

Коммерсантъ

номер 6
(331)
июнь
2013ISSN 1727-4111
977772741009
9-ЮНЬ 2013
НомерСЕКРЕТ
ФИРМЫглавная тема
ПОСЛЕДНИЙ
ХИП СЕЗОНАКАК ЗАРАБОТАТЬ
100 МИЛЛИАРДОВ
НА «КРЕАТИВНОМ
КЛАССЕ»

/44/

ТИН, ХИП,
ВИЛ:
ТРИ СТАДИИ
ИНТЕЛЛЕКТУ-
АЛЬНОСТИ

/48/

LOOK AT ME:
КОМПАНИЯ
КВАРТИРНОГО
ТИПА

/56/

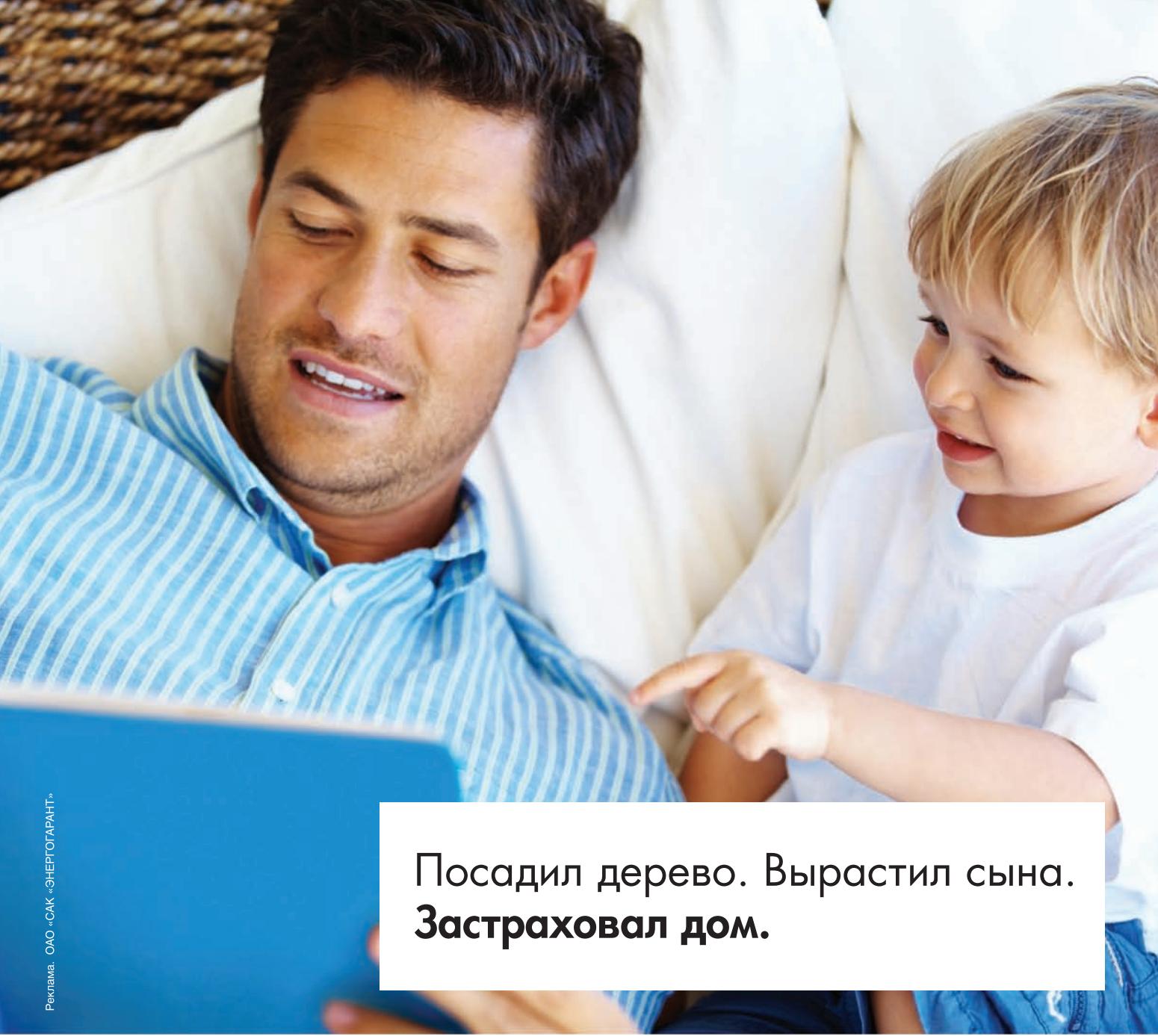
СКОЛЬКО
СТОИТ
БЫТЬ
ХИПСТЕРОМ

/50/



ЛЕНТЫ В СЕТИ ТОЖЕ ВНУЧЕК ХЕ ЗАМЕНАЕТ КОТОРОСА ЧЛВКИ ПРИХОД /30/

НАСТУПЛЕНИЕ ЗЕЛЕННОГО МОНСТРА КАК РУССКИЕ ПРОГРАММИСТЫ ПОТЕСНИЛИ ANGRY BIRDS /14/



Посадил дерево. Вырастил сына.
Застраховал дом.

Случаи разные,
подход индивидуальный.



Страховая Акционерная Компания
ЭНЕРГОГАРАНТ

+7 (495) 737-03-30
www.energogarant.ru

Номинация
«Репутация и доверие»





Подписка через редакцию

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

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

Чтобы оформить подписку

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

НОВЫЙ ГОД – С ЛЮБОГО МЕСЯЦА ГОДОВАЯ ПОДПИСКА 2013

Подписываемся
под каждым словом.
Подпишитесь и вы.

kommersant.ru

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

Коммерсантъ

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

(пн – пт) 4752 руб.

Власть

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

1584 руб.

СЕКРЕТ ФИРМЫ

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

660 руб.

ДЕНЬГИ

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

1848 руб.

ОГОНЁК

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

1320 руб.

Испытание на прочность.

Sprinter Classic* в поединке с Федором Емельяненко



Узнайте о поединке на сайте
