у KillFish есть роялти 6% — Миронов оценивает их как довольно высокие. Эльмар Гусейнов, один из питерских франчайзи сети, владеет также сетью кофеен в Санкт-Петербурге. Он со-бирался открыть демократичный бар, изучал существующие форматы. У всех был стандартный пакет: бренд, рецептуры, обучение персонала. KillFish предлагал федеральные контракты на пиво, крепкий алкоголь и сигареты, программное обеспечение и просчитанную модель с быстрой окупаемостью.

### БАР «КРУЖКА»

Водка 50 г  
«Высота»



Пиво 0,5 л  
«Балтика»



Коктейль  
«Санрайз»



Гусейнов выбрал франшизу KillFish и открыл бар в начале года. «Благодаря сетевому маркетингу я могу сразу получить большое количество клиентов», — говорит он. В этом году KillFish получил еще одно преимущество перед главным, по мнению Евсеева, конкурентом — лавочкой в сквере (минимальная цена на пол-литровую бутылку пива производства «Балтика» — 35 руб.). С января этого года после 23 часов пиво можно купить лишь в заведениях общепита. Бары KillFish работают до двух-трех часов ночи и в ТЦ имеют отдельный вход, поэтому точки в спальных районах наверняка получат еще больше лояльных клиентов. //сф

**КоммерсантъFM93.6**  
радио новостей

# НОВОСТИ ВМЕСТО ГУДКОВ

Сервис доступен  
абонентам  
ОАО «МегаФон»

16+ реклама

### Услуга «Замени гудок»

Помогите вашим собеседникам быть в курсе последних событий. Установите сервис «КоммерсантъFM. Главные новости» для входящих звонков. Наберите \*936\*1#, и те, кто звонит вам, смогут слушать новости вместо гудков

### Услуга «Персональный гудок»

Хотите сами с пользой проводить время ожидания ответа и слушать новости вместо гудков? Установите сервис «КоммерсантъFM. Главные новости» для исходящих вызовов, набрав \*936\*2#

# Работ на проводе. На рынке call-центров появилась технология, которую раньше использовали разве что спецслужбы. Пока операторы принимают звонки, автоматическая система выведывает тайные знания потребителей.

Текст: Дмитрий Крюков

Фото: Арсений Несходимов

В НАУШНИКАХ звучит голос бабушки, которая жалуется, что отправила документы в пенсионный фонд, а их там не получили. На экране компьютера голос трансформируется в кривую. По амплитуде колебаний система опознает, что разговор идет на повышенных тонах, а паузы между репликами свидетельствуют о волнении говорящего. В процессе общения с оператором тональность не меняется, и система автоматически относит звонок в зону риска, помечая красным значком.

Чтобы понять, насколько пользователи довольны работой call-центра, супервизоры, контролирующие операторов, обычно слушают 1–2% поступивших звонков и экстраполируют их на остальную базу. Гендиректор «Телеком-экспресса» **Сергей Синягин** и член совета директоров компании **Дмитрий Витчинка** утверждают, что система, установленная в call-центре, способна в автоматическом режиме оценить качество абсолютно всех разговоров, а их более 2 млн в месяц. Кроме того, по сло-



Важная оговорка  
ДМИТРИЙ ВИТЧИНКА ПРЕВРАТИЛ CALL-ЦЕНТР В АГЕНТСТВО ТАЙНЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ



#### РАБОТА НА СТОРОНУ

**Рынок call-центров оживился в кризис, когда компании стали сокращать операционные издержки и передавать телефонное общение с клиентами на сторону.** По словам Сергея Синягина, сегодня загруженность корпоративных call-центров составляет 50–60%, тогда как у аутсорсинговых центров достигает 80% и даже выше, потому что операторы работают с разными проектами и загружены более равномерно. Цена услуги составляет в среднем от 5 до 15 руб. за минуту разговора и зависит от сложности скрипта: одно дело — рассказать о расписании поездов, другое — работать с проблемными клиентами.

вам Витчинки, возможности технологии гораздо шире, чем контроль сотрудников. Ведь поступающие звонки — это колоссальная база для маркетинговых исследований. Правда, с ней надо научиться работать.

#### ЗВОНОК ЯКУНИНУ

«Российские железные дороги» едва ли ассоциируются с инновационной компанией, но именно они стали первым клиентом «Телеком-экспресса» и основным полигоном для испытаний. «Процесс ответов на звонки в РЖД был поставлен как в классической компании, которая этим вопросом занималась, но по остаточному принципу», — вспоминает Витчинка. В компании работали около 20 различных справочных служб, у которых было свыше 300 телефонов. Причем если поездам дальнего следования имелась централизованная база данных, то узнать актуальное расписание электричек можно было только в справочной дороги, которой они принадлежали. Витчинка и Синягин, имевшие до «Телеком-экспресса» опыт работы в МТС и «Вымпелкоме», предложили РЖД создать единый call-центр.

Хотя идея железнодорожникам понравилась, переговоры длились два года. Площадка компании в Москве открылась в 2009-м. Первый звонок принял лично президент РЖД **Владимир Якунин**. Первоначальные инвестиции в проект составили \$30 млн, большая часть которых пришла на заемные средства. Впоследствии к московскому офису добавились площадки в Ростове-на-Дону и Челябинске.

Летом 2012 года «Телеком-экспресс» купил компанию «Территория контактов» — аутсорсинговый call-центр «Вымпелкома». Для сотового оператора это был непрофильный актив. «Телеком-экспресс» таким образом вдвое увеличил масштабы своего бизнеса (сейчас у компании около 200 клиентов, которых обслуживают более 2 тыс. операторов) и попал в тройку крупнейших контактных центров в России наряду с «Телеконтактом» и подразделением международной Teleperformance. «Телеком-экспресс» не скучился на оборудование и технологии.

Он, в частности, единственный из аутсорсинговых call-центров приобрел разработки петербургского Центра речевых технологий (ЦРТ), который занимается распознаванием речи. Среди других клиентов ЦРТ, например, «Яндекс» и мексиканская полиция — она ловит преступников, вычисляя их по голосу (см. **СФ** №11/2010).

Для оценки эффективности call-центров принято использовать количественные параметры. Хорошим уровнем считается, если на 80% звонков операторы отвечают в течение 20 секунд, а количество потерянных вызовов не превышает 5–10%. Программные комплексы, установленные в крупных call-центрах, также отслеживают продолжительность беседы, перебивал ли оператор клиента, кто говорил больше (оптимально, если в разговоре не было явного ведущего) и кто первый положил трубку (это должен сделать клиент). Разработки ЦРТ позволили добавить более тонкие фильтры — лексико-семантический анализ и оценку эмоционального состояния собеседников.

#### ПОКАЖИТЕ ЭМОЦИИ

«Перезвоните, пожалуйста, вас не слышно», — трижды повторяет оператор, после чего кладет трубку. Если бы он произнес эту фразу два раза, система отметила бы, что он нарушил стандарты обслуживания.

С помощью лексико-семантического анализа также можно выяснить, понравился ли клиенту сервис, считает руководитель группы контроля качества дирекции технологии и контроля качества «Телеком-экспресса» **Анна Бейгман**. Самый простой индикатор — это слово «спасибо». Если человек употребил его в конце разговора, с вероятностью 80% он остался доволен. Еще более тонкая настройка — оценка эмоционального состояния звонящего. Аппаратура реагирует на амплитуду колебаний голоса: чем они выше, тем хуже. Если кто-то из собеседников вдруг рассмеется, скорее всего, это будет воспринято как негативная реакция. Существуют и индивидуальные речевые особенности. Наконец, обмануть систему может плач ребенка рядом с телефонной трубкой. Однако в целом, как говорит Анна Бейгман, картина получается презентативной. Анализ эмоций использует, в частности, НПФ «Благосостояние». «В каком бы состоянии ни позвонил клиент, для нас важно, чтобы к концу разговора его настроение и тон сменились на положительные,— говорит **Максим Элик**, первый заместитель исполнительного директора НПФ „Благосостояние“. — Мы добились того, что более чем в половине случаев контакт заканчивается на позитиве. Если этого не произошло, прослушиваем запись и разбираемся».

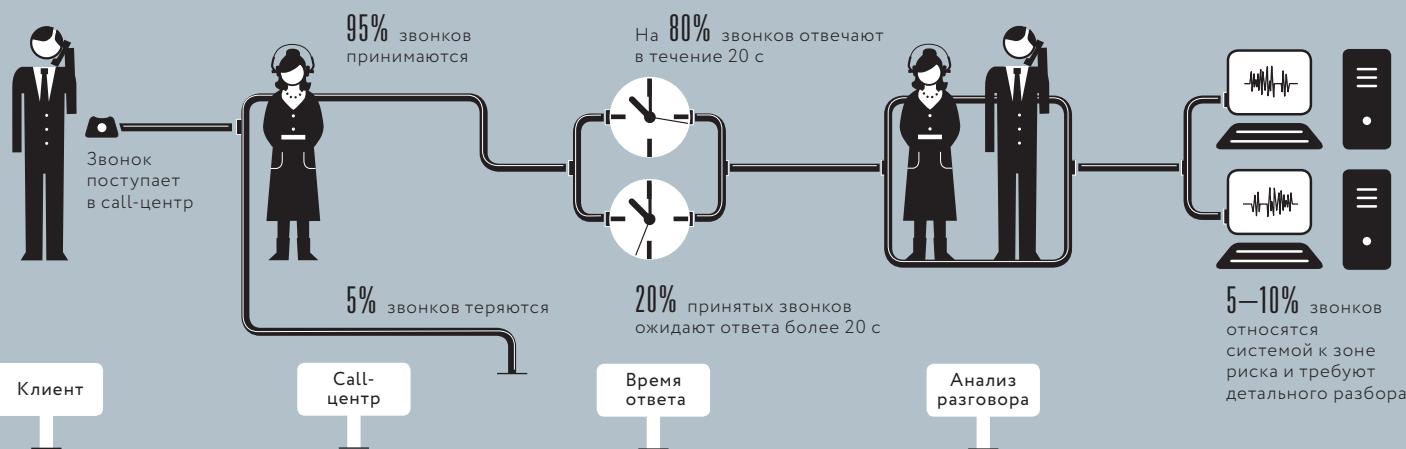
С учетом всех показателей звонки группируются по пяти уровням. Звонки, в которых оператор сработал на «отлично», отмечаются голубым значком, «хорошо» — зеленым, «удовлетворительно» — желтым, «плохо» — красным, если данных для анализа недостаточно — серым. Серых значков немного: система не успевает оценить звонок, если он длится менее 10 секунд. Супервизор прослушивает лишь «красные» звонки. При необходимости он может быстро связаться с недовольным клиентом, чтобы предотвратить дальнейшие претензии.

Генеральный директор компании «Телеконтакт» **Денис Садовский** считает: эффективно оценить качество работы операторов можно и без дорогостоящих технологий распознавания речи. «Чтобы понять, какой вкус у супа, не надо есть всю кастрюлю,— говорит Садовский.— Существуют стандарты, давно разработанные в нашей индустрии. Есть технология выборочного прослушивания операторов, которая позволяет выявить качество работы каждого сотрудника». Менеджер по развитию инновационных каналов продвижения фармацевтической компании «Астразенека» **Сергей Маstryгин** придерживается иного мнения: «Если на результаты оценки завязано наказание или поощрение конкретного оператора, каждый звонок имеет значение. Никакой экстраполяцией нельзя объяснить сотруднику, почему он не выполнил задачу».

В конце 2012 года «Астразенека» стала использовать услуги «Телеком-экспресса» для продвижения своей продукции среди врачей. Кроме прочих KPI учитывается, в частности, сколько раз оператор употребил название препарата. «Это похоже на 25-й кадр,— сравнивает Сергей Синягин.— Допустим, в скрипте прописано, что нужно произнести слово не менее пяти раз, чтобы оно отложилось у потребителя. Ни один супервизор этого не посчитает, а системе все равно».

Впрочем, как оговаривается Маstryгин, лексико-семантический анализ все же не основной показатель эффективности оператора. Ключевым критерием остается результативность звонков. Но однозначно сказать, какова в успешных продажах роль оператора, а какова — программы, нельзя. «Да, можно вычислить, что, продавая услуги сотовых операторов, лучше говорить „оптимальный тарифный план“ и не говорить „снижать расходы“. Но это вспомогательные вещи,— считает Садовский.— Сделать из неумелого продавца умелого никакая техника не поможет».

## Стандарты обслуживания call-центра





### ВСЕСЛЫЩЕЕ УХО

В ритейле давно применяется методика *mystery shopping*, когда под видом обычного покупателя в магазин заходит ревизор. «Телеком-экспресс» стал проводить скрытые исследования на рынке call-центров. Ревизором здесь выступает все та же система речевого распознавания. Человек, позвонивший в call-центр, не подозревает, что, пока он говорит с оператором, программа ищет в его речи определенные ключевые слова и анализирует контекст их употребления.

Как правило, таких слов немногого — пять-десять. Например, слово «сайт», если заказчика интересует взаимодействие с аудиторией в интернете. Или слово «тариф», когда компания желает узнать мнение потребителей о своей ценовой политике. Система фиксирует, если потребитель произносит нужное слово, и ищет рядом оценочные слова или словосочетания («хорошо», «нравится», «ошибка», «проблема», «не работает» и т. п.). По ним определяется, было употреблено ключевое слово в позитивном, нейтральном или негативном ключе. Затем все это в виде статистических выкладок предоставляется заказчику.

### Тонкий слух

СЕРГЕЙ СИНЯГИН СЧИТАЕТ, ЧТО ИНВЕСТИЦИИ В РЕЧЕВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ БЫЛИ НЕ НА-ПРАСНЫ

Коммерческий директор компании «Телеком-экспресс» **Ирина Брусенцева** считает, что скрытые исследования позволяют решать две проблемы, с которыми сталкиваются call-центры во время прямого анкетирования. Во-первых, человек не подозревает, что является объектом изучения, а потому более раскован в своих суждениях. Во-вторых, система мониторит десятки или даже сотни тысяч входящих звонков — ограничение только в количестве людей, звонящих в call-центр. При традиционных исходящих обзвонах выборка получается на порядки меньше.

Впрочем, у методики есть и недостатки. Главная сложность — в богатстве языка. Однажды в «Телеком-экспрессе» провели простой эксперимент: посмотрели, как люди реагируют на вопрос, требующий утвердительного или отрицательного ответа. Специалисты выявили 20 различных вариантов ответа, среди них «да нет», «наверное», «мне это интересно», «предложите» и т. п. Проблема решается добавлением в алгоритм новых слов-индикаторов. Но это технологически непросто хотя бы потому, что нужно учитывать разные варианты произношения и грамматические формы одного и того же слова. На написание алгоритма для каждого слова уходит от нескольких часов до нескольких дней. При этом часы работы программистов дороже, чем операторов call-центра. Чтобы запустить скрытое исследование, требуются существенно большие затраты, чем для обычного анкетирования, признает Ирина Брусенцева, от нескольких сотен тысяч до миллиона рублей, и даже более. Зато впоследствии заказчик может получать статистику постоянно, в ежемесячном или даже еженедельном режиме.

Опрошенные **СФ** маркетологи оценивают услугу неоднозначно. «Даже если робот научится распознавать положительные и отрицательные оценки, я не вижу здесь кардинальной выгоды,— говорит директор по исследованиям *Discovery Research Group* **Александр Болтавин**.— Зачем все так усложнять? Проще использовать имеющиеся понятные алгоритмы сбора информации». Президент консалтинговой компании «Качалов и коллеги» **Игорь Качалов** считает, что сам по себе анализ звонков, поступающих в call-центр, может дать искаженную картину, потому что большинство людей обращаются с негативом. Однако если соотносить полученные данные с другими показателями, например с количеством людей, которые пользуются услугами компании или заходят на ее сайт, методика имеет право на существование.

«Вариантов исследований много. Реально используются на сегодняшний день три-четыре: опросы на сайтах, массовое анкетирование, мониторинг цен в магазинах,— перечисляет Качалов.— На них приходится 80% всех исследований. Оставшиеся 20% мелко сегментированы. Методика „Телеком-экспресса“ — хороший нишевой вариант для компаний, которые имеют дело с массовым клиентом». Среди них могут быть крупные продавцы билетов, производители FMCG и интернет-магазины. Отчасти это подтверждает статистика самого «Телеком-экспресса». По словам Брусенцевой, дополнительными сервисами, связанными с лексико-семантическим и эмоциональным анализом, пользуются всего 5-10% клиентов, но именно на них приходится 40-50% звонков. //сф





В РЕЙТИНГЕ МОЛОДЫХ МЕДИАМЕНЕДЖЕРОВ, СОСТАВЛЕННОМ КОМПАНИЕЙ ODGERS BERNDTSON ПРИ УЧАСТИИ PWC, 45 НОВЫХ ИМЕН. ОСНОВНОЙ ПОСТАВЩИК МОЛОДЫХ И ПЕРСПЕКТИВНЫХ ДЕБЮТАНТОВ РЕЙТИНГА — ИНТЕРНЕТ-ПОРТАЛЫ, А ТАКЖЕ КОМПАНИИ, ПОМЕНЯВШИЕ ВЛАДЕЛЬЦЕВ В РЕЗУЛЬТАТЕ ПЕРЕДЕЛА СОБСТВЕННОСТИ.

Текст: Юлиана Петрова, Анастасия Якорева

Фото: Григорий Поляковский

**Н О В А Я М Е**

МОЛОДОЙ человек 28–29 лет, со средним уровнем владения английским языком и без диплома МВА, работающий либо в интернет-компании, либо в печатном издании,— таков типичный участник рейтинга молодых медиаменеджеров 2012 года, подготовленного компанией Odgers Berndtson. В этом году число участников составило 191— на 45 человек больше, чем в 2011-м.

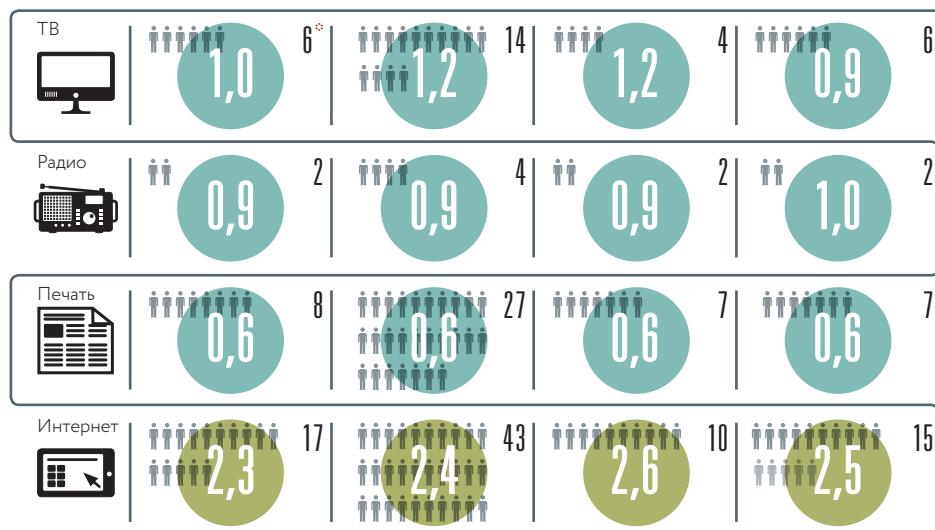
Половина участников руководят подготовкой контента журналов и сайтов, теле- и радиопрограмм. Вторая по многочисленности категория (на нее приходится 20% участников) — менеджеры высшего звена: генеральные директора, президенты и их заместители, а также издатели и руководители проектов. Наконец, на директоров по продажам рекламы и по маркетингу приходится по 15% участников. «Секрет фирмы» составил портреты героев медийной отрасли 2012 года.

#### КТО НА НОВЕНЬКОГО

С конца 2011 года по федеральным телеканалам и радиостанциям катится волна кадровых перестановок в высшем руководящем составе. Главные возмутители спокойствия — холдинги «Профмедиа», ЮТВ и «Европейская медиагруппа» (ЕМГ), у которой в конце 2011 года сменились собственники. На семь из 16 телеканалов, в частности на ТВ3, Disney, «Ю», «2х2», недавно пришли новые генеральные директора, почти все моложе 35 лет. Эти перестановки отразились в рейтинге Odgers Berndtson. Среди 91 менеджера, получившего в рейтинге высшие категории — оценки АА или А, оказалось немало тех, кому представился случай сразу перескочить несколько ступенек по служебной лестнице. Вслед за генеральными

#### Медиаматрица

Самые перспективные и самые «населенные» управленические категории и медиасфера.



\* Число топ-менеджеров в рейтинге, работающих в данной медиально-управленческой сфере

Перспективность карьеры в рамках указанных медиально-управленческих сфер, по оценкам Odgers Berndtson и PwC:

- высокая (коэффициент 1,7–2,6)
- низкая (коэффициент 0,6–1,6)

директорами и президентами молодеет и остальной руководящий состав. Яркий пример: в начале 2012 года президент ЕМГ, легендарный основатель «Европы плюс» **Жорж Полински** уступил свое кресло 31-летней **Екатерине Тихомировой**, которая инициировала в ЕМГ несколько кадровых перестановок. По итогам 2012-го в рейтинг впервые попали пять менеджеров из ЕМГ во главе с Тихомировой. Но хотя в 2012 году на рынке радио произошли несколько сделок M&A, в результате которых у 30-летних появились возможности карьерного роста, радио по-прежнему остается наиболее «недружественным» к молодым руководителям из всех СМИ. «Иерархия на радиостанци-

д и а в о л н а

ях давно устоялась, все руководящие должности заняты старшими товарищами», — поясняет аналитик Odgers Berndtson **Григорий Мезенцев**.