WWW.SPRINTER-CLASSIC.RU



Mercedes-Benz
Vans. Born to run.

* Классик. Born to run – Всегда в движении.



Обложка

Портрет хипстера

Иллюстрация:
Мария Заикина

ИД Коммерсантъ
готовит тематические
страницы к журналу
Секрет фирмы:

IONE /
информационные
технологии

14 Опыт



14 Стартапы

Опыт

Созданный российскими программистами зеленый монстрик покоряет мир

30 Перспективы

Зеленая зона

Интернет-торговля адаптируется под малолетних клиентов

44 Тема номера

Хипстеры

Как заработать на хипстерской аудитории, пока не поздно

62 Стратегия

Кризис-менеджмент

Free-lance.ru как яблоко раздора

78 Методы

Продвижение

Революция в фармацевтическом бизнесе

62 Кризис-менеджмент



78 Продвижение



30



44



52


56
Хипстеры

Василий Эсманов
и Алексей Аметов
Короли хипстеров


74
Большой бизнес

Сергей Васильев
«Звезда» рекламы

8

Информационное поле

8 Тренд

Впервые за три года продажи машин в России упали

14

Стартапы

24 Ниша

Как интернет угрожает спокойствию банков?

30

Перспективы

36 Зеленая зона

Медиакомпании превращаются в венчурных инвесторов

44

Тема номера

56 Хипстеры

Интервью с главными медиахипстерами

62

Стратегия

68 Поглощения

Рейдеры новой формации действуют в рамках закона, работают без ОМОНа и маски-шоу

74 Большой бизнес

Директор «Видео интернешнл» Сергей Васильев о будущем рекламы

78

Методы

82 Продажи

Четыре необычных способа попасть в розничные сети

88

Проекты

88 Стать коммерсантом

Как продавать товар, о котором никто не знает

92 Банк решений

Читатели советуют «Уральской мыловаренной мануфактуре», как найти новые каналы сбыта