Однако радио не единственный медиийный сектор, где неохотно встречают молодые управленческие кадры.

### ЗА ВЫСЛУГУ ЛЕТ

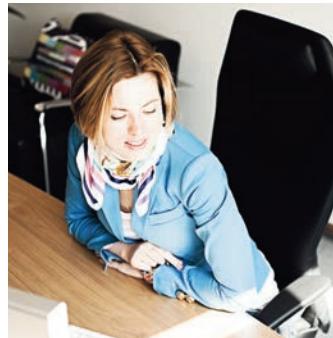
Сообщество молодых директоров по продаже телерекламы в нашем рейтинге насчитывает лишь пять человек. Рекламу помимо «Видео интернешнл» продают несколько компаний («Газпром-медиа» и сейлз-хаусы телеканалов «РТР-медиа» и «Эверест-С») с устоявшейся структурой. Люди там работают подолгу, хорошо зарабатывают и не хотят покидать насиженные места. «Стать продавцом телерекламы престижно, но возможностей вырасти до руководителя в телерекламе несравненно меньше, чем, например, в интернете», — говорит **Роман Тышковский**, партнер Odgers Berndtson, автор идеи рейтинга.

Неохотно уступают дорогу молодым и топ-менеджеры крупнейших издательских домов вроде Conde Nast. Из 55 участников рейтинга, работающих в печатных СМИ, лишь девять занимают высшие должности.

Однако ряды «ветеранских клубов» в печати редеют. Многие классики глянцевого жанра стали активно развивать цифровой контент и назначают руководить онлайновыми версиями журналов молодых менеджеров.

36  
%

составит среднегодовой рост потребительских расходов на развлечения и СМИ в 2012–2016 годах в России, по оценкам PwC. Сюда включаются расходы на кино, видеоигры, платное ТВ и интернет-доступ



### ДАРЬЯ ФИАЛКО

**ДОЛЖНОСТЬ**  
ГЕНЕРАЛЬНЫЙ  
ДИРЕКТОР  
ТЕЛЕКАНАЛА  
ТВЗ

**РЕЙТИНГ**



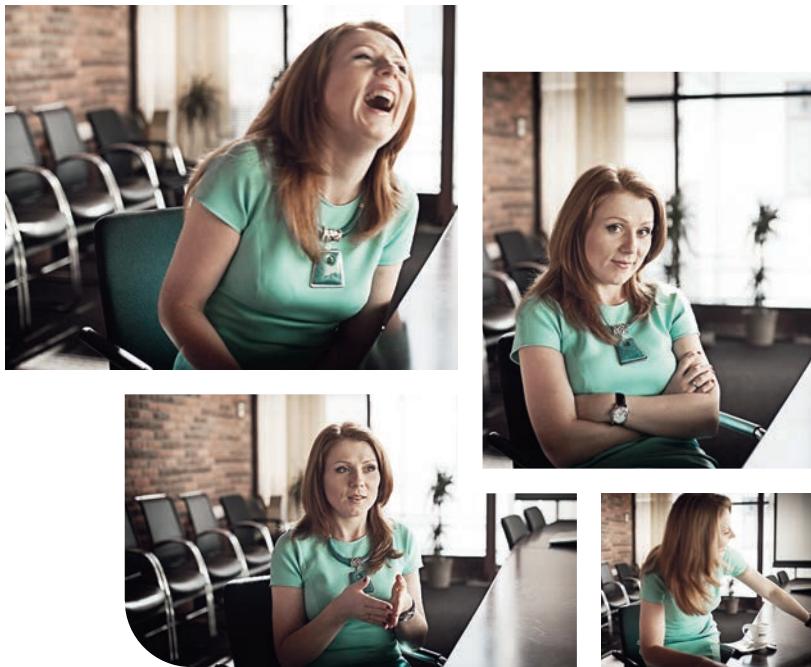
**ВОЗРАСТ**  
33

**ДОСТИЖЕНИЯ**  
ВЕРНУЛА  
ТЕЛЕКАНАЛУ  
ПРЕЖНЮЮ  
«МИСТИЧЕ-  
СКУЮ» ОРИ-  
ЕНТАЦИЮ  
И ЗА ГОД  
ПОВЫСИ-  
ЛА ДОЛЮ  
АУДИТОРИИ  
ТВЗ С 2%  
ДО 3,5%

33-ЛЕТНЯЯ киевлянка **Дарья Фиалко** начала карьеру на ТВ в 17 лет ассистентом в пресс-службе украинского телеканала «Студия 1+1», затем работала в Star Media, а в декабре 2011-го была назначена генеральным директором телеканала ТВЗ, входящего в холдинг «Профмедиа». Фиалко переехала в Москву и стала самым молодым генеральным директором федерального телеканала в РФ.

В 2008-м ТВЗ имел 4,5-процентную долю аудитории. Но потом из-за частой смены концепций ее растерял. Акционеры поставили перед Фиалко задачу поднять рейтинги и прибыльность телеканала. Фиалко обновила команду, сделала ставку на мистику, только не на мрачные байки из склепа, а на сюжеты о необыкновенных способностях человека и загадках космоса, запустила проекты собственного производства. И уже летом 2012 года рейтинги ТВЗ выросли на «мистические» 50%, доля аудитории составила 3,5%.

С переходом на ТВЗ зарплата Фиалко выросла в разы по сравнению со Star Media. Самым трудным, признает Фиалко, было изучить незнакомый ей российский рынок: производителей программ, структуру аудитории. Много усилий Фиалко потратила на то, чтобы сделать общение внутри коллектива столь же демократичным, как и на Украине. К открытому диалогу между начальником и подчиненным на российском ТВ не привыкли, отмечает Дарья Фиалко: сотрудники считают, что руководство принимает решения, а их дело — эти решения исполнять. Но ТВ не тот бизнес, который можно построить на послушных молчунах.



## ЕКАТЕРИНА ТИХОМИРОВА

**ДОЛЖНОСТЬ**  
ПРЕЗИДЕНТ  
«ЕВРОПЕЙ-  
СКОЙ МЕДИА-  
ГРУППЫ»

**РЕЙТИНГ**



**ВОЗРАСТ**  
31

**ДОСТИЖЕНИЯ**  
УВЕЛИЧИЛА  
ПРИБЫЛЬ-  
НОСТЬ ЕМГ  
НА 42%  
МЕНЬШЕ ЧЕМ  
ЗА ГОД

Стремительную карьеру 31-летней **Екатерине Тихомировой** подпитывали инвестиции кемеровских предпринимателей **Михаила Федяева** и **Владимира Гридина**. На рубеже 2000-х они сколотилина Кузбассе империю из ста промышленных предприятий — «Сибирский деловой союз» (СДС). В 2006-м СДС начал издавать корпоративную газету «Союз», главным редактором которой и была назначена Тихомирова, выпускница экономического факультета Кемеровского сельскохозяйственного института, проработавшая в структурах СДС около четырех лет. В 2010-м под началом Тихомировой уже были шесть радиостанций, телеканал, крупнейшая в области компания и две газеты. Эти активы были объединены в «СДС-медиахолдинг».

В 2010-м он являлся крупнейшим радиовещателем в Кемеровской области с 49,9-процентной долей рынка. В конце 2011-го СДС за \$162 млн выкупил у французской группы Lagardere «Европейскую медиагруппу» (ЕМГ), управляющую радиостанциями «Европа плюс», «Ретро FM», «Радио 7» и «Кекс FM». В начале 2012-го президентом ЕМГ акционеры назначили Екатерину Тихомирову. Топ-менеджмент ЕМГ встретил Тихомирову в штыки: мол, провинциалка. Но у кемеровчанки оказался железный характер. Она сменила главных оппозиционеров — руководителей «Медиа плюс» (продавца рекламы в ЕМГ), не позволив им доработать даже до конца года. В 2012 году, утверждает президент компании, ЕМГ сильно перевыполнила план по доходам: чистая прибыль по сравнению с 2011-м выросла на 62%, а рентабельность по EBITDA — с 24% в 2011-м до 29%.

**Половина героев  
рейтинга (95 че-  
ловек) в 2012 году  
сосредоточились  
в онлайн-СМИ.  
Кузницами кадров  
стали Mail.ru,  
«Яндекс», SUP Media**

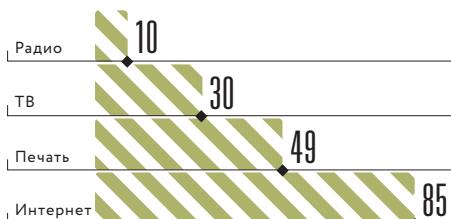
## БИЛЕТ В ИНТЕРНЕТ

В 2012 году холдинг Hearst Shkulev Media (HSM), выпускающий глянцевые журналы Elle, Elle Girl, Maxim, Marie Claire и еженедельник «Антенна-телесемь», начал экспансию в региональный интернет. HSM купил городские порталы в Нижнем Новгороде, Перми и Самаре, открыл собственный портал в Сочи. В начале 2013 года HSM приобрел сибирскую сеть городских порталов Ngs и екатеринбургский сайт E1. Затраты на M&A издательского дома исчисляются десятками миллионов долларов. Зато совокупная аудитория региональной сети HSM сразу выросла до 12,2 млн посетителей в месяц. Ни у какого другого издательского дома в РФ до сих пор нет информационной онлайн-сети с такой посещаемостью. Неудивительно, что три менеджера HSM, получившие высшие категории в рейтинге, занимаются интернет-направлением. Это руководитель сайтов женских журналов **Татьяна Игнатченко**, директор интернет-департамента **Андрей Борисевич** и коммерческий директор **Владимир Недорезов**.

Половина героев рейтинга (95 человек), как и ожидалось, в 2012 году сосредоточились в онлайн-СМИ. Основными кузницами кадров стали интернет-холдинги Mail.ru Group, «Яндекс», SUP Media и Look at Media. По популярности в отрасли руководители крупнейших интернет-ресурсов опережают даже

## Где работают самые перспективные медиаменеджеры

Количество человек



Источник: Ogens Bernstorp

телевизионных функционеров. Максимальные баллы по итогам голосования коллег набрали руководители Facebook Russia, Mail.ru Group, «В контакте».

У главного редактора телеканалов «Россия 2» и «Россия 24» **Дмитрия Медникова** лишь четвертое место.

В интернете у молодых менеджеров гораздо больше возможностей сделать карьеру, чем на телевидении или в прессе. В онлайн-СМИ — каждый четвертый. Половина управляют созданием контента. «У интернет-компаний сильная потребность в руководителях, находящихся на стыке компетенций. С одной стороны, они должны быть продвинуты технически, с другой — разбираться в контенте», — говорит партнер PwC **Наталья Яковлева**. В коммерческих департаментах молодежи насчитывается почти столько же, сколько в высшем руководящем составе, причем постоянно требуются новые кадры, говорит Мезенцев. Ведь по темпам роста (+35% в 2012 году, по данным АКАР) сектор интернет-рекламы опережает ТВ, и радио, и прессу.

### ВЗЛЕТ-ПОСАДКА

В 2012 году федеральный телеканал НТВ, по данным TNS, впервые опередил своего главного конкурента — «Первый канал» — по охвату аудитории. По итогам 11 месяцев аудитория у НТВ достигла 13,9% против 13,7% у «Первого».



## ЕКАТЕРИНА СКОРОБОГАТОВА

**ДОЛЖНОСТЬ**  
ДИРЕКТОР  
ПО РАЗВИТИЮ  
FACEBOOK  
В РОССИИ

**РЕЙТИНГ**



**ВОЗРАСТ**  
31

**ДОСТИЖЕНИЯ**  
ЗАКЛЮЧИЛА  
ПАРТНЕРСКИЕ  
СОГЛАШЕ-  
НИЯ С КРУП-  
НЕЙШИМИ  
ИНТЕРНЕТ-  
РЕСУРСАМИ  
РФ, МОБИЛЬ-  
НЫМИ ОПЕ-  
РАТОРАМИ.  
ДОБИЛАСЬ  
ШЕСТИКРАТ-  
НОГО РОСТА  
ЧИСЛА ПОЛЬ-  
ЗОВАТЕЛЕЙ  
FACEBOOK  
ЗА ТРИ ГОДА

ОФИС у Екатерины Скоробогатовой крошечный, в подчинении один сотрудник. Тем не менее 31-летняя филолог по образованию оказалась самым влиятельным в нашем рейтинге медийным менеджером, набрав максимальные 100 баллов по итогам голосования коллег. Она с большим отрывом опередила **Дмитрия Гришина**, генерального директора Mail.Ru Group, и главного редактора телеканала «Россия-2» **Дмитрия Медникова**, занявших по числу голосов второе и третье места соответственно. Больше всего команда основателя Facebook **Марка Цукерберга** ценит в менеджерах самостоятельность. Этому критерию Скоробогатова соответствует. В 2010 году крупнейшие интернет-ресурсы страны, такие как Mail.ru, стали пользоваться социальными «плагинами» Facebook и завели в сети свои страницы. В 2010-м Скоробогатова также заключила соглашение с «Яндексом» об индексации поисковой системой общедоступных страниц и пользовательских профилей в Facebook. Слабым местом Facebook остается короткое среднее время пребывания пользователей на сайте: 4 минуты против 35 минут у «В контакте». Поэтому в 2012-м

Скоробогатова договорилась с операторами сотовой связи о нулевых тарифах на доступ к мобильной версии Facebook с сотовых телефонов. Скоробогатова пришла в Facebook в апреле 2010-го. С мая 2010 года по октябрь 2012-го число зарегистрированных пользователей Facebook увеличилось в шесть раз, с 1,05 млн до 6,70 млн человек.



## АНАТОЛИЙ РОЖКОВ

**ДОЛЖНОСТЬ**  
ДИРЕКТОР МЕДИЙНЫХ ПРОЕКТОВ MAIL.RU GROUP

**РЕЙТИНГ**



**ВОЗРАСТ**  
31

**ДОСТИЖЕНИЯ**  
ВЫВЕЛ В ЛИДЕРЫ ПРОЕКТЫ:  
АВТО@MAIL.RU,  
АФИША@MAIL.RU,  
ЛЕДИ@MAIL.RU,  
ДЕТИ@MAIL.RU,  
ЗДОРОВЬЕ@MAIL.RU И ДР.

Анатолий Рожков, возглавляющий медиа-проекты Mail.ru, совокупная аудитория которых в марте 2013 года составила более 60 млн человек, сделал свой первый сайт, антинаркотический проект Nodrugs.ru, еще в 1998-м. Сайт был лишь увлечением: Рожков занимался им параллельно с обучением по специальности «менеджмент» в Московском горном университете.

Опыт работы над Nodrugs Рожкову пригодился. В 2004 году он устроился на должность руководителя проекта «Афиша» на сайте KM.ru. В подчинении у него было еще три сотрудника, но «настоящие информационные бомбы», по словам Рожкова, удавались только ему.

«Бомбы» были замечены: в 2005-м Рожков стал руководителем проекта «Авто» на сайте Mail.ru. «Тогда авторесурсы представляли собой просто сборник тематических материалов, вплоть до отсканированных статей», — вспоминает Рожков. Первые полгода он готовил перезапуск проекта в одиночку, затем в штате появился редактор и веб-разработчик. Рожков совмещал роль руководителя, оператора, фотографа и журналиста.

В итоге тематический проект Авто@Mail.Ru перегнал своих ближайших конкурентов почти в два раза по аудитории, Новости@Mail.Ru стали одним из самых популярных онлайн СМИ. А к 2011 году под управлением Рожкова было уже восемь медиапроектов Mail.Ru Group.

Первый проект Рожкова Nodrugs.ru до сих пор работает — управление он передал благотворительному фонду имени **Марины Гутерман**.

**Александр Нечаев**, заместитель генерального директора НТВ и программный директор телеканала, тоже совершил рывок из категории ВВ по итогам 2011 года в категорию АА.

Многие участники рейтинга 2011-го в прошлом году смогли серьезно улучшить свои позиции именно потому, что аудитория их изданий, порталов и телеканалов росла опережающими темпами. Например, из категории С в АА переместился первый заместитель главного редактора газеты «РБК Daily» **Дмитрий Коптюбенко**. Действительно, в 2012 году аудитория издания выросла на 19% по сравнению с 2011-м. Через несколько ступенек перепрыгнула и коммерческий директор Slon.ru **Татьяна Бараусова**. За 11 месяцев 2012 года ежемесячная аудитория Slon.ru, который изменился и по содержанию, и по структуре, выросла с 613,5 тыс. посетителей до 1,12 млн.

Но были и падения. Руководитель LiveJournal Russia **Илья Дронов** переместился из категории АА в ВВ. Аудитория «Живого журнала», по данным TNS, с января по декабрь 2012-го сократилась на треть — с 1,27 млн до 850 тыс. человек. Насколько перестановки в рейтинге и расширение состава участников отразились на зарплатах менеджеров? В среднем за последний год зарплаты в медийной отрасли увеличились примерно на 10%, говорит Роман Тышковский. Чуть больше — на 15% — выросли зарплаты у руководителей по рекламе

в печатных изданиях.

Больше всего повезло телевидению. Рост доходов в отдельных дефицитных кадровых категориях, например

в маркетинге телеканалов, составил 30–35%.

Жалованье руководителей телеканалов увеличилось еще больше, но топ-менеджер на телевидении — товарищчный.

19

человек в рейтинге из 191 участника имеют диплом MBA и хороший английский. 60% не могут похвастаться ни степенью MBA, ни опытом преподавания, ни наличием публикаций и владением английским на начальном или среднем уровне

## МЕТОДОЛОГИЯ РЕЙТИНГА

В рейтинг включаются менеджеры российских теле-, радио-, веб- и печатных проектов (а также структур, управляющих медиакомпаниями) не старше 35 лет (включительно), занимающие позицию на уровне руководителя / заместителя руководителя компании / бизнес-единицы или направления; крупного проекта / продукта, функционального или организационного подразделения. Медиапроект участника должен индексироваться независимыми исследовательскими панелями — преимущественно «TNS Россия».

Индивидуальная оценка (рейтинг) в 2013 году формируется из пяти факторов: 1) личная конкурентность (сумма личных достижений, которые делают участника более конкурентным на рынке труда в медиа); 2) профессиональные показатели (исходя из рейтингов медиаработодателя); 3) признание коллег (итоги голосования участников рейтинга); 4) оценка экономических перспектив сегмента медиарынка, где действует компания участника (на основе исследования PwC Global Entertainment & Media Outlook); 5) оценка востребованности на кадровом рынке кандидатов с аналогичным профилем (на основе прогнозов Odgers Berndtson). Для сотрудников холдингов и управляющих компаний предусмотрена особая версия формулы расчета рейтинга, учитывающая специфику их работы. Список участников в прошлом году формировался на основе открытых источников, а затем дополнялся самими кандидатами. С 2013 года были открыты возможности для самовыдвижения. Также произошли изменения в основной формуле рейтинга. Фактор, учитывающий возраст участника, был заменен на фактор, где взяты в расчет его личные достижения. Таковыми стали наличие MBA, знание английского языка, преподавание и публикации по профессиональной тематике. Проверку этих данных осуществляла независимый консультант рейтинга — PwC.



## ДМИТРИЙ ГОЛУБОВСКИЙ

ДОЛЖНОСТЬ  
ГЛАВНЫЙ РЕДАКТОР ЖУРНАЛА **ESQUIRE**

РЕЙТИНГ

Ⓐ Ⓑ Ⓒ

ВОЗРАСТ  
30

ДОСТИЖЕНИЯ  
ЗА ВРЕМЯ  
РАБОТЫ  
В ДОЛЖНОСТИ  
ГЛАВНОГО  
РЕДАКТОРА  
УВЕЛИЧИЛ  
АУДИТОРИЮ  
ЖУРНАЛА  
В ПОЛТОРА  
РАЗА

Дмитрий Голубовский стал главным редактором *Esquire* в октябре 2011 года. За время его работы, с осени 2011-го по февраль 2013 года, аудитория одного номера журнала в России выросла почти в полтора раза — с 336 тыс. до 521 тыс. человек.

В СМИ Голубовский попал случайно. В 2000 году друзья позвали его, тогда еще студента историко-филологического факультета РГГУ, на семинар для рерайтеров в «Коммерсанте». По итогам семинара его вместе с несколькими другими студентами взяли в штат. В «Коммерсанте» Голубовский проработал пять лет. В 2005-м **Филипп Дзядко**, в то время работавший в *Esquire*, позвал его в журнал. В октябре 2011 года главный редактор **Филипп Бахтин** ушел из *Esquire*, и Голубовский занял его место.

Зафиксированный TNS рост аудитории журнала Голубовский связывает главным образом с изменившейся политической обстановкой в стране: «После декабря 2011 года статьи про политику стали больше читаться и больше обсуждаться, лучше продавался наш декабрьский номер с Навальным на обложке».

Став главным редактором, Голубовский наконец воплотил давнюю мечту: зачитал на камеру самое длинное в мире слово — название белка из 190 тыс. знаков. Трехчасовое видео на YouTube набрало больше 1 млн просмотров. И тут уж точно не было никакой политики.

Проработав редактором более десяти лет, Голубовский до сих пор мучается от необходимости самому писать тексты. По счастью, теперь это в основном редакторские колонки. //сф

# Рейтинг молодых медиаменеджеров России \*

Рейтинг <sup>***</sup>	ФИО	Медиа <sup>**</sup>	Позиция <sup>**</sup>	Функция
<b>ИНТЕРНЕТ-ПРОЕКТЫ</b>				
AAA	Амётов Алексей <sup>***</sup>	LOOK AT MEDIA	Генеральный директор	Высший менеджмент / CEO
AAA	Галетка Евгения <sup>***</sup>	«АФИША» И «РАМБЛЕР»	Директор отдела специальных проектов	Коммерция
AAA	Гришин Дмитрий <sup>***</sup>	MAIL.RU GROUP	Генеральный директор, председатель совета директоров	Высший менеджмент / CEO
AAA	Дудь Юрий	SPORTS.RU	Главный редактор	Создание контента / продукта
AAA	Дуров Павел	«В КОНТАКТЕ»	Генеральный директор	Высший менеджмент / CEO
AAA	Крейнин Владислав <sup>***</sup>	«АФИША» И «РАМБЛЕР»	Директор по маркетингу (до 12.2012)	Продвижение компании / продукта
AAA	Недорезов Владимир <sup>***</sup>	HEARST SHKULEV MEDIA	Коммерческий директор интернет-департамента	Коммерция
AAA	Петросян Арсен <sup>***</sup>	SUP MEDIA	Директор по управлению проектами	Создание контента / продукта
AAA	Скобробогатова Екатерина	FACEBOOK	Директор по развитию в России	Высший менеджмент / CEO
AAA	Степанов Дмитрий <sup>***</sup>	«АФИША» И «РАМБЛЕР»	Директор по продуктам	Создание контента / продукта
AAA	Широков Илья <sup>***</sup>	MAIL.RU GROUP	Руководитель проекта «Одноклассники», вице-президент Mail.ru Group	Высший менеджмент / CEO
AAA	Эсманов Василий <sup>***</sup>	LOOK AT MEDIA	Издатель	Высший менеджмент / CEO
AA	Артамонова Анна <sup>***</sup>	MAIL.RU GROUP	Вице-президент по стратегическим продуктам	Создание контента / продукта
AA	Базилевская Екатерина <sup>***</sup>	LOOK AT MEDIA	Коммерческий директор	Коммерция
AA	Байцур Антон	SPORTS.RU	Директор по продуктам	Создание контента / продукта
AA	Борисевич Андрей <sup>***</sup>	HEARST SHKULEV MEDIA	Директор интернет-департамента	Создание контента / продукта
AA	Ильюхов Роман	ГАЗЕТА METRO	Директор по развитию интернет-проектов	Создание контента / продукта
AA	Калашников Михаил	SPORTS.RU	Креативный директор	Создание контента / продукта
AA	Киров Всеволод	SPORTS.RU	Директор по продажам	Коммерция
AA	Кретов Илья	GOOGLE	Head of B2C marketing	Продвижение компании / продукта
AA	Кронгауз Екатерина	«БОЛЬШОЙ ГОРОД»	Главный редактор bg.ru	Создание контента / продукта
AA	Навоша Дмитрий	SPORTS.RU	Генеральный директор	Высший менеджмент / CEO
AA	Садреев Игорь	THE-VILLAGE.RU	Главный редактор интернет-газеты The Village	Создание контента / продукта
AA	Сергеев Дмитрий <sup>***</sup>	SUP MEDIA	Управляющий директор проектов «Газета.Ru» и «Чемпионат.com»	Высший менеджмент / CEO
AA	Смирнов Денис <sup>***</sup>	SANOMA INDEPENDENT MEDIA	Директор отдела цифровых изданий	Создание контента / продукта
AA	Сорокинова Александра <sup>***</sup>	SANOMA INDEPENDENT MEDIA	Руководитель отдела web & digital	Создание контента / продукта
A	Антропов Алексей <sup>***</sup>	MAIL.RU GROUP	Руководитель «Афиша@mail.ru»	Создание контента / продукта
A	Богатюк Станислав	BABY.RU	CEO	Высший менеджмент / CEO
A	Болтянский Борис <sup>***</sup>	РБК	Директор по интернет-медиа проектам	Высший менеджмент / CEO
A	Бутенко Алексей <sup>***</sup>	РБК	Заместитель главного редактора Ultron.ru, главный редактор Autonews.ru	Создание контента / продукта
A	Ерыкалова Ольга <sup>***</sup>	INDEX 20	Заместитель генерального директора	Коммерция
A	Игнатченко Татьяна <sup>***</sup>	HEARST SHKULEV MEDIA	Директор сайтов Women's Network	Создание контента / продукта
A	Калашников Иван	SPORTS.RU	Шеф-редактор	Создание контента / продукта
A	Кан Максим	GOOGLE	Head of marketing, ads & mobile	Продвижение компании / продукта
A	Клочков Михаил	KINOPROISK.RU	Главный редактор	Создание контента / продукта
A	Коновалов Артем <sup>***</sup>	«АФИША» И «РАМБЛЕР»	Руководитель проекта «Рамблер-авиа»	Создание контента / продукта
A	Константинова Елена	«ЧЕМПИОНАТ.COM»	Директор по маркетингу проекта	Продвижение компании / продукта
A	Корнихин Сергей	IVI.RU	Генеральный продюсер	Создание контента / продукта
A	Мальцев Максим <sup>***</sup>	РБК	Директор по продажам	Коммерция
A	Медведев Руслан	«ЧЕМПИОНАТ.COM»	Коммерческий директор	Коммерция
A	Моисеенкова Наталья	RB.RU/VIADEO	Генеральный директор российского отделения	Высший менеджмент / CEO

Рейтинг <sup>**</sup>	ФИО	Медиа <sup>**</sup>	Позиция <sup>**</sup>	Функция
A	Назарова Екатерина <sup>***</sup>	«СТС МЕДИА»	Руководитель по развитию проектов в New Media	Продвижение компании / продукта
A	Никаноров Леонид <sup>***</sup>	MAIL.RU GROUP	Руководитель проектов видео	Создание контента / продукта
A	Паскина Ольга <sup>***</sup>	«ПРОФМЕДИА»	Исполнительный вице-президент	Высший менеджмент / CEO
A	Перловская Светлана <sup>***</sup>	«АФИША» И «РАМБЛЕР»	Руководитель проекта «Рамблер-касса»	Создание контента / продукта
A	Петросян Николай	«ЧЕМПИОНАТ.СОМ»	Заместитель главного редактора	Создание контента / продукта
A	Рейзин Ян	BABY.RU	Коммерческий директор	Коммерция
A	Рогожин Павел <sup>***</sup>	РБК	Генеральный директор «Медиамир»	Высший менеджмент / CEO
A	Рожков Анатолий <sup>***</sup>	MAIL.RU GROUP	Директор медиапроектов	Создание контента / продукта
A	Рыбальченко Евгений	«ПОПУЛЯРНАЯ МЕХАНИКА»	Директор по digital-рекламе	Коммерция
A	Савченко Евгения <sup>***</sup>	SANOMA INDEPENDENT MEDIA	Директор по продажам рекламы на сайте <a href="http://www.cosmo.ru">www.cosmo.ru</a>	Коммерция
A	Тренева Анна-Мария <sup>***</sup>	«СТС МЕДИА»	Директор по управлению цифровыми медиа	Создание контента / продукта
A	Худавердян Тигран	«ЯНДЕКС»	Руководитель отдела портальных и мобильных сервисов	Создание контента / продукта
A	Цыганов Алексей	MEN'S HEALTH	Шеф-редактор цифровых проектов	Создание контента / продукта
A	Цыплухин Владислав	«В КОНТАКТЕ»	PR-директор (до 02.2013)	Продвижение компании / продукта
A	Чурсин Алексей <sup>***</sup>	MAIL.RU GROUP	Руководитель проекта «Спорт»	Создание контента / продукта
A	Шестаков Николай	«ЯНДЕКС»	Account Director (до 05.2012)	Коммерция
BBB	Катков Алексей	MAIL.RU	Вице-президент, коммерческий директор	Коммерция
BB	Агаев Мердан <sup>***</sup>	«АФИША» И «РАМБЛЕР»	Дизайн-директор	Создание контента / продукта
BB	Платова Анна	PASSION.RU	Главный редактор	Создание контента / продукта
BB	Бараусова Татьяна	SLON.RU	Коммерческий директор	Коммерция
BB	Данилов Егор	IVI.RU	Исполнительный директор (до 12.2012)	Создание контента / продукта
BB	Дронов Илья	LIVEJOURNAL RUSSIA	Руководитель	Высший менеджмент / CEO
BB	Забанных Антон	«ЯНДЕКС»	Руководитель направления персональных сервисов	Создание контента / продукта
BB	Ицков Дмитрий <sup>***</sup>	NEW MEDIA STARS	Генеральный директор	Высший менеджмент / CEO
BB	Красильщик Илья <sup>***</sup>	«АФИША» И «РАМБЛЕР»	Главный редактор журнала «Афиша» и <a href="http://Afisha.ru">Afisha.ru</a>	Создание контента / продукта
BB	Кузнецов Григорий <sup>***</sup>	«СТС МЕДИА»	Директор департамента интернет-проектов	Создание контента / продукта
BB	Лобада Анастасия <sup>***</sup>	ИД «КОММЕРСАНТЪ»	Директор по маркетингу цифровых СМИ	Продвижение компании / продукта
BB	Малкова Юлия	ELLE.RU	Главный редактор сайта	Создание контента / продукта
BB	Маннникова Ольга	HEADHUNTER	Директор по маркетингу	Продвижение компании / продукта
BB	Перекопский Илья	«В КОНТАКТЕ»	Вице-президент	Высший менеджмент / CEO
BB	Семенов Иван <sup>***</sup>	«АФИША» И «РАМБЛЕР»	Арт-директор	Создание контента / продукта
BB	Туганбаев Аскар <sup>***</sup>	«СТС МЕДИА»	Директор по развитию интернет-проектов (до 12.2012)	Создание контента / продукта
B	Айзенберг Игорь	KINOPROISK.RU	Руководитель отдела рекламы	Коммерция
B	Духневич Алена	GEOMETRIA.RU	Директор по региональному развитию	Продвижение компании / продукта
B	Зименко Андрей	MAIL.RU GAMES	Исполнительный директор	Высший менеджмент / CEO
B	Зимин Дмитрий	IVI.RU	Главный редактор	Создание контента / продукта
B	Лебедев Денис	DP.RU	Шеф-редактор	Создание контента / продукта
B	Левшин Александр	AVITO.RU	Директор по продажам	Коммерция
B	Нагорная Наталья	EKABU.RU	Руководитель портала	Создание контента / продукта
B	Першакова Светлана	BE-IN.RU	Главный редактор	Создание контента / продукта
B	Терентьев Игорь	FORBES RUSSIA	Заместитель шеф-редактора <a href="http://ForbesOnline.ru">Forbes Online</a>	Создание контента / продукта
B	Тонков Сергей	GEOMETRIA.RU	Директор по маркетингу	Продвижение компании / продукта
B	Тупота Юлия	BE-IN.RU	Выпускающий редактор	Создание контента / продукта
B	Турубар Николай	«7 ДНЕЙ»	Руководитель проекта <a href="http://Nomobile.ru">Nomobile.ru</a>	Создание контента / продукта
<b>ПЕЧАТНЫЕ СМИ</b>				
AAA	Веледеева Дарья	HARPER'S BAZAAR	Главный редактор	Создание контента / продукта
AAA	Голубовский Дмитрий	ESQUIRE	Главный редактор	Создание контента / продукта
AAA	Степанова Юлия	STORY	Издатель	Высший менеджмент / CEO

Рейтинг <sup>***</sup>	ФИО	Медиа <sup>**</sup>	Позиция <sup>**</sup>	Функция
AA	Дзядко Филипп	«БОЛЬШОЙ ГОРОД»	Главный редактор (до 05.2012)	Создание контента / продукта
AA	Загородня Олеся	ELLE GIRL	Директор по маркетингу	Продвижение компании / продукта
AA	Ивоняк Иван	INSTYLE	Директор по рекламе журнала InStyle Man	Коммерция
AA	Кирьян Петр	«РБК DAILY»	Главный редактор	Создание контента / продукта
AA	Коптюбенко Дмитрий	«РБК DAILY»	Первый заместитель главного редактора	Создание контента / продукта
AA	Ларсен Лидия	INSTYLE	Коммерческий директор InStyle и InStyle Man	Коммерция
AA	Мигунов Андрей	INSTYLE	Директор по маркетингу журналов InStyle	Продвижение компании / продукта
AA	Мунипов Алексей	«БОЛЬШОЙ ГОРОД»	Главный редактор	Создание контента / продукта
AA	Осетинская Елизавета	FORBES RUSSIA	Главный редактор	Создание контента / продукта
AA	Портнова Яна	«ВЕЧЕРНЯЯ МОСКВА»	Директор службы продвижения	Продвижение компании / продукта
A	Апресов Сергей	«ПОПУЛЯРНАЯ МЕХАНИКА»	Главный редактор	Создание контента / продукта
A	Багаева (Драбкина) Ника	OK!	Шеф-редактор	Создание контента / продукта
A	Баданина Александра	COSMOPOLITAN	Главный редактор	Создание контента / продукта
A	Бухаркина Виктория	GLAMOUR	Издатель журналов Allure и Glamour	Высший менеджмент / CEO
A	Габуев Александр	«КОММЕРСАНТЪ ВЛАСТЬ»	Заместитель главного редактора	Создание контента / продукта
A	Говорун Константин	«СТРАНА ИГР»	Главный редактор	Создание контента / продукта
A	Джилавян Гарри	WATCH	Коммерческий директор	Коммерция
A	Железняк Александр	«NATIONAL GEOGRAPHIC TRAVELER РОССИЯ»	Главный редактор	Создание контента / продукта
A	Никитенко Наталья	VOGUE	Директор по рекламе	Коммерция
BBB	Гемст Владислав <sup>***</sup>	ИД «КОМСОМОЛЬСКАЯ ПРАВДА»	Заместитель генерального директора, издатель журнала «Телепрограмма»	Высший менеджмент / CEO
BB	Вагнер Ксения <sup>***</sup>	CONDE NAST	Главный редактор Allure	Создание контента / продукта
BB	Вайнер Александр <sup>***</sup>	GAMELAND	Арт-директор	Создание контента / продукта
BB	Васильева Елена <sup>***</sup>	SANOMA INDEPENDENT MEDIA	Издатель группы изданий Cosmopolitan (до 04.2013)	Высший менеджмент / CEO
BB	Веденникова Евгения	OOPS!	Главный редактор	Создание контента / продукта
BB	Григорьева Анна	«ХАКЕР»	PR-директор	Продвижение компании / продукта
BB	Ильин Степан	«ХАКЕР»	Главный редактор	Создание контента / продукта
BB	Караулов Алексей	MAXIM	Главный редактор	Создание контента / продукта
BB	Красильщик Илья <sup>***</sup>	«АФИША» И «РАМБЛЕР»	Главный редактор журнала «Афиша» и Afisha.ru	Создание контента / продукта
BB	Левский Николай	COMPUTERBILD	Главный редактор	Создание контента / продукта
BB	Окунев Дмитрий <sup>***</sup>	GAMELAND	Главный редактор «Железо», издатель tablet-направления	Создание контента / продукта
BB	Пчелкина Анна	ARCHITECTURAL DIGEST	Издатель Tatler и Architectural Digest	Высший менеджмент / CEO
BB	Пыжиков Сергей <sup>***</sup>	CONDE NAST	Директор по дистрибуции	Коммерция
BB	Селиванова Ина <sup>***</sup>	«ВЫШИВАЕМ КРЕСТИКОМ»	Главный редактор	Создание контента / продукта
BB	Урбан Кирилл <sup>***</sup>	ИД «КОММЕРСАНТЪ»	Директор информационного центра	Создание контента / продукта
BB	Усольцева Вера	COSMOPOLITAN	Директор по рекламе журнала Cosmopolitan	Коммерция
BB	Штокманн Ханнес <sup>***</sup>	ИД «БУРДА»	Издатель	Высший менеджмент / CEO
B	Андреев Николай	«ХАКЕР»	Выпускающий редактор	Создание контента / продукта
B	Гусейнова Эльнара	«ПРОСПОРТ»	Генеральный директор	Высший менеджмент / CEO
B	Девишвили Дмитрий	FORBES RUSSIA	Арт-директор	Создание контента / продукта
B	Кравцова Виктория <sup>***</sup>	«ДЕЛОВОЙ МИР»	Коммерческий директор	Коммерция
B	Крюков Дмитрий	«СЕКРЕТ ФИРМЫ»	Заместитель главного редактора	Создание контента / продукта
B	Потенко Дарья <sup>***</sup>	SPN PUBLISHING	Директор по маркетингу	Продвижение компании / продукта
B	Радлова Алиса	COSMOPOLITAN SHOPPING	Главный редактор	Создание контента / продукта
B	Савин Евгений <sup>***</sup>	«ДЕЛОВОЙ МИР»	Директор службы продвижения	Продвижение компании / продукта
B	Силкина Татьяна <sup>***</sup>	ИД «БУРДА»	PR-директор мужских журналов (Playboy, Qatteruote, «Автомир», «Автомир тест-драйв», Chip)	Продвижение компании / продукта
B	Ульрих Юрген <sup>***</sup>	ИД «БУРДА»	CEO	Высший менеджмент / CEO

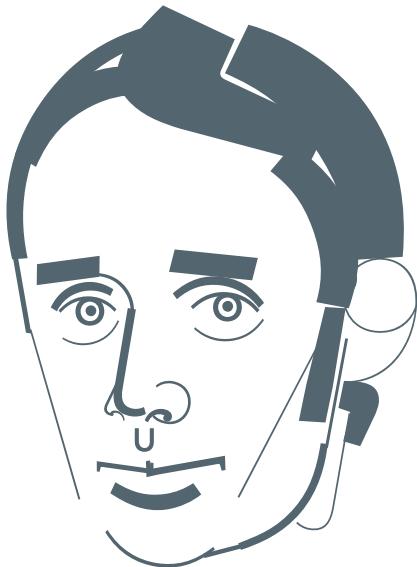
Рейтинг <sup>**</sup>	ФИО	Медиа <sup>**</sup>	Позиция <sup>**</sup>	Функция
<b>РАДИО</b>				
AAA	Родионов Андрей	РАДИО «КОММЕРСАНТЪ FM»	Заместитель главного редактора (до 03.2013)	Создание контента / продукта
A	Арутюнян Нобель	РАДИО «СПОРТ»	Заместитель главного редактора	Создание контента / продукта
A	Паскина Ольга <sup>***</sup>	«ПРОФМЕДИА»	Исполнительный вице-президент	Высший менеджмент / CEO
BB	Азовский Игорь	DFM	Программный директор	Создание контента / продукта
BB	Клюкина Людмила <sup>***</sup>	«ЕВРОПЕЙСКАЯ МЕДИАГРУППА»	Руководитель отдела информации	Создание контента / продукта
BB	Лаврина Ася <sup>***</sup>	«РУССКАЯ МЕДИАГРУППА»	Директор департамента промоушна и PR	Продвижение компании / продукта
BB	Тихомирова Екатерина <sup>***</sup>	«ЕВРОПЕЙСКАЯ МЕДИАГРУППА»	Президент	Высший менеджмент / CEO
B	Лаупер Дарья <sup>***</sup>	«ЕВРОПЕЙСКАЯ МЕДИАГРУППА»	PR-директор	Продвижение компании / продукта
B	Смирнова Мария <sup>***</sup>	«ЕВРОПЕЙСКАЯ МЕДИАГРУППА»	Вице-президент по коммерческим вопросам (до 08.2012)	Коммерция
B	Чуйкова Дарья <sup>***</sup>	«ЕВРОПЕЙСКАЯ МЕДИАГРУППА»	Вице-президент по коммерции	Коммерция
<b>ТЕЛЕВИДЕНИЕ</b>				
AAA	Зыгарь Михаил	ТЕЛЕКАНАЛ «ДОЖДЬ»	Главный редактор	Создание контента / продукта
AA	Нечаев Александр	НТВ	Замгендиректора и программный директор	Создание контента / продукта
AA	Победин Максим	«ПЕРЕЦ»	Директор по маркетингу	Продвижение компании / продукта
AA	Суханова Елена	ТЕЛЕКАНАЛ «2Х2»	Программный директор	Создание контента / продукта
AA	Фиалко Дарья	ТВ3	Генеральный директор	Высший менеджмент / CEO
AA	Шарапов Данила	«ПЕРВЫЙ КАНАЛ»	Директор дирекции общественно-политического вещания	Создание контента / продукта
A	Андриненко Екатерина	ТВ3	Креативный продюсер	Создание контента / продукта
A	Бурыгин Сергей	РЕН ТВ	Программный директор телеканала	Создание контента / продукта
A	Кияткина Надежда	«ПЕРЕЦ»	PR-директор	Продвижение компании / продукта
A	Макаров Лев	ТЕЛЕКАНАЛ «2Х2»	Генеральный директор	Высший менеджмент / CEO
A	Паскина Ольга <sup>***</sup>	«ПРОФМЕДИА»	Исполнительный вице-президент	Высший менеджмент / CEO
A	Стациенко Евгений	«РОССИЯ 2»	Шеф-редактор программы «Удар головой»	Создание контента / продукта
BB	Веселкова Екатерина	ТНТ	Коммерческий директор	Коммерция
BB	Кухальский Ян <sup>***</sup>	«ПРОФМЕДИА»	Вице-президент по продажам «Профмедиа ТВ» (до 10.2012)	Коммерция
BB	Медников Дмитрий <sup>***</sup>	ВГТРК	Заместитель генерального директора, главный редактор т/к «Россия 2» и «Россия 24» (до 10.2012)	Высший менеджмент / CEO
BB	Острова Екатерина <sup>***</sup>	«СТС МЕДИА»	Директор департамента по корпоративным коммуникациям и связям с инвесторами	Продвижение компании / продукта
BB	Тагирова Елена	ТЕЛЕКАНАЛ «2Х2»	Руководитель отдела закупок	Коммерция
BB	Тюлин Владимир	РЕН ТВ	Главный редактор (до 10.2012)	Создание контента / продукта
B	Бланк Лика	«МТВ РОССИЯ»	Генеральный продюсер (до 10.2012)	Создание контента / продукта
B	Казанцев Алексей	«ТВ ЦЕНТР»	Директор коммерческой дирекции	Коммерция
B	Картозия Николай <sup>***</sup>	«ПРОФМЕДИА»	Президент телехолдинга «Профмедиа ТВ»	Высший менеджмент / CEO
B	Короткова Наталья <sup>***</sup>	«СТС МЕДИА»	Генеральный директор т/к «Домашний»	Высший менеджмент / CEO
B	Шульженко Виктория	ТЕЛЕКАНАЛ СТС	Программный директор СТС	Создание контента / продукта
B	Маньковская Александра <sup>***</sup>	«СТС МЕДИА»	Руководитель отдела по реализации спонсорства	Коммерция
B	Панфилова Ирина <sup>***</sup>	«СТС МЕДИА»	Директор по управлению программными правами	Создание контента / продукта
B	Толстоган Алексей <sup>***</sup>	«СТС МЕДИА»	Директор департамента продаж «ЭвереСТ-С»	Коммерция
B	Фролов Михаил	РЕН ТВ	Первый замгендиректора по информационному и общественно-политическому вещанию, главный редактор СМИ	Создание контента / продукта
B	Хандин Кирилл	«ЗВЕЗДА»	Директор дирекции телевизионного производства	Создание контента / продукта
B	Цыварева Татьяна <sup>***</sup>	ВГТРК	Главный редактор канала «Карусель»	Создание контента / продукта
B	Шуваева Дарья <sup>***</sup>	«СТС МЕДИА»	Руководитель PR-отдела	Продвижение компании / продукта