97

Тематические страницы

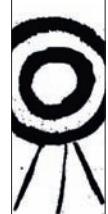
97 iOne

105 МСФО

112 Уроки


24

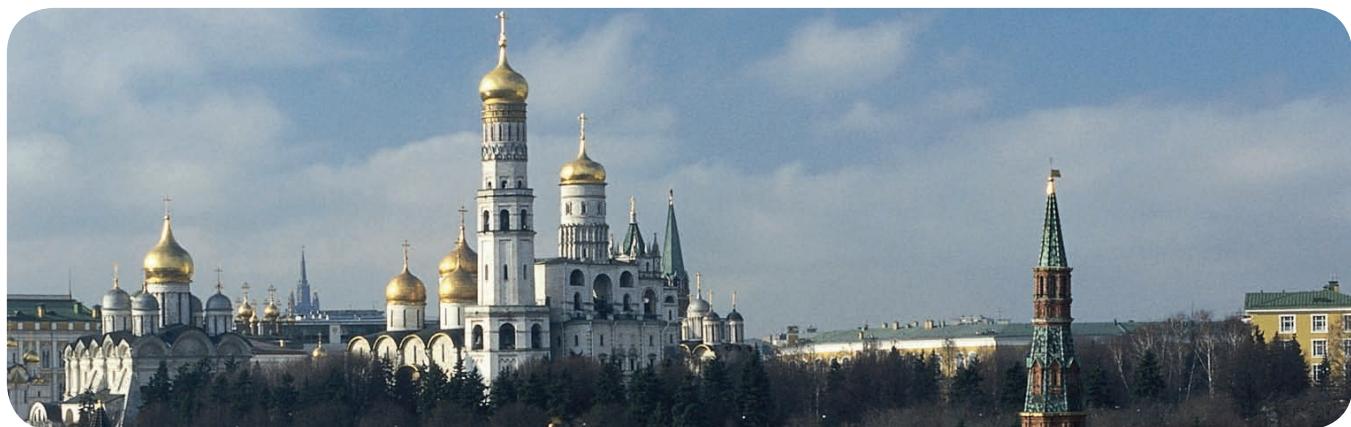
36

68

82

Компании ждут ответа...
Города ждут ответа...
Потребители ждут ответа...

С 4 по 7 июня
2013 года,
Москва, здание РАН

Все ответы на вопросы об управлении энергией на *Xperience Efficiency 2013*



Москва, с 4 по 7 июня 2013 года

Форум Xperience Efficiency 2013 — это редкая возможность познакомиться с будущим управления энергией и узнать о новых энергетических технологиях, которые изменят нашу жизнь. Работаете ли вы в компании из списка Fortune 500, создаете ли городскую инфраструктуру или занимаетесь управлением зданиями — на этом мероприятии найдутся решения для вашего бизнеса!

> Информация

Более 30 конференций и семинаров, посвященных новым продуктам и последним тенденциям в отрасли.

> Демонстрации

Интерактивные презентации систем, решений и технологий управления энергией.

> Обучение

Специалисты в различных сферах, включая государственную власть, бизнес, науку и производство.

> Сотрудничество

Участие в открытых дискуссиях и возможность обменяться опытом, передовыми достижениями и идеями с лидерами отрасли и коллегами.



Зарегистрируйтесь ПРЯМО СЕЙЧАС для участия
в Xperience Efficiency 2013 !

Узнайте больше! Загрузите материалы Xperience Efficiency 2013:
3 научно-информационные статьи по энергоэффективности и
участвуйте в конкурсе, чтобы получить возможность выиграть iPad mini!
Посетите сайт www.SEReplay.com и введите код 35820p.
Или зарегистрируйтесь по телефону 8 (495) 777 99 02

Глобальный Платиновый спонсор



Hewlett-Packard Company

Информационные партнеры



ЭНЕРГОПОЛИС
ДЕЛОВОЙ ЖУРНАЛ



computerworld
РОССИЯ



РБК daily
ЕЖЕДНЕВНАЯ ДЕЛОВАЯ ГАЗЕТА



SmartGrid
ЭНЕРГЕТИКА БУДУЩЕГО

Присоединяйтесь!