<sup>\*</sup> С полным списком участников рейтинга можно ознакомиться на сайте [www.youngmediaman.ru](http://www.youngmediaman.ru)

<sup>\*\*</sup> Место работы, должности и рейтинг участников указаны на конец 2012 года

<sup>\*\*\*</sup> Участник входит в список менеджеров, работающих в холдинговых структурах или управляющих компаниях. Относится к отраслевому списку исходя из специализации структуры-работодателя или функции участника

# «Несколько новых человек в компании порождают перестановки у конкурентов»



**РОМАН ТЫШКОВСКИЙ,**  
руководитель практики медиа  
и партнер Odgers Berndtson

«Самый высокий спрос на молодые кадры в области контента — в прессе и интернете. Много главных редакторов и шеф-редакторов существенно моложе 30 лет»

После публикации результатов «Рейтинга молодых медиаменеджеров России» за 2011 год мы получили много вопросов о методике. Нам говорили, что оценка, основанная на возрасте, непоказательна. Получалось, чем моложе менеджер, тем более перспективным он считается. Мы создали комитет по методологии, куда пригласили разных экспертов из отрасли, и в итоге скорректировали методику. В этом году возраст остался только как формальный отсекающий фактор. При этом появился новый личностный фактор, состоящий из таких критериев, как уровень владения английским языком, наличие диплома МВА, публикаций и опыта преподавания. Возможно, что само по себе знание английского или наличие диплома МВА не гарантируют профессиональный успех. Однако если успешно работающий человек выделяет время и деньги для продолжения своего образования, это говорит о его гибкости, открытости и, как следствие, перспективности. При этом фактор личностного роста остается все же лишь надстройкой, база для расчета рейтинга не изменилась. Это объективные и исчисляемые показатели: факторы востребованности индустрии и конкретной позиции по данным 2012 года.

Рейтинг дает картину рыночных трендов. Его результаты вместе с собственной экспертизой Odgers Berndtson (ежегодно мы получаем более 200 запросов на поиски медийных топ-менеджеров) позволяют оценить востребованность тех или иных управленческих позиций. В прошлом году был зафиксирован высокий спрос на менеджеров по маркетингу телеканалов. При этом на ТВ растет влияние цифрового маркетинга и новых медиа. Это проявляется в динамике показателей конкретных людей. Например, Екатерина Назарова, руководитель по развитию новых проектов в New Media «СТС медиа», поднялась с позиции ВВ на А.

Самый высокий спрос на молодые кадры в контенте порождают пресса и интернет. Много главных редакторов и шеф-редакторов популярных изданий существенно моложе 30 лет. Печатные холдинги умеют создавать контент и расширяют влияние в интернете. Им нужны молодые топ-менеджеры. Например, компания Hearst Shkulev за год совершила рывок, сделав ставку на региональные интернет-проекты. В рейтинге же Андрей Борисевич, директор их интернет-департамента, поднялся с ВВ до АА.

С другой стороны, многие события на медийном рынке происходят волнами: меняются маркетологи, коммерсанты. Замена двух-трех человек в одной компании порождает волну перестановок в конкурирующих. Благодаря рейтингу мы видим, как развиваются конкретные сегменты рынка, как профессионалы, работающие в них, поднимаются на новую ступень.



# «ФРАНШИЗА УНИВЕРМАГОВ – ЭТО ИНВЕСТИЦИОННЫЙ ПРОЕКТ»

СПЕЦИАЛИСТЫ КОНСТАТИРУЮТ СТАБИЛЬНЫЙ РОСТ ЦИВИЛИЗОВАННОЙ ТОРГОВЛИ КАК В МОСКВЕ, ТАК И В ДРУГИХ РЕГИОНАХ РОССИИ.



Наталья Чиненова,  
эксперт по франчайзингу



Светлана Королева, директор по развитию ТМ  
lady & gentleman CITY

Если в 2010 году одежду в торговых центрах и специализированных магазинах приобретало 53% потребителей, а остальные 47% были завсегдатаями рынков, то в 2012 году количество покупателей торговых центров выросло до 72% (по данным РБК), а на долю рынков пришлось только 27%. Стремление горожан к совершению цивилизованных покупок на руку предпринимателям, которые продвигают идею удобных и престижных магазинов. Проект франшизы универмагов lady & gentleman CITY идеально подходит для такого формата торговли – современные магазины, элегантная одежда, комфортные условия для покупателей. О том, что нужно для удовлетворения спро-

са клиентов премиум-сегмента, рассказали директор по развитию ТМ lady & gentleman CITY Светлана Королева и эксперт по франчайзингу Наталья Чиненова.

**– Каковы условия предоставления франшизы?**

**Светлана Королева:** Для того чтобы стать франчайзи компании, в первую очередь необходимо разделять ценности торговой марки lady & gentleman CITY – престиж, качество и надежность для успешных людей. Также невозможно открыть универмаг без человеческих ресурсов – административного и управленческого персонала. Высокая эффективность продаж обеспечена четким

построением товарной матрицы, основанной на аналитике продаж в существующих универмагах.

Окупаемость проекта составляет от полутора до трех лет, в зависимости от платежеспособности населения города, места, где расположен универмаг, человеческого фактора – персонала универмага.

Программа франчайзинга ТМ lady & gentleman CITY рассчитана на города с численностью населения от 200 до 900 тысяч жителей.

**Наталья Чиненова:** Франшиза универмагов – это инвестиционный проект, и он относительно дорогой. Минимальные инвестиции составляют 500 тыс. долларов США на 350 кв. метров площади магазина. Проект предполагает передачу большого количества технологий розничных продаж, которые необходимо строго соблюдать, что так не свойственно для франчайзи небольших монобрендовых магазинов. Это требует качественного и квалифицированного управления. При исполнении всех требований франчайзинга инвестор универмага lady & gentleman CITY может получать до 60% годовых на вложенный капитал, такая высокая доходность не встречается во франчайзинге монобрендовых магазинов.

**– В магазине одежды, действительно, многое зависит от продавцов, недостаточно просто открыть «точку» в хорошем месте. Обучение технологиям продаж тоже является частью франшизы?**

**С.К.:** Франшиза ТМ lady & gentleman CITY – это высокотехнологичный продукт. Он предусматривает обязательное программное обеспечение, систему грейдинга и KPI персонала универмага, регламенты работы



на каждом участке магазина и систематическое обучение персонала, от первичного тренинга перед открытием до ежесезонных тренингов в процессе работы.

**Н.Ч.:** С точки зрения экспертной оценки, франшиза универмагов TM lady & gentleman CITY это полноценный качественный продукт. В пакет технологий входят регламенты и стандарты розничных продаж, брендбук и дизайн-проект, программный продукт, ежемесячная аналитика, предоставление разрешений на право продажи известных международных торговых марок, регистрация Договора коммерческой концессии в органах ФИПС, услуги мерчендайзинга, обучение, ежедневный мониторинг продаж и формирование товарной матрицы, маркетинговые и прочие услуги.

**- Всевозможные акции проходят централизованно во всех магазинах или франчайзи имеет свободу в выборе маркетинговых стратегий?**

**С.К.:** Само понятие «франшиза» не предполагает свободы действий со стороны франчайзи, оно предполагает согласованность действий, поэтому маркетинговые стратегии разрабатываются единые для всех универмагов во всех регионах, но дополнительные акции продвижения универмага в конкретном городе возможны по заявке франчайзи и согласованию с держателем торговой марки.

**- Франшиза - это не только ведение бизнеса по определенным шаблонам, но еще и обязательства по принятию на себя стандартов социальной ответственности,**

**пропагандируемой компанией. Расскажите об этом.**

**Н.Ч.:** Сегодня в региональных городах есть некоторые трудности с предоставлением рабочих мест для молодежи с высшим образованием, а франшиза универмага lady & gentleman CITY предполагает обязательное наличие высшего образования для персонала универмагов, что позволяет, пусть в небольшом объеме, но решить эту задачу. Также открытие универмага рассчитано на города с численностью населения менее 1 млн жителей, что способствует развитию малого бизнеса в регионах России.

TM lady & gentleman CITY заботится не только о своих покупателях, предлагая качественный и широкий ассортимент известных брендов, но и стремится быть социально от-



ветственной компанией, заботясь о сотрудниках. В рамках проекта разработана программа мотивации, обучения и карьерного роста сотрудников. Структура предоставляет возможность каждому члену коллектива продвигаться по служебной лестнице в соответствии с показателями работы. Lady & gentleman CITY не обходит вниманием и общественные благотворительные проекты. Компания участвует в акциях по представлению помощи детским домам и людям, пострадавшим от последствий пожаров и наводнений. Эти традиции являются одним из атрибутов франчайзинговой системы.

Появление на рынке франчайзинга предложения от ТМ lady & gentleman CITY позволяет бизнесменам регионов России вложить капитал в развитие рынка родного для него города. Открытие универмага – это событие местного значения, поскольку в регионе появляется цивилизованный крупный торговый объект, предлагающий настоящую качественную и стильную одежду для успешных покупателей от известных торговых марок по реальной, не завышенной цене. Культура поведения персонала, услуги, оказываемые в универмаге для покупателей – все это прорыв для неболь-

ших городов, обеспеченные жители которых по-прежнему одеваются в Москве или Европе. Это возможность стать не просто инвестором или владельцем бизнеса, а принести культуру потребления, настоящие, а не поддельные коллекции, качественные материалы и сервис в город, в котором ты живешь.

**– Семейные универмаги не такой уж редкий бизнес, расскажите о преимуществах компании перед конкурентами.**

**С.К.:** На самом деле в России универмаги одежды – это довольно редкий вид розничных продаж. Сейчас больше мультибрендовых магазинов и магазинчиков. Просто система построения полноценного универмага, в котором много торговых марок, своеевременно обновляются коллекции, вся продукция сертифицирована и от всех владельцев торговых марок есть официальные разрешения на право продажи товаров в конкретном городе и конкретном месте, – очень сложна как с точки зрения логистики, так и с точки зрения заключения договоров с поставщиками одежды. Уникальность предложения ТМ lady & gentleman CITY заключается в том, что все товары можно получить в одном ме-

сте, со склада в Москве. Все согласования и разрешения будут оформлены держателем торговой марки. Более того, владельцу универмага нет необходимости закупать товары на сезон. Система поставки и пополнения товарного запаса универмага рассчитана таким образом, чтобы все товары оборачивались в течение одного сезона или года.

**Н.Ч.:** С точки зрения франчайзинга, проект франшизы универмагов – это новое для России явление, поскольку технологии формирования ассортимента, построения организационной структуры управления, аналитика продаж – все это очень отличается от франшизы монобрендового магазина. Основное преимущество универмага – это широкий выбор одежды различных торговых марок. Если не продается одна торговая марка, на следующий сезон ее можно заменить другой, в зависимости от приоритетов покупателей каждого конкретного города.

**– В бизнесе всегда важна адаптация под существующие в регионе условия. Схемы взаимодействия с каждым конкретным франчайзи отличаются в зависимости от местонахождения магазина?**



**С.К.:** В продажах важна торговая матрица. Поэтому товарное наполнение универмага в городе Южно-Сахалинске и, например, Владикавказе будут отличаться. Прочие условия практически одинаковы.

**– Расскажите о перспективах развития рынка одежды в России, ведь именно это будет определять успешность подобного бизнеса.**

**Н.Ч.:** Если оценивать ближайшие перспективы, то бурного роста не предвидится, поскольку рынок одежды mass market уже сформировался и теперь дает стабильный прирост в размере примерно 5-7% в год, новым глобальным игрокам сегодня более интересен азиатский рынок, а крупные международные универмаги на российский рынок пока не спешат. Это связано как с тем, что российским девелоперам выгоднее сдавать в аренду небольшие или относительно небольшие площади, так и с международным финансовым кризисом, и с организационными трудностями. Тем не менее, сегодняшняя ситуация хороша для тех компаний, которые уже укрепились на российском рынке. Именно сейчас подходящее время для экспансии в регионы, интенсивного

развития и реализации стратегий завоевания новых целевых аудиторий и новых покупателей, что собственно и делают как международные игроки, например, мужская линия MANGO, Adidas - Style, INDITEX – UTERQUE, так и крупные российские операторы – в ассортименте универмагов одежды lady & gentleman CITY появился отдел детской одежды, в котором представлены детские товары известных европейских брендов.

**– Насколько велики возможности роста в столице и других городах?**

**Н.Ч.:** Сама концепция универмагов этой торговой марки предполагает комфорт, качество, надежность, престиж и элегантность в одежде, поведении персонала, местах совершения покупок и услугах, сопутствующих покупкам. Активное строительство торговых центров в регионах России предполагает выход на региональные рынки серьезных брендов, что, безусловно, способствует росту продаж, перераспределению и укреплению игроков рынка одежды.

TM lady & gentleman CITY – это универмаги классической одежды, для состоятельных и состоявшихся горожан, обладающих

определенным статусом, четкой жизненной позицией, уважающих качество, добротность, стиль, то есть для покупателей с достатком «средний плюс» и «премиум». В регионах России магазинов и универмагов такого уровня практически нет. Местные бутики, пользуясь отсутствием конкуренции, зачастую предлагают покупателям товары известных торговых марок прошлых сезонов, выдавая их за новые коллекции, по завышенной цене, в урезанных или единичных размерах. Фактически, ниша одежды классического стиля для обеспеченных покупателей на рынке России не занята, что также подтверждает актуальность франчайзингового предложения. Следует отметить, что универмаги TM lady & gentleman CITY имеют нестандартную матрицу продаж. Более 60% продаж составляет одежда мужского ассортимента, в то время как в международной практике около 75% продаж приходится на долю женского ассортимента. Учитывая, что рынок мужской одежды в России еще не насыщен, появление франшизы этой торговой марки на рынке позволяет говорить о высокой конкурентоспособности бренда, особенно в регионах.



# КАК МАСШТАБИРОВАТЬ ПРОЕКТ, КОТОРЫЙ ДЕРЖИТСЯ ТОЛЬКО НА ТЕБЕ? В МАРТЕ УЧАСТИКИ «СТАТЬ КОММЕРСАНТОМ» РЕШАЛИ ТИПИЧНЫЕ ДЛЯ РАСТУЩЕГО БИЗНЕСА ЗАДАЧИ.

Текст: Екатерина Сирина

Иллюстрация: Михаил Блосяк

Фото: Настя Тайлакова, Вадим Брайдов, Элизабет Хауст Ветур, Евгений

Асмолов, Олег Сайфутдинов, Татьяна Палыга, Глеб Щелкунов



## ПРОДАВЕЦ ОБЕЩАНИЙ

### Blackbird Agency

Event-агентство (Санкт-Петербург)

НА ЕVENT-РЫНКЕ ценятся креатив, творческий подход и в то же время ответственность, умение соблюдать взятые на себя обязательства. **Максим Ясный** научился лавировать между Сциллой и Харибдой креативного бизнеса. Но как передать эти навыки сотрудникам?

Создавая свое event-агентство Blackbird Agency, Максим Ясный хотел уйти от формализма, с которым он столкнулся, когда работал в крупных event-компаниях. У Максима не было бизнес-плана, он не знал, кто станет его клиентами. «Что, как и для кого я собираюсь делать, казалось очевидным. Менеджмент не должен довлесть над креа-

тивом», — рассказывает он. Знакомые маркетологи предложили Ясному написать миссию компании, но он был категорически против.

Тем не менее бизнес пошел: выручка Blackbird Agency в прошлом году превысила 24 млн руб. Ясный сумел завоевать позиции на рынке, где ежегодно появляются и исчезают сотни компаний. «Войти в наш бизнес легко, удержаться сложно», — говорит **Сергей Князев**, генеральный продюсер одного из крупнейших в России агентств праздников «Князевъ».

Чтобы привлечь первых клиентов, Ясный платил 50% комиссионных от объема заказа тем, кто готов был их приводить. «Надо было нарабатывать портфолио», — говорит предприниматель. В итоге первые заказчики стали постоянными клиентами Blackbird Agency, они же рекомендовали его знакомым.

Максиму кажется, что он нашел баланс между креативом и ограничениями, которые накладывают клиенты. Если все делать по-своему, мероприятие выйдет ярким, но может не понравиться заказчику. Если все делать под клиента, то чего-то необычного не получится. «Мы стараемся, чтобы заказчик воспринял нашу идею как свою, чтобы

сам к ней пришел в ходе обсуждения», — объясняет Максим.

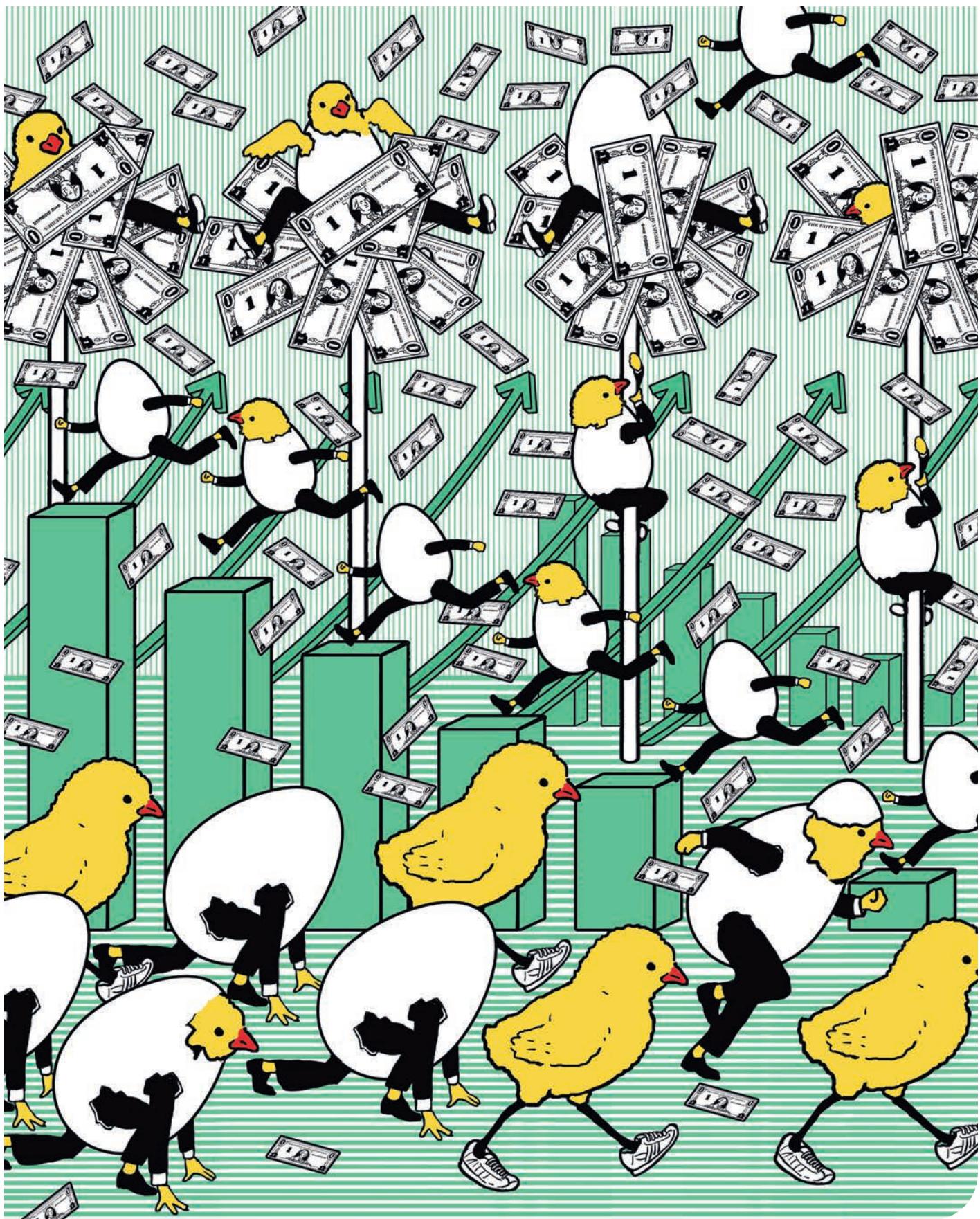
Отношения с заказчиками еще полдела. «Отдельная проблема „креативного“ бизнеса — выстроить отношения

Event-интеллигент  
МАКСИМ ЯСНЫЙ МЕЧТАЕТ О ТОМ, ЧТО ЕГО СОТРУДНИКИ БУДУТ ОБЯЗАТЕЛЬНЫМИ

### ФИНАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ

Выручка за март, млн руб.      Динамика к февралю, %

2,4      50 ▼



внутри коллектива творческих людей и создать эффективную структуру», — поясняет Князев. Ясный столкнулся с тем, что креативных людей на его рынке много, а вот ответственных — не очень. Чтобы масштабировать свой бизнес, Максиму предстоит его формализовать. «Но правила лишают гибкости. В нашем бизнесе важнее не правила, а стиль», — сетует Ясный.

На поиск и переговоры с новыми клиентами у него уже нет времени, делегировать же эту функцию некому. Выход — вместо поиска новых заказчиков предлагать дополнительные услуги старым. В прошлом году Blackbird Agency запустило новые направления — digital- и MICE-услуги (выездные мероприятия, объединяющие event-мероприятия и туризм). «Клиент, которой тебе доверяет, готов обсуждать многие проблемы и рад, если ты сможешь помочь», — говорит Максим. Для мероприятий агентство делает презентационные фильмы, и один из заказчиков попросил создать обучающий фильм для сотрудников. При обсуждении стало понятно, что нужен не фильм, а интерактивный сайт, где люди должны проходить тесты и отвечать на вопросы. Помогает осваивать новую нишу Максиму партнер Артем Корсунов.

Вскоре появилась возможность расширить это направление — компания oodji вместо рассылки обычных приглашений на мероприятия решила сделать специальный сайт-приглашение. Теперь Blackbird Agency оказывает целый комплекс digital-услуг, например, создание интерактивных тест-драйвов и оригинальных сайтов, продвижение видео с мероприятий в социальных сетях.

Сергей Князев предостерегает создателя Blackbird Agency от желания охватить все. Этот путь проходили многие компании и в конце концов вернулись к идее специализации или созданию групп компаний.

«Многостаночники теряют в качестве. Организация свадьбы отличается от организации корпоративного мероприятия или детского праздника, в каждом случае важны детали», — говорит Князев.

**На поиск и переговоры с новыми клиентами уже нет времени, делегировать же эту функцию некому**



#### ДИКИЕ РАЗВЛЕЧЕНИЯ

Event-рынок его участники называют «диким». Дело в том, что организациями событий занимаются рекламные и PR-агентства, продюсерские центры, турагентства и кейтеринговые компании. Специализированных event-агентств в Москве зарегистрировано около 400, в городах-миллионниках по несколько десятков. Как правило, все они достаточно универсальны — могут организовать как свадьбу, так и деловую конференцию. По экспертным оценкам, объем рынка превышает \$1,6 млрд. Но львиную долю доходов получают их организаторы, а площадки: рестораны, гостиницы, конференц-центры и пр.

## ДЕНЬГИ ФАРМАЦЕВТОВ



#### «Медкампус»

Интернет-портал для студентов-медиков (Уфа)

20 МАРТА «Медкампус» отметил четырехтысячную установку приложения на Android, 23 марта зарегистрировал 50-тысячного студента на сайте. «Проектом заинтересовались две крупные фармацевтические компании. Одна ищет будущих сотрудников среди талантливых студентов. Другая хочет развивать коммуникации с будущими врачами, устанавливая контакты на перспективу», — рассказывает руководитель проекта

#### Антон Масленников

(на фото). В марте были подписаны контракты на общую сумму более 250 тыс. руб. Расходы остались пока на прежнем уровне — 250 тыс. руб. в месяц.

ФИНАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ	
Выручка за март, тыс. руб.	Динамика к февралю, %
200	27 ▲

## САМ СЕБЕ ФЕЛЛИНИ



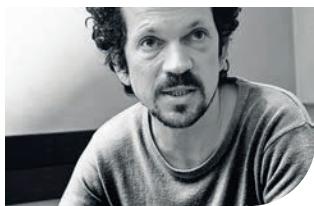
#### Mini Fellini

Портал и интернет-магазин «примочек» для гаджетов (Москва)

«Если смотреть со стороны, мы стоим на месте: зарабатываем копейки и радуемся. Но на деле жизнь бьет ключом», — говорит основатель компании Дмитрий Семаев (на фото). Сейчас он занимается созданием сайта и ищет новые товары, которые можно предложить покупателям. С этим проблемами: производители частенько копируют друг друга и, по словам предпринимателя, «присылают мусор». «Это немного бьет по карману», — сетует предприниматель. В результате Семаев собирается заказывать ограниченный ассортимент продукции, но продавать ее под собственной маркой Mini Fellini.

ФИНАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ	
Выручка за март, тыс. руб.	Динамика к февралю, %
30	0

## СЕМЬ РАЗ ОТМЕРЬ



### Wise TiVi

Разработка устройства, позволяющего превратить телевизор в Smart TV (Москва)

ПЕРЕД стартом продаж важно обезопасить интеллектуальную собственность. «Мы защитили торговую марку на территории РФ и технические решения, использованные в устройстве», — рассказывает директор компании **Андрей Орехов** (на фото). Дизайн упаковки заказали у **Игоря Чака**, дизайнера с мировым именем, получавшего премии за лучший промышленный дизайн.

#### ФИНАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ

Выручка за март, руб.

0 0

Началось обучение сотрудников службы поддержки. Компания готовит собственных специалистов, рассудив, что аутсорсинг не даст нужного качества сервиса для клиентов.

## ДОМ НА ЗАПРАВКЕ



### «Счастливый дом»

Агентство недвижимости (Казань)

В МАРТЕ в агентстве активно готовились к участию в выставке недвижимости. Учредитель проекта **Анастасия Гизатова** (на фото) приняла решение изменить рекламную кампанию жилого комплекса и продвигать его не только в СМИ, но и через сеть автозаправочных станций. «Мы разработали листовки-приглашения, которые будут вручаться водителям вместе с чеком», — говорит Анастасия. В марте компания осталась без

#### ФИНАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ

Выручка за март, млн руб.

1,8 27 ▼

прибыли: значительных затрат потребовали рекламная кампания и подготовка к выставке. Также пришлось закупать оргтехнику в дополнительные отделы продаж.



## СПОРТИВНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ



### Energon

Производство и дистрибуция энергетической жевательной резинки (Санкт-Петербург)

В МАРТЕ предприниматели отгрузили жвачку в Сургут и Челябинск. Дистрибуторы стали активно продвигать Energon в торговых точках и получили хорошую отдачу. А дистрибутор в Пятигорске продажи наладить не смог и за закупленную продукцию не рассчитался. «Не бывает плохих продуктов, бывают плохие продавцы», — убежден основатель Energon **Роман Матвеев** (на фото).

#### ФИНАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ

Выручка за март, тыс. руб.

720 326 ▲

В Москве он заключил соглашение с предпринимателем, продающим спортивные товары на выставках. За два дня тот продал столько Energon, сколько магазин не продаст за месяц.

## ДЕТИ ПОШЛИ В РОСТ



### Mallstreet.ru

Интернет-гипермаркет товаров для дома и семьи (Москва)

ТРАДИЦИОННО перед 8 Марта растут продажи мелкой бытовой техники, а после праздника спрос на бытовую технику сокращается по всем направлениям. Крупнобытовая техника традиционно плохо продается весной. На руку гипермаркету сыграла погода: благодаря затянувшейся зиме спросом пользовались обогреватели. Сокращение доли бытовой техники незначительно сказалось на выручке в целом за счет прироста в категориях

детских товаров. По расчетам директора магазина **Дмитрия Шашкина** (на фото), Mallstreet.ru вошел по обороту в тройку лидеров, торгующих детским питанием и подгузниками. //сф

#### ФИНАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ

Выручка за март, млн руб.

58,5 2,5 ▲



Компания «Вудвилль» строит дома из деревянных панелей, но технология не пользуется спросом. Нужно увеличивать маркетинговый бюджет либо переориентировать производство, считают читатели «Секрета фирмы» и участники проекта Professionali.ru.

Текст: Екатерина Сирина

Фото: Геннадий Гуляев

# Дом, дерево, человек

Производственно-строительная компания «Вудвилль» предлагает дома из деревянных стеновых панелей по немецкой технологии Massiv-Holz-Mauer (МХМ). В свое время крупный девелопер подписал контракт с Минобороны на возведение более 400 тыс. кв. м малоэтажного жилья и решил построить завод в Воронежской области. В закупку оборудования и обучение персонала (300 человек) инвестор вложил около 700 млн руб. Однако монтаж оборудования был закончен только к концу 2011 года, поэтому заказ компания закрыла с помощью других подрядчиков, а завод остался без рынка сбыта.

Панели, которые производит компания, состоят из перекрестно склеенных досок. Из панелей можно строить как дома для индивидуального проживания, так и многоквартирные здания высотой до трех этажей. Однако российские потребители практически не знакомы с технологией, позволяющей быстро возводить экологичные и экономичные в использовании дома. Кроме того, их себестоимость сравнима с себестоимостью домов из бруса и кирпича, к которым традиционно привыкли россияне. Стоимость квадратного метра дома «под ключ» (архитектурный проект входит в стоимость) у «Вудвилля» составляет около 30 тыс. руб.

В 2007 году, когда инвестор принимал решение о строительстве завода, рынок малоэтажного деревянного домостроения активно рос, однако сейчас он стагнирует. Мощность завода «Вудвилль» составляет 5 тыс. кв. м в месяц, но пока производство загружено на 10%. Генеральный директор «Вудвилля» **Александр Хайлис** пришел в компанию в 2011 году, его задача — начать возвращать деньги инвесторов. Для этого надо найти своего потребителя.

Основные усилия, которые предпринимает гендиректор, направлены на поиск крупных государственных и ведомственных заказов. Количество индивидуальных клиентов у компании пока невелико. С начала 2013 года Хайлис активизировал работу по продажам. Сейчас у «Вудвилля» около десяти дилеров в регионах, сейлз-менеджеры работают в Москве и Воронеже. Основным же каналом привлечения прямых клиентов служит интернет.

Компания ставит образцы домов в коттеджных поселках, участвует в выставках и семинарах, знакомит с технологией студентов-архитекторов. Но ее годовой бюджет на маркетинг и рекламу невелик и составляет 1,5 млн руб. Как найти своего потребителя, активизировать продажи и загрузить производство? За советами Александр Хайлис обратился к читателям СФ и участникам проекта Professionali.ru.

## СЛОВО ДЛЯ ПЕЧАТИ

Описание новой проблемы можно найти на нашем сайте в разделе «Банк решений» ([www.kommersant.ru/sf/solutions.aspx](http://www.kommersant.ru/sf/solutions.aspx)). Свои решения можно присыпать в редакцию, заполнив форму на сайте, или по почте (sf-idea@kommersant.ru) до **14.05.2013**. Указывайте, пожалуйста, свои имя и фамилию, место жительства, компанию, где вы работаете и должность. О лучших решениях, выбранных независимым жюри, «Секрет фирмы» сообщит **03.06.2013**, тогда же мы объявим победителя конкурса.

## КАК ОЦЕНИВАЛИСЬ БИЗНЕС-РЕШЕНИЯ:

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

**«Выбор технологии, возможно, был не самым оптимальным решением для рынка. Но у нее есть свои преимущества, наша задача — донести их до российского потребителя»**



**Александр Хайлис,**  
генеральный директор  
компании «Вудвиль»

тельство (вблизи аэродромов, в местах сейсмической неустойчивости). Шикарная идея строить плавучие дома. Много дельных советов у **Евгения Антипанова**, он хорошо описал принципы работы с дилерами. Не уверен, что идея кобрэндинга с производителями кровельных материалов, инженерных коммуникаций и фундаментов реализуема, но, если партнеры найдутся, готовы пробовать. Благодарен **Станиславу Колоскову** за советы по продвижению в интернете, а также ему и другим авторам за идею делать видеоролики о строительстве дома. Понравились советы **Ирины Мельниковой** по маркетингу, ее формулировка нашего УТП в виде трех «Э»: экологичность, эксплуатационные характеристики, экономичность. Она, как и другие авторы, обращает внимание на сегмент загородных гостиниц, турбаз. Отмечу системный подход в решении **Святослава Печникова**. Он четко описывает направления, в которых мы должны двигаться. Согласен с советом расширить линейку проектов площадью более 200 кв. м. **Алексей Лисенко** знает ситуацию в Воронежской области и подчеркивает, что надо предлагать не технологию, а готовые решения. **Сергей Мекеда** уверен, что воздействовать следует на эмоции и советует продавать дома звездам, а **Антонина Соляник** — сделать рекламу в виде песни. **Юлия Павленко** выделяет кадровую проблему как одну из главных в отрасли, но реальных советов не дает. Благодарен **Галине Шаргородской** за поддержку технологии и готовность продвигать ее в Казани. Категорически не согласен с **Натальей Ефремовой** и **Кристиной Родниной**: к технологии нет недоверия. Ее просто не знают.

## ПОБЕДИТЕЛЬ

Димитрий Иванов,  
технический директор  
ПСК «Дом», г. Москва



1 Современная технология — слабый аргумент на стагнирующем рынке. Определитесь с сегментом. Высшие ценовые сегменты малодоступны. Высокий средний и средний характеризуются небольшой емкостью, признаками совершенной конкуренции и большим выбором технологий. Средний низкий сегмент самый емкий, но работать на нем сложно.

2 Сформировать каталог предложений для каждого из сегментов. Для высшего ключевое преимущество — сроки. Для среднего и среднего высокого — 10–15 серий предложений «под ключ», преимущество — надежность компании. Для среднего низкого — две массовые серии.

3 Направить продвижение и PR на целевые сегменты. Интернет не для всех играет решающую роль. Выставочные дома на постоянных выставках привлекут внимание не только частников, но и риэлтеров. Потребителям важны готовые решения, а не технология. Использовать негативные отзывы о дешевом строительстве, статьи, форумы.

4 Стабилизировать дистрибуцию. На рынке b2c — работать с системой сертифицированных дилеров, услугами по строительству с контролем качества, аттестациями и страхованием рисков. На рынке b2b — применять административный ресурс, госпрограммы.

Полный вариант решения опубликован на сайте sf.kommersant.ru

секрет фирмы  
номер 5 (330) — 2013  
<http://www.kommersant.ru/sf/>



Михаил Деркач,  
руководитель  
направления  
«деревянное  
домостроение»  
ООО «Фининстрой»

«Если бюджета на маркетинг нет, возможно, лучший путь — переориентировать производство на то, что пользуется спросом, то есть дома из бруса и комплектующие, заборы и бани»

— Я рад, что принял участие в «Банке решений», много полезного нашел и для себя. Мы занимаемся производством каркасных домов по канадской технологии MiTek и тоже сталкиваемся с необходимостью продвигать нашу технологию среди россиян, более привычных к домам из бруса и кирпича. Думаю, в ответах автор проблемы найдет все необходимое. Принимать же или не принимать решения, как замечает **Даниил Чечулин**, придется ему самому. Согласен с ним и другими авторами, что бюджета 1,5 млн руб. на маркетинг не хватит. Инвестор уже вложил в бизнес 700 млн руб. Иногда для того, чтобы не потерять деньги, надо вложить еще. С другой стороны, понимаю руководителей «Вудвилля»: расходы на содержание компании составляют несколько миллионов рублей в месяц. Проблема компании, как замечают **Димитрий Иванов** и **Андрей Куракин**, характерна для многих российских предприятий. Инвесторы вкладывают ресурсы в запуск производства, но игнорируют необходимость параллельно выстраивать систему маркетинга и продаж. В результате завод построен, персонал нанят, ему надо платить, а продаж нет. В некоторых ответах прозвучало предложение выделить продажи в отдельную структуру. Это идеальный вариант, так работают компании на Западе. Одни производят, другие строят, третьи проектируют. К сожалению, не уверен, что он реализуем в России. Мы с удовольствием продавали бы только

домокомплекты, но найти подрядчика, в качестве работы которого уверен, не просто. Поэтому строим сами.

Мне импонировали решения, содержащие системный подход и конкретные идеи. Решения профессионалов отрасли Димитрия Иванова и **Дмитрия Куликовского** — инструкция к действию. Высоко оценил вдумчивые ответы **Дмитрия Войтука**, Михаила Слободчика, Евгения Антипанова, Ирины Мельниковой, **Игоря Яковенко**.

Если бюджета на маркетинг нет, возможно, лучший путь (его предлагает группа студентов из Красноярска во главе с **Анастасией Баталовой**; Наталья Ефремова и Кристина Роднина) — переориентировать производство на то, что пользуется спросом, то есть дома из бруса и комплектующие, заборы и бани. И ждать, пока рынок будет готов воспринять новую технологию. Как каркасные, так и панельные технологии для России — экзотика. Когда рынок в стагнации, спрос на них падает ощущимее, чем на «классику».

Возможно, имеет смысл параллельно осваивать сегмент премиум, предлагая уникальные дома по высокой цене. Об этом пишут Дмитрий Куликовский, **Андрей Лисовой**, **Дмитрий Мадьянов**. Но, как замечает Куликовский, в этом сегменте дом должен подчеркивать статус владельца, нужны архитекторы, умеющие работать с аудиторией, а предложения «под ключ» — включать начинку «умный дом». Нужна подача продукта. Согласен с **Денисом Мирониченко**: для расчетливого клиента нужны цифры, факты, доказательства. Многие критикуют сайт компании. Не согласен, сайт неплохой. Но ему не хватает ориентации на потребителя.

## ЛУЧШИЕ РЕШЕНИЯ

Место	1
Балл	26
Автор	<b>Димитрий Иванов</b>
Компания	ПСК «Дом»
Должность	Технический директор
Город	Москва
Место	2
Балл	25
Автор	<b>Святослав Печников</b>
Компания	—
Должность	Индивидуальный предприниматель
Город	Верея, Московская область
Место	3
Балл	23
Автор	<b>Михаил Слободчиков</b>
Компания	—
Должность	Специалист по маркетингу и рекламе
Город	Москва
Место	4
Балл	21
Автор	<b>Ирина Мельникова</b>
Компания	Новокузнецкий филиал Кемеровского государственного университета
Должность	Доцент кафедры менеджмента и маркетинга
Город	Новокузнецк
Место	5
Балл	20
Автор	<b>Даниил Чечулин</b>
Компания	Байкальский банк ОАО «Сбербанк России»
Должность	Старший инженер-программист
Город	Иркутск

## ХУДШЕЕ РЕШЕНИЕ

Уведомить персонал о сокращении, создать на предприятии эмоциональный шок. Сократить работников на 30–50%, расходы на персонал — на 30%. Оставить только преданных и горячо желающих вытащить компанию людей.

«Я обнаружила на немецком сайте примеры домов, способных „влюбить в себя“. Такие же должны быть на сайте „Вудвилля“. Причем реальные объекты, а не 3D-модели»



**Евгения Пармухина,**  
руководитель  
исследовательской  
компании Research.  
Techart

до 20 тыс. руб. за 1 кв. м. Как пишет Даниил Чечулин, показавший хорошее понимание проблемы, нужно удешевить технологию как минимум на 20%.

Димитрий Иванов приводит оценки объемов и характеристики ценовых сегментов рынка. Доля сегмента средний плюс (35–45 тыс. руб. за 1 кв. м) он оценивает в 4–8% рынка, долю среднего сегмента (25–30 тыс. руб. за 1 кв. м) — в 9–15% рынка. Пусть оценки приблизительны, но сегмент, на котором сейчас работает «Вудвилль», небольшой.

Он стагнирует, в то время как рынок дешевого жилья медленно растет. На нем огромная конкуренция, у других технологий есть свои преимущества, не говоря уже о том, что дома из бруса и кирпича понятнее и привычнее для россиян.

Дмитрий Куликовский советует компании зацепить потребителя оригинальными дизайнерскими решениями, их позволяет реализовать технология.

Вслед за Святославом Печниковым я обнаружила на немецком сайте создателей технологии примеры домов, способных «влюбить в себя». Такие же должны быть на сайте «Вудвилля», об этом пишут многие. Причем примеры реальных объектов, а не 3D-модели.

Понравилось, как мыслит Ирина Мельникова. Денис Мирошниченко предлагает на сайте, на форумах, на YouTube размещать ролики с краш-тестами. Чего только ни делают производители: поджигают стены, стреляют в них — и такие ролики всегда сильнее привлекают внимание.