Schneider
ElectricTM



Редакция журнала

Первый заместитель
главного редактора
Владислав
Коваленко

Заместитель
главного редактора
Дмитрий
Крюков

Выпускающий
редактор
Альвина
Ширинская

Главный редактор
Марина
Иванющенкова

Корреспондент
Светлана
Горбачева

Редактор
Константин
Бочарский

Редактор
Николай
Гришин

Редактор
Юлия
Фуколова

Редактор
Полина
Русеева

Корреспондент
Алексей
Гостев

Корреспондент
Динара
Мамедова

Корреспондент
Ксения
Шамакина

Корреспондент
Анастасия
Якорева

Обозреватель
Юлиана
Петрова

Редакционные
службы

Главный художник
Максим
Серов

Верстка
Елена
Артемьева

Дизайнер,
инфографик
Сергей
Голосов

Дизайнер
Галина
Сивицкая

Бильд-редактор
Александр
Потапов

Обозреватель
Юлиана
Петрова

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

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

Отпечатано в Польше
Типография RR Donnelley Europe, 30-733
г. Krakow, ul. Obrońców Modlinia, 11.
Тираж номера 65 650 экз.
Цена свободная.

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

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

«Секрет фирмы» является
зарегистрированным товарным знаком,
свидетельство №244264. Заштитен
законом РФ №2520-1 от 23.09.1992
«О товарных знаках, знаках обслуживания
и наименованиях мест происхождения
товаров» © ЗАО «Коммерсантъ»
Издательский дом, 2010

Для детей старше 16 лет.

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)943-9109, 943-9108; (495)921-2353

Для детей старше 16 лет.

СДЕЛАНО ДЛЯ ВАШЕГО БИЗНЕСА

Линейка тарифов «Корпоративный безлимит»
для компаний от одного человека.
Теперь в салонах МегаФона



Реклама.

www.megafon.ru
8 800 550 0555



МЕГАФОН
Связь идей и результатов



НАСТРОЕНИЕ МАКСИМА ФАЛДИНА

№5 (330), май 2013

«Я сам работодатель и полностью согласен с Максимом. Молодец! Поступил правильно. Мы можем осуждать Максима и сетовать на его эмоциональную некомпетентность сколько угодно, пока эта ситуация к нам не относится. Но не ровен час к вам в компанию захочет устроиться вот такой человек, которому наплевать на вас, ему легче работодателя обворовать. И скажите, пожалуйста, Максиму спасибо за то, что он поступает именно так».

Владимир Видлога,
комментарий на странице журнала
в Facebook

НАСТРОЕНИЕ ГЕРМАНА КЛИМЕНКО

№5 (330), май 2013

«Сводить все к Facebook достаточно странно. Просто потому, что это развлекательная сеть, а не профессиональная. По крайней мере, именно так ее воспринимают сами американцы. Ну не пишут обычные из США на своих страничках про банковские кризисы и не делают аналитических „рессечей“ на тему развития электронного правительства, а упорно продолжают постить фотки своих домашних любимцев. От этого моя лента событий напоминает какой-то невообразимый винегрет, в котором перемешаны статусы моих американских товарищей про умирающую белку на заднем дворе и записи российских знакомых про оппозиционные марши».

Dmitry Shchelkunov, комментарии на сайте журнала

НАСТРОЕНИЕ МАКСИМА ФАЛДИНА

№5 (330), май 2013

«Лично я увидел поступок обычного начальника, которых по всей стране подавляющее большинство, которые привыкли решать дела „по-мужски“ — выражать мнение русским словом и отстаивать его физической силой. Именно это поле взаимоотношений для них является приоритетным и более понятным. Наказать сотрудника в правовом поле — задача сложная и затратная, о чем автор пишет прямо. Удивляет другое: человек, считающий нормальным написать в документе мат, получить за него по лицу, рассуждает о несовершенстве российского законодательства, приводит в пример США и Великобританию».

Whiskey Spherical, комментарий на сайте журнала

«ТЕХНОДРАЙВ»

№5 (330), май 2013

«Не так уж все радужно с мобильными приложениями. Они что у нас, что на Западе хорошо работают только при соблюдении следующих условий: качественно сделанное приложение, „заточенное“ именно под своего потребителя, очень специфическая категория товаров или услуг. Только при совпадении этих условий мобильное приложение „выстреливает“. И как правило, это еда, билеты или приложение для шопинга в классическом смысле. Так что не надо в ту сторону бежать семимильными шагами всем. Единичные западные и наши успехи не показатель».