# поход поголо- вам

**Что для бизнесмена важнее: этические принципы или лояльность клиента? Иногда ради получения выгоды предприниматель готов насолить конкуренту, пусть даже в ущерб профессиональной этике.**

Текст: Динара Мамедова

Фото: Арсений Несходимов

ПРЕЗИДЕНТ кадрового агентства Business Connection Ильгиз Валинуров никогда не подает нищим. «Зачем повторствовать бездельникам и приучать их к мысли, что можно ничего не делать и получать за это деньги? — рассуждает Валинуров. — Музыкантам, играющим на улицах, я бросаю монеты, а нищим — нет».

По натуре Валинуров мак-симилист и трудоголик. Помимо основного бизнеса он зарабатывает на обучающих семинарах для рекрутеров, а также охотно выступает на многочисленных отраслевых семинарах. В холдинг Business Connection входят десять дочерних агентств, которые ведут подбор специалистов, руководителей

Принц и нищий  
ИЛЬГИЗ ВАЛИНУРОВ РЕШИЛ СБЕРЕЧЬ ДЕНЬГИ КЛИЕНТА И ПОМОГ ЕМУ ЗАКОННО НЕ ЗАПЛАТИТЬ КОНКУРЕНТУ  
BUSINESS CONNECTION

среднего и высшего звена, оказывают услуги executive search. «Наша комиссия составляет 25–30% годового оклада подобранныго сотрудника. Если гонорар агентства превышает 1 млн руб., топ-менеджеров я ищу сам, поскольку цена вопроса высока», — говорит Ильгиз.

По словам Валинурова, клиент платит 40% гонорара после получения лонг-листа — это информация о примерно 10–15 подходящих кандидатах. Затем компания предоставляет шорт-лист из двух-пяти кандидатов, которые наиболее соответствуют требованиям клиента. После выхода одного из них на работу агентство получает оставшиеся 60% гонорара.

# 850

рекрутинговых агентств работали в России в конце 2012 года, отмечает специализированный портал Superjob

Иногда бывает, что клиент отказывается платить за выполненный заказ — в кризис рекрутеры даже обменивались черными списками недобросовестных заказчиков. Но недавно Ильгиз Валинуров сам оставил коллегу без гонорара.

### ПОДНОЖКА КОНКУРЕНТУ

В середине февраля 2013 года к Валинурову обратилась крупная компания с государственным участием и попросила подобрать трех специалистов по продажам, каждый с доходом 120 тыс. руб. в месяц. Business Connection за две недели нашла пять сейлзов, которые клиенту понравились. Од-

нако при личной встрече генеральный директор компании и ее директор по развитию сообщили Валинурову, что пока не могут принять окончательного решения о найме кандидатов. «Сейчас американское кадровое агентство ищет нам коммерческого директора, а он уже будет подбирать продажников под себя», — сказал директор по развитию. Поиски коммерческого директора на тот момент продолжались уже два месяца. «Давайте и мы включимся в эту работу, у нас есть для вас несколько интересных кандидатов», — предложил Ильгиз. Заказчик согласился. Валинуров устно обсудил с ним размер гонорара и условия работы, после чего Business Connection начала поиски. Обычно Ильгиз старается не работать без заключения договора, но ему хотелось закрыть для компании еще одну вакансию. Спустя месяц кандидат, которого Ильгиз переманил из другой



организации, получил предложение от клиента. Казалось бы, агентство заслужило свой гонорар. Но на этом история не закончилась.

Спустя несколько дней взволнованный клиент позвонил Ильгизу и пожаловался на досадное упущение. Выяснилось, что заключая договор с американским кадровым агентством, менеджеры упустили из виду важный момент. «Мы внесли предоплату в размере 30% суммы контракта. И не обратили внимания на хитрый пункт — оказывается, мы были обязаны заплатить остаток, даже если сами найдем топ-менеджера», — говорил клиент. Речь шла о сумме более миллиона рублей, и компания не горела желанием отдавать деньги за несделанную работу.

Клиент обратился к Ильгизу за советом. Поскольку компания еще не расплатилась с Business Connection, Валинуров рисковал не получить свой гонорар или получить меньше, чем рассчитывал.



Он попросил посмотреть договор с американцами и нашел в нем лазейку, благодаря которой заказчик мог законно не платить. Предпринимателю предстояло сделать выбор: оставить все как есть или же сказать клиенту о лазейке.

### БЕРЕЖЛИВЫЙ ВЛАДЕЛЕЦ

По словам Ильгиза, клиенты никогда его не обманывали. В кризис одна из сетей заплатила Business Connection 130 тыс. руб. своими подарочными картами. «В рекрутинге отношения между заказчиком и агентством зачастую строятся на доверии», — говорит Валинуров. Большинство клиентов добросовестные, и если они не платят, значит, агентство плохо выполнило работу». Представив себя на месте собственника, Ильгиз посчитал, что глупо терять деньги из-за хитро составленного договора. Кроме того, он рассчитывал получить гонорар и наладить с клиентом долгосрочное сотрудничество. «Почему я должен поощрять некачественную работу своих коллег по цеху?» — подумал Валинуров. Он посоветовал клиенту ликвидировать в штатном расписании позицию коммерческого директора, а для кандидата Business Connection придумать другую должность. Компания так и сделала. В своей правоте Валинуров не сомневался. Но через какое-то время он решил узнать мнение коллег по цеху, как бы они поступили на его месте. Реакция рекрутеров оказалась неожиданной.

10  
млрд руб

составил в 2012 году объем российского рынка рекрутинговых услуг. По данным консалтинговой компании «Рестко холдинг», за последние семь лет он вырос более чем в 60 раз

### ПРИНЦИП БУМЕРАНГА

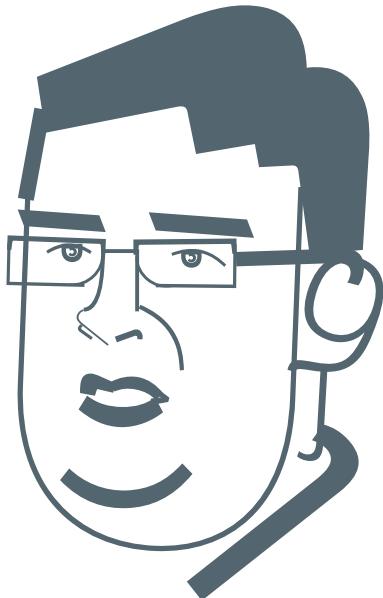
В конце марта Валинуров опубликовал на своей странице в Facebook краткое описание истории. И получил больше сотни комментариев. Некоторые авторы соглашались, что в борьбе за клиента Ильгиз все сделал правильно. Один выступающий заметил: в случае конфликта между заказчиком и другим исполнителем лучше сохранять нейтралитет. «Я бы посоветовала заказчику позвать американского хедхантера на открытые переговоры и поискать компромисс», — сказала коллега.

Однако многие комментаторы увидели в поступке Валинурова нарушение профессиональной этики. По их мнению, ему не стоило вмешиваться во взаимоотношения клиента с другим агентством. «Ваш поступок возвратится вам бумерангом», — написал один из возмущенных рекрутеров.

Поначалу Ильгиз был обескуражен, но быстро нашел объяснение гневу сообщества. По его мнению, возмущались наемные менеджеры, которым не приходилось терять «кровные» деньги, а также люди, не готовые отвечать за качество своей работы. «Западному агентству его непрофессионализм уже вернулся бумерангом в виде неплатежа», — говорит Валинуров. — А я не прошу у клиентов денег за невыполненную работу, мне бояться нечего». Предприниматель не изменил своей позиции: готов и дальше в схожих ситуациях «воспитывать» коллег. //сф

Расчет до цента  
по мнению Валинурова,  
платить за несделанную  
работу — значит повтор-  
ствовать бездельникам

# «Вся эта история поддерживает тезис о том, что никому нельзя верить»



**КОНСТАНТИН КОРОТОВ,**  
профессор бизнес-школы ESMT

*«Он похож на подростка, который сегодня может перевести бабушку через дорогу, а завтра бросить в нее огрызком яблока»*

В желании героя помочь своему клиенту и при этом обеспечить свои финансовые интересы нет ничего плохого. Но предложенный им метод немного «с душком». Жонглирование названием должности, чтобы избежать обязательств по договору, кажется мне несправедливым выходом из ситуации. На ум приходит сравнение с уловкой, которую любили применять на сайте госзакупок. Используя несовершенство поисковой системы, коррупционеры заменяли буквы русского алфавита схожими латинскими. В результате поставщики не могли найти информацию, и в некоторых тендерах участвовали только «приближенные».

Ильгиз взялся исправлять две ошибки своего клиента. Заказчик сначала заключил кабальный для себя договор, а потом стал искать сейлз-менеджеров, не подбрав еще коммерческого директора. На мой взгляд, было бы правильнее дать компании совет предъявить санкции к американцам за невыполнение работы. Но предприниматель решил пойти путем, который может иметь негативные последствия для рынка в целом. Ведь вся эта история поддерживает тезис о том, что никому нельзя верить. В дальнейшем контрагенты начнут сочинять многотомные контракты с одной целью, чтобы их не кинули. А в рекрутинге отношения во многом построены на доверии. В этой непростой ситуации меня заинтересовал не столько выбор Ильгиза, сколько публикация истории на страничке в соцсети Facebook. Факт, что герой вынес свой поступок на публичное обсуждение, говорит о том, что в глубине души он не до конца уверен в своей правоте. И ему потребовалась поддержка сообщества, положительный сигнал со стороны авторитетных для него людей. За всей историей стоит еще одна, глобальная, проблема — професионализация рекрутингового бизнеса и выработка этических норм. Ведь неоднозначная оценка коллегами поступка героя и разгоревшаяся между ними острая полемика говорят о том, что рынок еще незрелый. Он похож на подростка, который сегодня может перевести бабушку через дорогу, а завтра бросить в нее огрызком яблока. То есть рекрутеры как дети, еще ищут пределы допустимых границ, в рамках которых игроки могут оставаться человечными. Кстати, вывод Ильгиза о том, что для владельца любого бизнеса главное — заработать деньги любой ценой, я считаю не совсем верным. Это наводит на мысль, что бизнесмены алчные и расчетливые и только наемные работники, которые работают за зарплату и не рисуют «своими кровными», исповедуют моральные принципы. Но это не так. К счастью, уже многие собственники могут пожертвовать деньгами ради соблюдения этических норм. //сф





## Городская легенда

**Кейт Динни****«Брэндинг территории»**

Манн, Иванов и Фербер, 2013

Брэндинг городов — модная тема. Многие думают, что достаточно придумать логотип, красивый лозунг вроде «Столица инноваций», заплатить миллионы консультантам — и все получится. Однако во всем мире, утверждает доцент Темпльского университета **Кейт Динни**, 95% попыток брэндингования заканчиваются неудачей именно потому, что инициаторы брэндинга изначально недооценили сложность задачи.

Издание представляет собой сборник материалов, подготовленных 38 авторами из разных стран и отобранных Кейтом Динни. Помимо теоретической части книга содержит 18 кейсов, посвященных брэндингу разных городов: от Вуллонгонга и Ахмадабада до Лиссабона и Нью-Йорка. Восстановление рек и городских парков, проведение массовых мероприятий, пропаганда местной кухни и привлечение штаб-квартир корпораций — это лишь малая часть инструментов, описанных в кейсах. Одни истории нашпигованы интересными фактами, другие кажутся водянистыми, но все содержат описание реальных проблем, достижений и ошибок. И потому поучительны.

Текст: Юлиана Петрова

**Из книги можно узнать, что конкретно предпринимают разные города мира, чтобы выделиться среди прочих, вызвать чувство гордости у своих жителей и привлечь бизнес и туристов.**

Иэн Уоллис, ред.  
«Бизнес-идеи, которые изменили мир»

Манн, Иванов и Фербер, 2013



Первые контактные линзы были сделаны на машине, собранной из детского конструктора и деталей велосипеда, микроволновую печь придумали случайно, экспериментируя с оборудованием для радаров во время Второй мировой войны. 50 гениальных идей, собранные под одной обложкой, учат видеть бизнес-возможности в самых неожиданных местах.

Рид Хоффман, Бен Касноча  
«Жизнь как стартап. Страй карьеру по законам Кремниевой долины»

Альпина паблишер, 2013



«Двадцать лет опыта часто выглядят так, будто человек двадцать раз повторил опыт одного года работы», — рассуждают Хоффман и Касноча. Они предлагают строить карьеру по принципу стартапа: анализировать новые возможности для роста, на личных контактах строить профессиональные связи и не бояться рисковать.

Иван Кириллов  
«Стресс-серфинг. Стресс на пользу и в удовольствие»

Альпина паблишер, 2013



Раз мы не можем избавиться от стрессов, нужно использовать их себе во благо, считает психотерапевт **Иван Кириллов**: с проблемами, которые кажутся неразрешимыми, можно справиться на волне стресса. Научиться распознавать свои эмоции и правильно их применять помогают тренинги, описанные автором.

секрет фирмы  
номер 5 (330) — 2013  
<http://www.kommersant.ru/sf/>

## Что читаете?

**БОРИС  
БОБРОВНИКОВ**Генеральный директор  
компании «Крок»Кельл Нордстрём, Йонас Риддерстрале  
«Бизнес в стиле фанк»

— Книга не теряет актуальности. Она полна неожиданных советов, многие из которых кажутся абсурдными. Правда, если вы рискнете и попробуете, скорее всего, убедитесь, что авторы правы. Мой любимый совет: «Если хочешь заработать больше, сделай бесплатным то, что другие продают за деньги».



## Топ-5 деловых бестселлеров в апреле

Стiven Кови  
«Семь навыков  
высокоэффективных людей»

Альпина паблишер, 2013

Уолтер Айзексон  
«Стив Джобс»

Астрель, Corpus, 2012

Дэн Кеннеди  
«Жесткий тайм-менеджмент»

Альпина паблишер, 2013

Джош Кауфман  
«Сам себе МВА.  
Самообразование на 100%»

Манн, Иванов и Фербер, 2013

Нассим Талеб  
«Черный лебедь»

Иностранка, 2012

# iOne

Полная версия — на сайте iOne.ru

ЭЛЕКТРОННЫЕ ТОРГИ · БИТВА МНЕНИЙ · ПРОДУКТ · КОНКУРС



# Снабженческий прогресс

ДО ПОЯВЛЕНИЯ ИНТЕРНЕТА СНАБЖЕНЦЫ, КОГДА ИМ НУЖНО БЫЛО ЗАКУПИТЬ КАКОЙ-НИБУДЬ ТОВАР ДЛЯ ПРЕДПРИЯТИЯ, БРАЛИ СПРАВОЧНИК И СНИМАЛИ ТРУБКУ ТЕЛЕФОНА. НА ПОИСК ЛУЧШЕГО ПРЕДЛОЖЕНИЯ УХОДИЛИ НЕДЕЛИ. МНОГИЕ ДО СИХ ПОР ТАК И РАБОТАЮТ. РЕДКИЕ ПЕРЕДОВИКИ ОСВОИЛИ ЭЛЕКТРОННЫЕ ТОРГИ И ЭКОНОМЯТ МИЛЛИОНЫ.



**ЗА КАССОЙ**  
ПЕРЕХОД  
С ОБЫЧНЫХ  
ЗАКУПОК НА  
ЭЛЕКТРОН-  
НЫЕ ТРЕБУЕТ  
ОПРЕДЕЛЕН-  
НЫХ УСИЛИЙ

Государственные предприятия в нашей стране обязаны делать закупки через электронные торговые площадки (ЭТП) — таков закон. Частные компании выбирают эту технологию без давления сверху. Страна присоединилась к ВТО, конкуренция обострилась, и для самых разных предприятий сегодня важен каждый сэкономленный рубль. Разные оценки свидетельствуют, что ЭТП позволяют сократить расходы на закупки на 20–25%. По данным Национальной ассоциации институтов закупок, в прошлом году было объявлено 1,7 млн аукционов в рамках госзакупок. Через «большую тройку» ЭТП (B2B-Center, Fabrikant, «Тендерпро») прошли торги частных компаний объемом более чем 1,6 трлн руб в 2012 году. Эксперты предрекают рост этого рынка на 25–30% в год в течение семи–восьми лет.

Сегодня электронными закупками пользуются компании из самых разных городов и отраслей. Так, на Туймазинском заводе автобетоновозов «телефонные конкурсы поставщиков» ушли в прошлое вместе с появлением в компании нового директора — **Николая Плотникова**. Это башкирское предприятие с 1980 года проектирует и производит технику, умеющую обращаться с бетоном: автобетоносмесители, автобетононасосы, распределительные стрелы и пр. Машины проходят в более чем 20 странах дальнего зарубежья. Закупки на десятки миллионов рублей осуществляют целая команда.

Текст:  
**Наталья Филатова**  
Фото:  
**AP**

Завод ищет подрядчиков, поставляющих десятки наименований товаров: от табличек и скотча до труб и металло режущего инструмента. Когда Плотников занял должность директора, он уже знал, насколько электронные закупки удобнее и выгоднее «аналоговых», так как занимался их внедрением на другом месте работы — на ОАО «КамАЗ-металлургия» в должности директора по экономике и финансам.

## ПОДВОДНЫЕ КАМНИ

Сегодня снабженцы Туймазинского завода автобетоновозов — это продвинутые специалисты, которые умеют обращаться с информацией, анализировать ее и самостоятельно планировать свою деятельность. Но переход с «аналоговых» закупок на электронные произошел не сразу.

Выбор площадки для электронных торгов был сделан на основании

стандартного набора критериев: прозрачная и адекватная тарификация, отсутствие скрытых платежей. Кроме того, на «Тендерпро» можно открывать неограниченное количество рабочих мест, организуя виртуальный офис отдела снабжения, в котором хранится история закупок и другая полезная информация, включая контакты поставщиков и пр.

Директор Туймазинского завода начал внедрять технологию с того, что сформулировал главные моменты нового подхода: электронные закупки — это инструмент, который должен быть доступен любому сотруднику службы снабжения и сбыта предприятия, и он обязан для использования без всяких возражений. Конечно, потребовалось время на освоение новой технологии. Переход осуществлялся для каждого сотрудника по индивидуальному плану, по которому все больше закупок должны были происходить через электронную площадку. Каждый случай, когда процедура проводилась по старинке, необходимо было обосновать. С некоторыми сотрудниками пришлось расстаться — по тем или иным причинам они не приняли новый инструмент. Для контроля над работой сотрудников на ЭТП на заводе была введена должность администратора. Этот человек теперь отвечает за достоверность информации, распечатывает конкурентные листы и отчеты, и предоставляет их на тендерный комитет. В свою очередь, заседания тендерного комитета записываются на видео.

**Виталий Зайцев**, инженер по инструменту второй категории Туймазинского завода, представитель юного поколения (ему 25 лет), говорит, что вообще не представляет, как можно работать без системы электронных закупок. Он мечтает о том времени, когда будут разработаны мобильные приложения ЭТП, чтобы иметь возможность контролировать закупки в любой момент и в любом месте.

Его старший коллега **Роберт Гареев**, инженер первой категории в бюро материально-технического снабжения, пока сдержанно относится к идее развертывания мобильного офиса для отдела. Но согласен с тем, что осваивал электронные закупки не зря: технология полезна для предприятия.

#### ЦАРЬ ГОРЫ

Другое предприятие — ЗАО «Топпром» также полгода назад освоило электронные закупки. Это холдинг, который занимается переработкой и продажей угольной продукции уже более десяти лет, в его активах — пять успешных предприятий.

С момента перехода на электронные закупки холдинг провел 170 конкурсов, из них 88% закрылись с победителем. Служба материально-технического снабжения во главе с **Дмитрием Грачевым** оказалась крайне работоспособной. По данным ЭТП «Тендерпро», сотрудники этого отдела смогли вручную пригласить на каждый конкурс более чем по 11 участникам

(около 1200 компаний). Это лучшие показатели на площадке. Также помогал и маркетинговый отдел самой ЭТП. В результате для участия в тендерах за полгода были приглашены 14 747 поставщиков. В среднем 5,8 приняло участие в каждом конкурсе, на площадке в целом этот показатель составляет 3,26 (на февраль 2013 года). Сейчас компания проводит 30 тендеров. Заметно, что она активно взаимодействует с ЭТП: на сайте холдинга в списке контактных лиц по вопросам закупок помимо начальника отдела числится представитель «Тендерпро», который курирует работу на площадке.

По словам Грачева, конкурсы позволили сэкономить компании примерно 9% бюджета, то есть около 2 млн руб. из 20 млн руб. Холдинг состоит из множества дочерних предприятий, которые постепенно осваивают новую технологию. Недавно шахта «Юбилейная», которая вошла в состав «Топпрома» лишь в феврале, также стала клиентом «Тендерпро». В ближайшие два с половиной года на этом угледобывающем комплексе будут восстанавливать производственную базу, на что потребуется 4 млрд руб. Особое внимание на «Юбилейной» станут уделять вопросам безопасности и созданию комфортных условий работы горняков. Преобразования грядут масштабные, бюджет выделен немаленький, поэтому закупки должны осуществляться эффективно.

«Электронная торговая площадка „Тендерпро“ обеспечивает максимально возможное качество закупок, в рамках запланированных средств. Речь идет не только о цене, — говорит Грачев. — Технология Tender.Pro в условиях конкурсов и других процедур позволяет устанавливать дополнительные критерии отбора поставщиков. Это важно, когда речь идет о безопасности шахтеров».