Иван Кургузов, комментарий на сайте журнала

ИДЕИ РОРИ САЗЕРЛЕНДА

№5 (330), май 2013

«Маме 84 года. День доставки пенсии особый — порядок на кухне, чай, к чаю и т. д. Принесли 12 мая, в выходной, когда мы ее увезли в сад. Ладно. В понедельник едем на почту, самой дойти и вернуться очень трудно, в 16:30. Но у них обед с 16:00 до 17:00. Супер! Решил поделиться восторгом на сайте — не работает! В 1992 году мы создали фирму по обслуживанию кассовых аппаратов, клиентоориентированную — тогда это в новинку было — и через пять-шесть лет получили заслуженные 79,5% рынка. Неужели руководству госкомпаний этот изыск до сих пор неизвестен? Нужен-то всего лишь один толковый зам на губернском уровне, тот самый „директор по деталям“...»

Алексей Колибаев, письмо в редакцию



Реклама

Новый
BMW X1

www.bmw-indep.ru



С удовольствием
за рулем

СВОБОДА ДВИЖЕНИЯ. СВОБОДА ВЫБОРА. СВОБОДА.

Быть свободным означает не признавать компромиссов – ни в чем. Быть свободным означает делать уверенный выбор, двигаться навстречу новым эмоциям и чувствам. Новый BMW X1 воплощает Ваше стремление к свободе, позволяя реализовывать самые смелые замыслы. Вам будут открыты любые дороги: интеллектуальная система полного привода BMW xDrive обеспечивает идеальное сцепление с дорогой, какими бы ни были условия. Сделайте шаг навстречу мечте. Посетите www.x1.bmw.ru или обратитесь к Вашему официальному дилеру «Независимость», чтобы провести тест-драйв нового BMW X1.

НОВЫЙ BMW X1.

BMW EfficientDynamics

Меньше топлива. Больше динамики.

Независимость

Официальный дилер BMW

14 км МКАД

пр. 60-летия Октября, 6

Тел.: (495) 787 80 08

www.bmw-indep.ru

Лучше ехать на метро

ВТОРАЯ ПОЛОВИНА ВЕСНЫ СЧИТАЕТСЯ У АВТОДИЛЕРОВ ВЫСОКИМ СЕЗОНОМ. НО ТОЛЬКО НЕ В 2013-М. ВПЕРВЫЕ ЗА ТРИ ГОДА ПРОДАЖИ НОВЫХ МАШИН НАЧАЛИ ПАДАТЬ. ДЛЯ ПОКУПАТЕЛЕЙ ЭТО МОЖЕТ ОБЕРНУТЬСЯ СКИДКАМИ И РАСПРОДАЖАМИ.



Автомобили
все заполонили
большинство россиян,
которые хотели купить
автомобиль, уже это сделали

Текст: Николай Гришин

Фото: Reuters

ПРОШЛЫЙ ГОД был для российских автодилеров очень удачным: продажи новых машин выросли на 10% в натуральном выражении и на 21% в денежном, до \$71 млрд, следует из исследования PricewaterhouseCoopers (PwC). Российский рынок побил собственный рекорд 2008 года и стал вторым по объемам в Европе после немецкого.

Однако еще осенью авторынок начал экстренное торможение: по итогам октября рост, по данным Ассоциации европейского бизнеса (АЕБ), составил всего 5% к аналогичному периоду прошлого года, а в ноябре опустился до нуля. Многие автодилеры такого развития событий не ожидали — у них скопился большой нераспроданный сток. Избавлялись от неликвида традиционными методами — с помощью скидок и спецпредложений. По словам участников рынка, некоторые автоди-

ЭКСПЕРТ

Сергей Удалов,
исполнительный
директор
аналитического
агентства «Автостат»



Рынок становится стабильным и зрелым, конкуренция между автобрендами усиливается. Серьезного снижения цен я не жду, они и так уже близки к минимально возможному уровню. Но усиится маркетинговая активность, дилеры будут бороться за каждого покупателя.

леры торговали с маржой всего 1%, надеясь заработать на дополнительном оборудовании и послепродажном обслуживании.