Автоматизация процесса снабжения, по словам Грачева, позволяет эффективно использовать временные и человеческие ресурсы, добиваться максимально высокого результата при выборе поставщиков. Этот опыт будет транслирован и на новое подразделение — шахту «Юбилейная». **сф**

**Разные оценки свидетельствуют, что электронные торговые площадки позволяют сократить расходы на закупки на 20–25%**

# BYOD издалека

РОССИЮ ВСЛЕД ЗА ЗАПАДОМ ЗАХВАТИЛА ТЕНДЕНЦИЯ ПОД НАЗВАНИЕМ *BRING YOUR OWN DEVICE*. ОНА ОЗНАЧАЕТ СТРЕМЛЕНИЕ СОТРУДНИКОВ ПРИНОСИТЬ В ОФИСЫ СВОИ ЛИЧНЫЕ УСТРОЙСТВА И ИСПОЛЬЗОВАТЬ ИХ ДЛЯ РАБОТЫ. НЕ УГАСАЮТ СПОРЫ ПО ПОВОДУ ТОГО, ЗАПРЕЩАТЬ ЭТО ДЕЛАТЬ ИЛИ НЕТ.



АЛЕКСАНДР КИРИЛКИН,  
ДИРЕКТОР ПО РАЗВИТИЮ БИЗНЕСА «РЕКСОФТ»



ВАСИЛИЙ ВЛАСЮК,  
ИД-ДИРЕКТОР EFES RUS

Мы часто встречаем на рынке компании, в которых политика BYOD либо сильно ограничена, либо полностью запрещена. Чаще всего это связано со спецификой деятельности компаний. Прежде всего такие случаи часты в государственных организациях, где законодательные рамки могут стать тем набором факторов, при котором BYOD будет запрещена к применению. Ярким примером может служить Пентагон или российское Министерство обороны. Также запрет на BYOD можно найти на многих предприятиях, где обслуживают тот же ВПК, например американская корпорация General Dynamics.

Когда мы говорим с клиентами о возможности применения BYOD, мы прежде всего стараемся тщательно сегментировать персонал, который будет использовать это программно-аппаратное решение. Никто не будет отрицать, что некоторые группы сотрудников, пользующиеся корпоративными информационными ресурсами на своих мобильных устройствах, не имеют фактической необходимости в доступе к ним. В качестве примеров таких групп можно привести вспомогательный персонал, стажеров. Эти группы по праву могут быть не включены в систему безопасности компании. Здесь вполне закономерно не разрешать таким категориям сотрудников использовать личные устройства в корпоративных сетях.

Кроме того, следует тщательно сегментировать и тех, кто включен в систему безопасности, посредством предоставления уровней доступа и, соответственно, применения мониторинга, доступа управления и шифрования информации на устройстве. В этом случае логично применять многоуровневый подход к безопасности: сети, устройства, используемые приложения, back-end-системы.

VS

Единственный аргумент, который приходит в голову против использования личных устройств на работе, — это то, что BYOD облегчает доступ к корпоративным данным для злоумышленников. Но от подобных угроз можно довольно легко себя обезопасить. Например, должен существовать механизм удаленной чистки данных, а почту лучше не синхронизировать на локальную память. При этом плюсов использования смартфонов в рабочих целях множество. Сотруднику удобно иметь одно устройство, а не несколько. При активном ритме жизни смартфон — это эффективный инструмент планирования, хорошее подспорье в вопросах тайм-менеджмента. Самая практическая вещь — календарь. Он должен быть один, совмещающий все мероприятия — и рабочие, и нерабочие. Это дает возможность видеть, когда у человека есть доступное свободное время, чтобы назначить встречу. Я сам очень часто узнаю о предстоящей встрече через смартфон, который мне об этом сообщает. Если меня кто-то спрашивает, когда есть время для встречи, у меня ответ один: откройте Outlook, там виден весь мой график. Смартфон — это одновременно несколько каналов коммуникации: мобильная связь, электронная почта, социальные сети. При использовании смартфона сотрудник может оперативно отреагировать на любой запрос и удаленно решить несколько проблем. Смартфон незаменим в командировках — он позволяет облегчить не только работу, но и багаж. Для различных категорий сотрудников существуют разные приложения, расширяющие рабочий инструментарий. То есть, несмотря на минимальные риски, плюсы от использования смартфонов очевидны. И я не вижу причин запрещать сотрудникам пользоваться личными устройствами в рабочих целях. **сф**



какой бы форс-мажор ни произошел, вы всегда будете уверены в доступности и сохранности своих данных



# ВПЕРВЫЕ В РОССИИ! \*

Резервное копирование и восстановление данных по подписке из «облака» КРОК:

- экономия ваших вычислительных ресурсов
- 3-уровневая защита данных
- оплата по факту потребления

Протестируйте услугу резервного копирования на технологии EMC Avamar!



#### ВАДИМ БОЛОТНОВ

Директор центра решений КРОК на базе технологий EMC

111033, Москва, ул. Волочаевская, д.5, к.1  
Т. (495) 974 22 74 доб. 4663  
E-mail: V.Bolotnov@croc.ru  
cloud.croc.ru/baas

# Суфлер для бизнеса

ЛЮДИ, КОТОРЫЕ СНИМАЮТ ТЕЛЕФОННУЮ ТРУБКУ В ОФИСЕ, ОЧЕНЬ ЗНАЧИМЫ ДЛЯ БИЗНЕСА. ОТЧЕТЫ О ИХ РАБОТЕ ВАЖНО ПОЛУЧАТЬ КАЖДОМУ РУКОВОДИТЕЛЮ. НО ЕЩЕ ЛУЧШЕ — КОНТРОЛИРОВАТЬ ПРОДУКТИВНОСТЬ В РЕАЛЬНОМ ВРЕМЕНИ И ИМЕТЬ ВОЗМОЖНОСТЬ ПОМОЧЬ В БЕСЕДЕ, ЕСЛИ ЧТО-ТО ПОШЛО НЕ ТАК.



**НА ПРОВОДЕ**  
БЕСЕДУ С КЛИЕНТОМ ПО ТЕЛЕФОНУ НЕ СТОИТ ОСТАВЛЯТЬ БЕЗ ДОЛЖНОГО КОНТРОЛЯ

По телефону с клиентами компаний общается множество сотрудников. Это и менеджеры по продажам, и служба поддержки, и контактный центр. Иногда в компаниях, где на телефоне работает много операторов, есть система, способная вести запись всех бесед. Но, как правило, запись распространяется только на контактный центр. Редко на предприятиях существует возможность прослушивания разговоров в реальном времени. Такими функциями, как правило, оснащены «тяжелые» дорогие программно-аппаратные системы, доступные лишь крупным корпорациям. «Манго телеком» разработала аналогичное решение для малого и среднего бизнеса.

В Центре обработки вызовов (ЦОВ) — новом «облачном» продукте компании — пользователи делятся на две категории: менеджеры и их руководители. Рядовые сотрудники объединяются в группы, у каждой из которых есть свой начальник. ЦОВ отражает картину поступления звонков и их обработки в реальном времени, а не постфактум, когда уже нельзя ничего изменить. Благодаря этому ни один звонок не будет потерян: руководитель может своевременно среагировать, если вдруг рекламная кампания дала неожиданно большую волну обращений. В специальном окне он видит, сколько сотрудников в настоящий момент активны и какое количество потенциальных клиентов «висит» на телефоне. Если имеющихся сил

Текст:  
**Светлана Рагимова**  
Фото:  
**Юрий Мартынов**

не хватает, можно в срочном порядке посадить на телефон коллег из других отделов (и даже филиалов) или вызвать сотрудников с затянувшегося обеда.

ЦОВ — это также отличное средство обучения для новичков: после беседы можно попросить руководителя послушать разговор и дать советы. Или даже пригласить опытного коллегу поработать суфлером, незаметно для клиента. Если компетенции все же не хватает, легким движением мыши по экрану можно перенаправить звонок другому сотруднику. Благо, список всех, у кого есть телефон, имеется на экране, причем с указанием статуса: доступен ли коллега для звонка, находится на перерыве или вообще отсутствует в офисе. Сотрудник, получивший переадресованный звонок, может здесь же посмотреть маршрут, по которому провели клиента. Например, какие кнопки он нажимал в IVR-системе, с кем уже успел пообщаться. Разработчики «Манго» обещают вскоре встроить также возможность обмена текстовыми сообщениями в том же окне, чтобы помочь объяснить сотруднику суть вопроса.

Продукт «Манго» «облачный». Это означает, что работать суфлером можно, находясь хоть на Аляске, главное — наличие под рукой доступа в интернет. То же касается и менеджера — он отвечает на звонки дома, на даче или вообще где угодно. Возможности системы позволяют контролировать качество его работы — всегда можно послушать, не кричат ли на фоне важной беседы дети, чайки или коты.

Другим делам ЦОВ не мешает — в свернутом режиме окно этого сервиса превращается в небольшую панель или в индикатор в правом нижнем углу экрана. Когда кто-то позовет — там

появится колокольчик. Это удобно, если телефон не главный рабочий инструмент сотрудника.

ЦОВ позволяет также проанализировать эффективность работы отдела или всей компании постфактум. Руководитель может изучить время разговоров, количество пропущенных и принятых звонков, маршруты, по которым проходили клиенты. У руководителя есть возможность посмотреть статистику по группе в целом или сотруднику в отдельности, послушать запись каждого разговора. Такая система контроля исключает ситуации, которые мы так часто наблюдаем при взаимодействии с государственными учреждениями: на звонок отвечают, но трубку просто кладут рядом на стол. Руководителям при изучении статистики имеет смысл обращать внимание на ситуации, которые выбиваются из средних значений. Например, если кто-то регулярно пропускает вызовы, это значит, что сотрудник попросту неправильно выставляет свой статус, вероятно, желая создать видимость присутствия на рабочем месте. Напомним, если он включает индикатор «отсутствую», звонки на его номер не поступают.

Итак, с помощью ЦОВ «Манго-офис» при правильном подходе можно добиться того, чтобы все звонки не пропали даром, а каждый клиент чувствовал себя исключительным. Представители «Манготелекома» утверждают: это работает, клиенты видят, что компания о них заботится, и остаются довольны, хотят обращаться в нее снова и снова.

«Облачность» такого решения на руку территориально-распределенным компаниям: директор может легко отслеживать работу сотрудников, которые живут в других регионах и работают по иному графику. Кроме того, нет необходимости строить в компании собственные хранилища данных — все разговоры и вся статистика хранятся на серверах «Манготелекома». В качестве средства связи может быть установлен любой телефон — стационарный, мобильный, виртуальный номер, VoIP-клиент (включая Skype).

Разработчики ЦОВ предполагают, что такое решение будут активно использовать небольшие компании. Поэтому тарифы достаточно гуманные. Стоимость зависит от количества одновременно обрабатываемых вызовов. Если в компании снимают трубку пять или меньше сотрудников, то платить за сервис нужно всего 1,5 тыс. руб. в месяц, от шести до 15 — 3 тыс. руб., от 16 до 40 — 5 тыс. руб. Если больше — тариф оговаривается индивидуально.

В будущем компания планирует выпустить модификацию для профессиональных call-центров. С его помощью можно будет с минимальными инвестициями запустить свой бизнес — аутсорсинговый контакт-центр: устанавливаете решение, подключаете подруг, которые сидят дома с детьми, продаете услугу клиентам, получаете прибыль.сф

**Возможности системы позволяют прослушать, не кричат ли на фоне беседы дети, чайки или коты**

## КОНКУРС IONE

# Консенсус

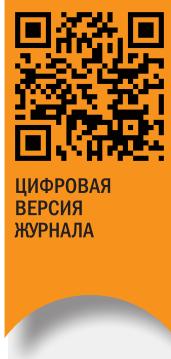
РЕДАКЦИЯ ПОЛУЧИЛА МНОЖЕСТВО ПИСЕМ С ОТВЕТАМИ НА ЗАДАЧУ ПРОШЛОГО НОМЕРА. НО ТО, КОТОРОЕ МОГЛО БЫ СТАТЬ ЛУЧШИМ, ПОКА НЕ ПРИШЛО. ПОЭТОМУ МЫ РЕШИЛИ ПРОДЛИТЬ СРОК ПРИЕМА ОТВЕТОВ ДО 10 МАЯ. ПРИСЫЛАЙТЕ ПИСЬМА НА IONE@KOMMERSANT.RU.

Задача, которую мы предлагаем вам обдумать, состоит в следующем. Функциональные руководители все чаще выступают в роли заказчиков ИТ-решений. Иногда это происходит в обход директора информационной службы. Дело в том, что чаще всего департаменту маркетинга или менеджерам по продажам информационные инструменты нужны очень срочно, желательно еще вчера, но коммуникации и сотрудничество с ИТ-отделом затруднены. ИТ-специалисты и менеджеры других департаментов говорят на разных языках. Обычно маркетологи не обучены создавать технические задания по всем правилам и пишут их, как могут. Зачастую по таким описаниям айтишник с первого раза не в состоянии понять, чего именно хочет человек. На обсуждение только того, что за инструмент в действительности нужен, уходит уйма времени. Кроме того, специалист ИТ-отдела должен учесть текущее состояние информационной системы компании и выбрать подходящее под нее решение. А оно не всегда удовлетворяет желаниям внутреннего заказчика. Если же за нужное ПО придется еще и платить... Ну, вы понимаете, бюджет ИТ-отдела не резиновый. Разрыв между потребностями функциональных руководителей в ИТ-инструментах и реализацией их запросов (особенно в плане скорости) заставляет первых нанимать за счет собственных бюджетов внешних подрядчиков и использовать сервисы, не учитываемые в системе безопасности предприятия. Благо, «облачные» приложения для бизнеса растут как грибы после дождя. Эта ситуация сопровождается целым букетом проблем. С одной стороны, тот же маркетолог, действуя самостоятельно, может получить быстрый результат и повысить эффективность своей работы. С другой стороны, такие сторонние сервисы — это потенциальная угроза для всей компании. Важные файлы могут попасть в чужие руки, переписку с контрагентом могут взломать и т. д. Как же подружить айтишников и функциональных руководителей? Каково ваше решение? Нужно ли разрешить функциональным менеджерам использовать внешних поставщиков и сервисы? Или более правильным было бы устраниить коммуникационные барьеры и улучшить их взаимодействие с ИТ-отделом? Как это сделать?



ПРИЗ:  
ANDROID-  
СМАРТФОН  
MTC 955

# НАЖМИ НА ОГОНЁК! ТЕПЕРЬ ДЛЯ ПЛАТФОРМ iOS И ANDROID



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

ТОТ ЖЕ **ОГОНЁК**,  
НО НА БАТАРЕЙКЕ

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

# Каталог франшиз

## ПРАВИЛА



# На низком старте

ТЕАТР НАЧИНАЕТСЯ С ВЕШАЛКИ, А ПОКУПКА ФРАНШИЗЫ — С ВЫБОРА СФЕРЫ БУДУЩЕГО БИЗНЕСА. КОНСУЛЬТАНТЫ ФРАНЧАЙЗИНГОВОГО БИЗНЕСА ДАЮТ ПЯТЬ СОВЕТОВ НАЧИНАЮЩИМ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЯМ.

## ВЫБОР СФЕРЫ БИЗНЕСА

Самая подходящая сфера для запуска франчайзингового проекта для тех, у кого нет опыта управления бизнесом, — розничная торговля. В ней задействовано минимальное количество линейного персонала, есть простая система ценообразования и стандартный сервис.

Бизнес в сфере общепита труднее контролировать из-за сложности производства товара и обслуживания клиентов. Поэтому, прежде чем покупать франшизу фастфуда или ресторана, необходимо разобраться в экономике бизнеса или получить опыт работы в ресторане.

Бизнес в сфере услуг завязан на активных продажах и персонале. Для успешного старта в нем франчайзи должен обладать отличными коммуникативными навыками и умением отбирать компетентных сотрудников из числа соискателей.

## СТАРТОВЫЕ ИНВЕСТИЦИИ

По словам генерального директора консалтинговой компании NeoAnalytics **Ольги Луцевой**, первый франчайзинговый проект лучше запускать на собственные деньги. Затем в случае нехватки оборотных средств можно обратиться к банкам.

С первоначальными инвестициями до 1 млн руб. реально открыть «островной» магазин или корнер, торгующий аксессуарами, игрушками, воздушной кукурузой, мороженым. Со стартовыми инвестициями от 1 млн до 2,5 млн руб. — магазин площадью 30–40 кв. м, торгующий нижним бельем, одеждой низкого ценового сегмента. Запуск точки фастфуда, расположенной на фудкорте торгового центра, или магазина площадью 60–80 кв. м со средним чеком от 2 тыс. руб. обойдется в 2,5–5 млн руб. Для открытия большого одежного магазина или фастфуда международных брендов потребуется 5–15 млн руб.

## ИЗУЧЕНИЕ СПРОСА

Бизнес-консультанты советуют франчайзи никогда не выбирать франшизу исходя из собственных предпочтений. «Если вы не купите футболку за 500 руб., это не значит, что в вашем городе не нужны дешевые одежные магазины», — говорит руководитель отдела продаж франшиз компании «Франкон» **Анна Рождественская**.

Чтобы найти подходящую нишу, достаточно посчитать, какое количество магазинов представлено в ней. Например, если в вашем городе на три торговых центра приходится пара брендов магазинов нижнего белья, то этот сегмент рынка

Текст:  
**Динара Мамедова**

низкоконкурентный. Стоит опросить как можно больше знакомых: каких товаров и услуг им не хватает, какие покупки они совершают в более крупных городах? Возможно, их ответы помогут выбрать франшизу, которая будет востребована в вашем регионе.

## ВЫБОР ПОМЕЩЕНИЯ

Франчайзи могут заниматься поиском недвижимости от месяца до двух лет. Поэтому лучше всего начинать переговоры с владельцем франшизы, когда у вас уже есть на примете помещение для торговой точки. «Основной риск для франчайзи — неправильный выбор помещения, — считает генеральный директор компании Deloshop **Виктор Проксурин**. — Поэтому лучше всего делить риски с владельцем помещения и договариваться с ним не о фиксированной арендной плате, а о выплате процента от месячного оборота бизнеса».

Затраты на аренду франчайзинговой точки не должны превышать 20% месячной выручки.

## РЕГИОНАЛЬНЫЕ РИСКИ

В каждом регионе свои особенности потребления товаров, которые могут повлиять на выбор франшизы. Например, в северных регионах России, где лето короткое и жаркое, женщины любят носить яркую одежду. А в мусульманских республиках слабым спросом пользуются услуги по предоставлению займов. Не стоит забывать о местных программах поддержки предпринимателей. Каждый регион выдает субсидии на некоторые виды предпринимательской деятельности. Гранты станут хорошей компенсацией части затрат на запуск бизнеса. **СФ**

ОБЩЕСТВЕННОЕ ПИТАНИЕ

## ООО «ХЭРАТ'С»

### Harat's pub



Владелец Trademark (TM) в ресторанном бизнесе больше 12 лет.  
**Harat's** названа самой быстро развивающейся сетью пабов\*

Объем инвестиций \_\_\_\_\_ Зависит от площади. В среднем: 200 кв.м – 9–10 млн руб., 230 кв.м – 12–13 млн руб.

Роялти взнос  
и другие платежи \_\_\_\_\_ Паушальный взнос – 1 млн руб.  
Роялти – 25 тыс. руб./мес.

Срок возврата  
инвестиций \_\_\_\_\_ от 1,5 до 2,5 лет (франчайзи это подтверждают)

Общие требования \_\_\_\_\_

- Город с населением свыше 300 тыс. чел.
- Помещение в собственности или аренда
- Нежилое от 180 кв.м
- Возможность сделать фасад в фирменном стиле

География работы \_\_\_\_\_ Россия, Украина, Казахстан

Количество собственных  
предприятий \_\_\_\_\_ 12 собственных, 27 франчайзинговых предприятий

Страна \_\_\_\_\_ Россия

Год основания \_\_\_\_\_ 2009

Год запуска программы  
франчайзинга \_\_\_\_\_ 2010

Контакты \_\_\_\_\_  
Сергей Беспалов, директор по развитию  
Тел. моб.: 8 (902) 171 70 88  
Тел.: 8 800 775 03 39  
E-mail: [franchise@harats.ru](mailto:franchise@harats.ru)  
[www.harats.ru](http://www.harats.ru)

\* В России, по данным журнала FoodService (сентябрь 2012 г.)



Реклама

ТОВАРЫ ДЛЯ ДЕТЕЙ

## GULLIVER

### ООО «ЛЮКС ТРЕЙД»



Gulliver – это сеть монобрендовых магазинов стильной детской одежды и обуви в сегменте «средний +»

Объем инвестиций \_\_\_\_\_ Средняя сумма инвестиций в магазин площа-  
дью около 80 кв. м. – 2 700 000 руб.

Роялти взнос  
и другие платежи \_\_\_\_\_ Паушальный взнос, роялти и дополнительные  
платежи – ОТСУТСТВУЮТ

Срок возврата  
инвестиций \_\_\_\_\_ Средний срок окупаемости проекта —  
18–20 месяцев

Общие требования \_\_\_\_\_

- Наличие достаточных оборотных средств
- и личная финансовая ответственность
- Активная жизненная позиция
- Готовность соответствовать фирменным  
стандартам сети

География работы \_\_\_\_\_ Россия, Украина, Беларусь, Казахстан,  
Азербайджан

Количество собственных  
предприятий \_\_\_\_\_ 26 собственных и 90 франчайзинговых  
магазинов

Страна \_\_\_\_\_ Россия

Год основания \_\_\_\_\_ 1997

Год запуска программы  
франчайзинга \_\_\_\_\_ 2006

Контакты \_\_\_\_\_  
Плюснин Дмитрий  
Тел. +7 (495) 225 4695, доб. 123  
E-mail: [plusnin@gulliver.ru](mailto:plusnin@gulliver.ru)  
Василега София  
Тел. +7 (495) 995 1123, доб. 230  
E-mail: [vasilega@gulliver.ru](mailto:vasilega@gulliver.ru)  
[www.gulliver-wear.ru](http://www.gulliver-wear.ru)



сеть магазинов стильной детской одежды

Реклама



КРАСИВЫЙ БИЗНЕС



## УСЛУГИ

## СТУДИЯ СТРОЙНОСТИ И МОЛОДОСТИ «БЬЮТИНИКА»™

ООО «Сендика Групп»

Студия «Бьютиника» — это абсолютно новый формат, основанный на актуальных трендах индустрии красоты: впервые в сфере косметологии вниманию клиентов предлагается формат студии стройности и молодости с абонементной системой!