В марте, когда большую часть прошлогодних машин распродали, рынок упал на 4% по сравнению с аналогичным периодом 2012-го. В апреле — уже на 8%. «В этом году традиционный апрельский подъем не наблюдался, становится очевидным, что рынок вряд ли достигнет рекордных показателей первой половины 2012 года», — считает председатель комитета автопроизводителей АЕБ **Йорг Шрайбер**.

Авторынок — своеобразный индикатор общего состояния экономики страны. В мае Европейский банк реконструкции и развития почти вдвое ухудшил прогноз по росту

ВВП России на 2013 год — до 1,8% с первоначальных 3,5%. Замминистра финансов России **Сергей Сторчак** заявил, что «есть явные признаки того, что мы вступаем в непредсказуемую стадию экономического развития». Часто потребители замечают эти признаки раньше чиновников, а автомобиль сложно отнести к товарам первой необходимости.

По данным последнего опроса ВЦИОМ, лишь 16% россиян собираются приобрести автомобиль. Год назад таких было 19%. Причем только 3% планируют купить машину в ближайшее время. Впрочем, партнер PwC **Стенли Рут** предпочитает говорить не о стагнации рынка, а о его стабилизации. Времена быстрого роста прошли, но по итогам 2013 года продажи легковушек все-таки вырастут, хотя и в два раза меньше, чем годом ранее.

На стабильном рынке, как правило, усиливается конкуренция, и игроки начинают маркетинговые войны. Чтобы поддержать слабый спрос, они будут выводить на рынок новые модели, а старые — продавать со скидками. //сф

9:24 СЕРГЕЙ пишет руководителю сообщение с планшета + РУКОВОДИТЕЛЬ отправляет всем свои рекомендации, находясь в пробке + СЕРГЕЙ проверяет почту на смартфоне, получает приглашение на видеоконференцию с клиентом + ВСЯ КОМАНДА подключается к видеоконференции + СЕРГЕЙ делится прекрасными результатами с руководителем в чате и публикует благодарность клиента в новостной ленте компании **9:57**

весь офис На связи



© Microsoft Corporation. Все права защищены. Владельцем товарных знаков Microsoft, Office 365, зарегистрированных на территории США и/или других стран, и владельцем авторских прав на их дизайн является корпорация Microsoft. Другие названия компаний и продуктов, упомянутые в тексте, могут являться зарегистрированными товарными знаками соответствующих владельцев. Функционал требует использования Wi-Fi, интернет-соединения или мобильного соединения (может взиматься дополнительная плата). Необходимо использование оборудования с поддержкой видео высокой четкости (HD). На правах рекламы.



ЛЕГКО РАБОТАТЬ В ОФИСЕ,
КОГДА ВЕСЬ ОФИС В ОБЛАКЕ.

Видеоконференции в формате HD /
Электронная почта бизнес-класса / Удобные
средства управления / Корпоративная
социальная сеть / Доступ откуда угодно /
Полнофункциональные приложения Office

Узнайте, как Office 365 может изменить работу вашей
команды, на Office365.com.

Сплошной возврат

В июне в российских магазинах после долгого запрета должна появиться минеральная вода «Боржоми», в июле — грузинские вина. До сих пор восстановить свои позиции на российском рынке товарам-изгоям не удавалось.

Текст: Динара Мамедова

Фото: Вано Шламов



Российские власти любят запрещать ввоз в страну импортных товаров, особенно из стран, с которыми складываются не самые теплые отношения.

За последние семь лет под запрет попадали, например, вода «Боржоми», грузинские и молдавские вина, украинские сыры, латвийские шпроты, норвежская рыба, немецкие и испанские огурцы. Спустя некоторое время они возвращались. Но удавалось ли им вернуть утраченные рыночные позиции?

Ключевой фактор — время отсутствия товара на рынке. Двухмесячный запрет на латвийские шпроты в конце 2006-го — начале 2007 года никак не повлиял на их продажи в дальнейшем. По данным Росрыболовства, в 2012 году на них пришлось 53% всех импортированных рыбных консервов из сардинеллы, кильки и шпрот. А вот продажи украинских сыров, ввоз которых ограничен с 2006 года, продолжают снижаться.

Занимательная география

«БОРЖОМИ» РАЗЛИВАЕТСЯ В ГРУЗИИ, А ПРИНАДЛЕЖИТ РОССИЙСКОЙ «АЛЬФА-ГРУПП»

70
руб.