Франшиза «Бьютиника» — это:

- детально проработанная система, позволяющая создать и вести успешный бизнес с поддержкой опытного франчайзора;
- сравнительно невысокие для отрасли первоначальные и текущие вложения;
- действительно красивый бизнес — от дизайнера интерьера до униформы персонала и рекламных материалов;
- разработанные командой экспертов технологии и методики продаж;
- профессиональная подготовка сотрудников и личное обучение владельца бизнеса на базе экспертного центра;
- автоматизация бизнес-процессов с помощью современного, специально разработанного программного обеспечения;
- авторские методики коррекции фигуры и омоложения;
- максимально выгодные условия приобретения оборудования и косметики;
- проработанные маркетинговые мероприятия, учитывающие специфику отрасли и аудитории.

Франшиза Бьютиника дает возможность открыть свой бизнес в любом (даже совсем небольшом) городе. Присоединяйтесь к команде красивого бизнеса, станьте одним из первых!

Объем инвестиций \_\_\_\_\_ Минимальный размер инвестиций для открытия СтМ (закупка набора аппаратов и косметики) — от 4,7 млн руб.

Роялти взнос  
и другие платежи \_\_\_\_\_ Размер паушального взноса, необходимого для присоединения к сети, составляет 450 тыс. рублей  
Ежемесячное роялти — 150 руб./м<sup>2</sup> вашей студии

Срок возврата  
инвестиций \_\_\_\_\_ От 12 месяцев

Общие требования \_\_\_\_\_

- Желание работать и развиваться в индустрии красоты и молодости.
- Наличие средств, достаточных для открытия студии.
- Готовность пройти обучение в экспертном центре франчайзора.

География работы \_\_\_\_\_ Россия (все регионы)

Количество собственных  
предприятий \_\_\_\_\_ 1

Страна \_\_\_\_\_ Россия

Год основания \_\_\_\_\_ 2002

Год запуска программы  
франчайзинга \_\_\_\_\_ 2012

Контакты \_\_\_\_\_  
Баранова Светлана  
Тел.: (812)603 24 00  
E-mail: [sale@beautinika.ru](mailto:sale@beautinika.ru)  
<http://open.beautinika.ru/>

# Юридические услуги

## тенденции



# Чужое право

ДЕВЯТЬ ИЗ ДЕСЯТИ СДЕЛОК, СОВЕРШАЕМЫХ КРУПНЫМИ РОССИЙСКИМИ КОМПАНИЯМИ, ОСУЩЕСТВЛЯЮТСЯ ПО ИНОСТРАННОМУ (КАК ПРАВИЛО, АНГЛИЙСКОМУ) ПРАВУ. ПОД ЧУЖОЙ ЮРИСДИКЦИЕЙ — СДЕЛКИ ЭКСПОРТА И ИМПОРТА, СЛИЯНИЯ И ПОГЛОЩЕНИЯ, ПОКУПКА НЕДВИЖИМОСТИ И ДАЖЕ ЗАКЛЮЧЕНИЕ БРАЧНЫХ КОНТРАКТОВ. ЧЕМ НЕ УСТРАИВАЮТ БИЗНЕС РОССИЙСКОЕ ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВО И СУДЕБНАЯ СИСТЕМА И КАК ЭТО ВЛИЯЕТ НА ОТЕЧЕСТВЕННЫЙ РЫНОК ЮРИДИЧЕСКИХ УСЛУГ?



Текст:

Дмитрий Иванов,

Максим Одинцов

Фото:

GettyImages/Fotobank

СУДИДЕЛО  
ЧАЩЕ ВСЕГО  
РОССИЙ-  
СКИЕ  
КОМПАНИИ  
ИСПОЛЬЗУ-  
ЮТ АНГЛИЙ-  
СКОЕ ПРАВО

Российский бизнес готов подчинить российскому праву не более 10% значимых для деятельности сделок, все остальное — это право других стран, в основном Великобритании и США. Таковы результаты исследования, проведенного в прошлом году адвокатским бюро «Егоров, Путинский, Афанасьев и партнеры» (ЕПАП).

Так, например, по данным ЕПАП, практически 100% сделок IPO крупнейших российских компаний подчинялись иностранному праву. Близко к этой цифре количество сделок по созданию венчурных фондов, работающих в России. Под иностранной юрисдикцией находятся также 80% сделок по структурированию лицензионных соглашений, 50% сделок по структурированию бизнеса. Проценты только увеличиваются. Данные коллег подтверждает **Сергей Калинин**, партнер юридической компании «Линия права»: «Как правило, сделки M&A и вытекающие из таких сделок споры подчиняются иностранному праву (в большинстве случаев английскому)».

«Более 50% сделок проектного финансирования, около 50% сделок в сфере интеллектуальной собственности и 100% сделок по внешнеторговым операциям», — поделился статистикой применения иностранного права холдингом «Русал» его директор по правовым вопросам **Петр Максимов**.

Адвокаты из ЕПАП предостерегают о последствиях применения иностранного права и подсудной юрисдикции. Складывается ситуация, когда иностранные суды разрешают споры между российскими компаниями или их владельцами по поводу активов в нашей стране. Разумеется, решения иностранных судов вызывают определенные правовые последствия, но только уже в России.

Показательным примером является дело по иску покойного ныне **Бориса Березовского** к **Роману Абрамовичу**. Парадоксально, что решение по активам, имеющим стратегическое значение для России, было вынесено британским судом.

Получается, что если де-факто российские бизнесмены и их активы имеют российскую «прописку», то де-юре они давно перекочевали на Запад. В чем причина? Произошло это в первую очередь из-за того, что невозможно реализовать в полной мере договоренности сторон с использованием российских правовых институтов, например, поэтапную продажу на условиях, зависящих от результата деятельности актива, закрепить различные ковенанты, гарантии и заверения продавца в отношении продаваемого актива и пр.

Сюда можно добавить отсутствие норм для эффективного структурирования холдингов. Налоговая консолидация в нашей стране существует в очень ограниченном виде. Позволить ее себе может разве что «Газпром». Поэтому бизнес до недавнего времени предпочитал Кипр, Британские Виргинские острова и другие офшоры. После краха банковской системы Кипра бизнес, вероятнее всего, сместится в неоффшорные юрисдикции вроде Нидерландов, Люксембурга или Гонконга. Но в Россию вернется вряд ли.

Вторая причина — это, конечно, российское правосудие, которое сегодня порой демонстрирует довольно сомнительные в правовом смысле судебные решения. Отсюда отсутствие у бизнеса доверия к возможности судебной защиты договоренностей, даже по тем положениям сделки, на которые есть прямой ответ в Гражданском кодексе РФ, например по акционерным соглашениям.

Такая ситуация, безусловно, влияет на сами компании. Во-первых, структурирование сделки по иностранному праву — это дополнительные затраты на иностранных юристов. Во-вторых, адвокатская тайна, например, английского права не распространяется на российских следователей, что может создавать дополнительные риски для бизнеса.

Однако, несмотря на указанные минусы, **Андрей Гольцблат**, управляющий партнер юридической фирмы Goltsblat BLP, уверен, что выбор пока остается в пользу иностранного права, которое гарантирует большую защищенность и возможности для бизнеса.

#### UNION JACK

Как отмечает **Максим Лавров**, старший юрист юридической фирмы Vegas Lex, именно английское право чаще всего используется российскими компаниями и признается наиболее соответствующим потребностям бизнеса. Потому что именно его правовые конструкции позволяют структурировать в короткие сроки сложные сделки. Оно помогает предусмотреть в контракте условия, такие как различные варианты фиксации цены контракта, например, по результатам юридического (due diligence) и финансового аудита актива либо исходя из будущей прибыли приобретаемой компании (earn-out). Кроме того, английское право обеспечивает защиту покупателя от рисков убытков после приобретения актива в виде заверений и гарантий (representations and warranties) и ответственность сторон (indemnity) за взятые на себя гарантии и заверения.

«С одной стороны, английское корпоративное право более гибкое и позволяет предусмотреть в сделке те условия, которые были недействительны по российскому праву. С другой стороны, это позволяет рассматривать возникающие споры в иностранном суде и тем самым исключить коррупционную составляющую, — поясняет Сергей Калинин. — Кроме того, при рассмотрении дела в иностранном суде, например в британском, часто спектр допустимых доказательств значительно шире, нежели в российском суде. То есть основные причины, по которым бизнес выбирает иностранное право и иностранные суды, — это несовершенство российского законодательства и недоверие бизнеса к российской судебной системе».

Британское правосудие привлекает еще и тем, что Лондон — мировой финансовый центр. «Дело не только в удобстве правовых инструментов той или иной юрисдикции, — уверяет Петр Максимов. — Применение иностранного права обусловлено в том числе спецификой бизнеса компании, а также ее публичным статусом. К примеру, листинг на иностранной площадке требует соблюдения законодательства соответствующей юрисдикции». При этом договор с депозитарием может быть в рамках российских депозитарных расписок подчинен российскому же праву. Такая ситуация, например, у «Русала».

#### ПЛОХАЯ ИСТОРИЯ

Гибкое, отвечающее интересам бизнеса законодательство и беспристрастная судебная система Великобритании значительно отличаются от того, что происходит в России.

Россия из абсолютной монархии, где воля самодержца заменяла право и правосудие, не успела превратиться в правовое государство. После 1917 года в СССР система права на протяжении более 70 лет была лишь придатком административной машины: уголовное право обеспечивало репрессии по отношению к «социально чуждым», а так называемое хозяйственное — работу плановой экономики. Развитие правовых институтов рыночной экономики стало невозможным.

После отказа от коммунистической идеологии российское право стало постепенно наполняться базовыми нормами рыночной экономики и правового государства. Однако старые советские судьи и, как видно в последнее время, старые советские законодатели никуда не делись — дух административной системы подавления частной инициативы за эти годы так и не выветрился. Правовые реалии в современной России полно отражает известный афоризм: юристы в российских коммерческих компаниях — это специалисты по борьбе с российским законодательством. Отсюда и статистика.



Не добавляет популярности российскому праву и сложившаяся практика использования офшоров в качестве номинальных владельцев российских активов. В результате по субъектному составу большинство сделок российских крупных предпринимателей — это договоры с иностранными компаниями, выступающими как минимум одной из сторон сделки.

## ПОПУЛЯРНЫЕ СДЕЛКИ

### В ИНОСТРАННЫХ ЮРИСДИКЦИЯХ

Сделки с интеллектуальной собственностью, зарегистрированной в России, в основном проходят по российскому праву — так проще взаимодействовать с Роспатентом. Как правило, подаваемые в Роспатент на регистрацию договоры по английскому праву вызывают у чиновников много вопросов, и их регистрация занимает гораздо больше времени, чем регистрация договоров, регулируемых российским правом. Однако если отечественные разработчики хотят выйти на мировой рынок со своими новыми технологиями, как правило, им приходится получать международные патенты. В этом случае сделки по англо-саксонскому праву позволяют лучше защитить права патентообладателя, поэтому такие сделки осуществляются в иностранных юрисдикциях.

Опыт «Русала» показывает, что наибольшее число сделок с применением иностранного права заключаются в финансовой сфере. В их числе предоставление иностранными банками российским заемщикам синдицированных кредитов, финансирования под новые проекты и т. д.

«Российские юристы тоже принимают участие в структурировании таких сделок. При заключении, например, соглашения о синдицированном кредитовании по английскому праву иностранные юридические консультанты готовили проект основного соглашения, а российские — отвечали за обеспительную документацию: договоры ипотеки, залога акций и долей», — приводит пример Петр Максимов.

Стоит упомянуть и другие примеры сделок крупных компаний, в том числе «Русала», с использованием иностранного права. Это предоставление гарантий холдинга своим дочерним компаниям, сделки хеджирования (в частности, валютные, процентные свопы) с российскими и иностранными банками, акционерные соглашения, договоры о создании совместных предприятий.

Помнению Андрея Гольцблата, сложившаяся ситуация еще не полное бегство российского бизнеса от российского права. Право — лишь инструмент реализации бизнес-проектов, и задача юристов — подобрать оптимальное правовое решение независимо от юрисдикции. Поэтому право и юрисдикция — это вопрос эффективности решения бизнес-задач, не более того.

**Де-факто российские бизнесмены имеют российскую «прописку», а де-юре давно перекочевали на Запад**

Так, в сделках по обычным бизнес-операциям между российскими компаниями, сделках внутренней реорганизации и консолидации, конечно, используется только российское право. Но если в сделке участвует иностранный элемент, особенно при слияниях и поглощениях, то шанс применения российского права близок к нулю.

## А КАК ЖЕ ЮРИСТЫ?

Поскольку крупные российские клиенты пользуются иностранным применимым правом, активно ведут сделки через офшоры, судятся в иностранных судах и международных арбитражах, работающие на российском рынке юридических услуг фирмы вынуждены приспосабливаться к ситуации.

«Очевидно, что в наилучшем положении находятся российские представительства международных юридических фирм, особенно англосаксонского происхождения», — считает управляющий партнер юридической фирмы ЮСТ **Юрий Пилипенко**. Благодаря возможности оперативно привлекать коллег из британских или американских офисов и в то же время из-за наличия русскоязычных юристов такие фирмы могут предложить клиентам «иностранные права на русском языке». «Однако, учитывая высокие ставки юристов иностранных офисов, более высокую вероятность командировок, а также длительное время, затрачиваемое на внутрикорпоративные коммуникации, биллинг международных юридических фирм может оказаться в два-три раза выше, чем размер счета российской фирмы с сопоставимым объемом задач по клиентскому проекту», — резюмирует Пилипенко.

Кроме того, крупные российские юридические фирмы тоже нанимают иностранцев. Интересной практикой является и формирование равноправных альянсов российских и иностранных адвокатов, таких как фирма Goltsblat BLP.

Существенно расширяет компетенции и наличие в юридических компаниях российских адвокатов, имеющих иностранное юридическое образование, например диплом Master of Law (LL.M.). Есть основания полагать, что, если ситуация в российской правоприменительной практике не изменится, в обозримом будущем степень LL.M. будет обязательным требованием ко всем работающим в российских компаниях и юридическом бизнесе юристам, кроме помощников и младших юристов.

Впрочем, развитие российского права внушает осторожный оптимизм. В будущем после реформы гражданского законодательства возможно, что оно все-таки станет более гибким и бизнес-ориентированным. Хотя многие юристы оценивают результаты реформы скептически, припоминая

отечественным законодателям излишнюю тягу к политическим спекуляциям, размытости формулировок и небрежности в юридической технике.

Наиболее очевидный путь к позитивным изменениям, по мнению **Сергея Войтишкина**, управляющего партнера Baker & McKenzie в странах СНГ,— заимствование механизмов в иностранном праве, как это происходит в других странах. Уже сейчас в России практически принят принцип прецедентности права (по крайней мере на уровне Высшего арбитражного суда). В новой редакции Гражданского кодекса РФ предлагаются использовать несколько институтов, пришедших из английского права, например гарантии.

Однако без практической реализации принципа независимости и беспристрастности судов отечественный бизнес вряд ли вернется в российскую юрисдикцию.

Впрочем, сейчас высшее руководство страны, похоже, склонно не уговаривать, а принуждать, по возможности затрудняя вход иностранцев и иностранного права в отдельные секторы экономики. Например, федеральный закон 2008 года №57-ФЗ «О порядке осуществления иностранных инвестиций в хозяйствственные общества, имеющие стратегическое значение для обеспечения обороны страны и безопасности государства» ограничивает права иностранных инвесторов по приобретению акций определенных компаний, отнесенных законом

к категории стратегических. Правда, сейчас в российском правительстве обсуждаются предложения по некоторому смягчению закона, но они носят скорее косметический характер. Другой пример: российское законодательство о государственно-частных партнерствах прямо запрещает заключать концессионные соглашения по иностранному примененному праву или передавать их на рассмотрение в иностранные суды или арбитражи.

Есть вероятность, что подобных запретов станет больше. Конечно, это дает определенные преимущества российским юридическим фирмам, которые специализируются на обслуживании соответствующих компаний или отраслей. Однако интерес инвесторов тоже снижается, а значит, уменьшается количество сделок, на которых могли бы заработать юристы. И если в краткосрочной перспективе запреты дают российским юрфирмам определенную фору перед иностранцами, то стратегически российский юридический бизнес рискует проиграть вслед за всем остальным отечественным бизнесом. Очевидно, что более эффективны развитие российского права и обеспечение независимости судов, рассматривающих коммерческие споры. **с.ф**

Знакомьтесь – Dentons,  
международная  
юридическая фирма,  
объединившая Salans,  
FMC и SNR Denton

DENTONS



# Слово не воробей. Некоторые бизнесмены были бы рады, если бы оно не вылетало из их уст.

Записала: Анастасия Якорева

Фото: Александр Щербак, Александр Мирионов, Игорь Чижов



**Константин Трапайдзе,**  
председатель  
коллегии адвокатов  
«Ваш юридический  
помощник»

— Когда я был начинающим юристом, мне довелось быть переводчиком на переговорах одного российского металлурга, который собирался продавать чугун американцам. Накануне подписания контракта был ужин. Беседа зашла о семейных проблемах, и американцы стали рассказывать, как много имущества и денег они оставили бывшим женам при разводе. Наш же соотечественник, выслушав их, сообщил, что оставил своей жене только двухкомнатную квартиру в хрущевке в Череповце. На недоуменные вопросы собеседников ответил, что и этого достаточно, применив нелестный эпитет в отношении бывшей супруги. Контракт сорвался. Иностранные посчитали, что нельзя доверять человеку, который предает интересы своей семьи. Сегодня, зная их ментальность, я бы не стал дословно переводить эту реплику.



**Алексей Дегтярев,**  
генеральный директор  
B2B-Center

— У нас в компании есть расхожий термин «управленческая обезьяна» — так называют управленческую задачу. То есть у кого «управленческая обезьяна» на плече, тот и выполняет задачу, это «его обезьяна». Как-то раз, на одном серьезном совещании, в котором участвовали представители крупного бизнеса и чиновники, один из представителей власти обращается ко мне: мол, нужны доработки, и вам в этом поможет наш специалист Иванова. Я ему отвечаю чисто автоматически: «Нет, я не возьму на себя эту обезьяну!» Был конфуз. Сейчас мы завели в компании словарь «Выражения только для внутреннего использования».



**Михаил Евстигнеев,**  
генеральный директор  
компании «Чайнка»

— Когда я работал директором по маркетингу в магазинах продуктов «В яблочко», на День защиты детей мы решили провести рекламную акцию совместно с магазином «Цифровой мир». Выпустили листовку, в которой говорилось, что каждый пришедший к нам 1 июня ребенок получит подарок. Об этих словах я впоследствии очень пожалел. 1 июня в магазин пришли тысячи три детей с родителями. Мы были спокойны: подготовка была основательная, у нас было заготовлено много подарков. Но дети все шли и шли. Оказалось, что родители ставили детей в очередь по второму разу. Ситуация становилась критической. В какой-то момент подарки кончились. Тогда мы начали снимать с потолка шарики и дарить детям их. Теперь я понимаю, что обещать каждому пришедшему подарок — опрометчиво. В какой-то момент очередь закольцовывалась, получается детская «карусель». //сф

# Коммерсантъ заморозил цены

## Уважаемые господа!

Только до 31 мая стоимость подписки на второе полугодие 2013 года остается неизменной. Позвоните нам сейчас и оформите заказ на второе полугодие на выгодных условиях!

реклама  
16+

### Стоимость подписки для физических лиц, руб.

**Коммерсантъ** (пн-пт)\* **1986,60**

**Коммерсантъ Власть** **679,80**

**Коммерсантъ Деньги** **785,40**

**Коммерсантъ Секрет фирмы** **270,60**

**Огонёк** **528,00**

**Коммерсантъ + Стандарт\***  
(Коммерсантъ (пн-пт), Коммерсантъ Власть, Коммерсантъ Деньги) **3121,80**

**Коммерсантъ + Базис**  
(Коммерсантъ Власть, Коммерсантъ Деньги) **1320,00**

**Оформление подписки  
и подробная информация :**  
**8 800 200 2556** (звонок  
бесплатный по РФ)  
**podpiska@kommersant.ru**

**Примечание:** предложение  
действительно для физических  
лиц при оплате подписки в  
редакции до 31.05.2013. Цены  
указаны с учетом доставки  
почтой до п/я для РФ и силами  
курьерских служб для  
г. Москвы.

\* возможность доставки газеты  
в ваш регион уточняйте  
по телефону 8 800 200 2556  
(звонок бесплатный по РФ)



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



Мы не боимся штрафов  
за превышение скорости работы

Поставка офисной техники для бизнеса:

- высокая скорость обработки заказов
- персональный менеджер для каждого клиента