будет стоить в российской рознице пол-литровая бутылка «Боржоми». В этой ценовой нише представлены французские премиальные марки *Evian* и *Perrigie*

По данным Института конъюнктуры аграрного рынка (ИКАР), в 2005 году импорт украинских сыров составил 110,6 тыс. тонн, в 2012-м — 54,1 тыс. тонн. «Сыры в большей степени представлены небрэндированной продукцией,— говорит гендиректор ИКАР **Дмитрий Рылько**.— Лояльность к украинским производителям изначально была низкой». И их место с легкостью заняли производители из других стран. Продажи молдавских вин, которые отсутствовали на российском рынке с марта 2006 года по декабрь 2007-го, также не восстановились. Если, по данным ЦИФРРА, в конце 2005 года на Молдавию приходилось 50% импор-

та вина, то в прошлом году — всего 8%. Впрочем, как говорит владелец компании-импортера алкоголя «Моро» **Дмитрий Сырых**, «известные молдавские брэнды, например „Душа монаха“, продолжают хорошо продаваться в России».

У грузинских производителей неплохие шансы. Брэнды «Киндзмараули», «Хванчкара» и «Боржоми» известны с советских времен. И у грузинских виноделов есть успешный опыт консолидации для продвижения своей продукции. Когда в 2006 году они потеряли российский рынок, то двинулись в Европу, где создали единый брэнд *Georgia: the Cradle of Wine* («Грузия — колыбель вина»). А на руку «Боржоми» может сыграть то, что владелец марки IDS *Borjomi* с российского рынка никуда не уходил. Он развивает здесь брэнд «Святой источник» и выстроил неплохую дистрибуцию. Кроме того, с конца прошлого года контрольным пакетом IDS *Borjomi* владеют структуры «Альфа-групп». Им же принадлежит 47,86% X5 Retail Group. Расставаться в рознице IDS *Borjomi* может быть проще, чем производителю с улицы. //сф

Большой велопобег

Производитель велосипедов Stels — компания «Веломоторс» — удивила конкурентов, когда наладила выпуск рам, а не стала покупать их в Китае. Теперь она планирует производить двигатели. Велосипеды — не самый перспективный продукт компании.

Текст: Анастасия Якорева

Фото: Дмитрий Духанин



ЗА ВОЕВАТЬ 70% российского рынка велосипедов, начать продажи в Европе и стать лидером по производству скутеров — такие планы были у генерального директора компании «Веломоторс» **Александра Начевкина** пять лет назад (см. **СФ** №33/2008). Для этого в 2008 году «Веломоторс» купила обанкротившийся Жуковский велозавод (ЖВЗ) в Брянской области, где наладила выпуск рам — самой тяжелой и габаритной детали велосипеда. Впоследствии компания вложила в модернизацию площадки около 20 млн евро. Тогда конкуренты смотрели на этот шаг с недоумением: все довольствовались комплектующими из Китая. Однако

Высокий потолок
купив Жуковский велозавод, Александр Начевкин удивил конкурентов размахом своих планов

с 2008 года китайские рамы подорожали на 20–30%. С учетом экономии на логистике собственное производство помогло Начевкину сократить себестоимость велосипеда примерно на 18%, подсчитывает **Ренат Ахмаров**, бренд-менеджер компании «Форвард», ближайшего конкурента «Веломоторс». Последние годы «Веломоторс» ежегодно увеличивала продажи велосипедов на 20–30%, притом что рынок почти не растет. В прошлом году компания продала их более чем на 10 млрд руб. Тем не менее до заявленных планов пока далеко. По оценкам **СФ**, компания занимает около трети рынка. О велосипедах Stels в Европе тоже не слышно. Зато за пять лет Начевкину удалось диверсифицировать бизнес и заняться выпуском более маржинальной продукции на более перспективных рынках. В прошлом году «Веломоторс» продала мототехнику (скутеров и мотоциклов) на 2,3 млрд руб., квадроциклов — на 2 млрд руб. (это второе место после китайской Cfmoto). В отличие от велосипедного эти рынки растут на 20–30% в год, уверяет директор сбо-

рочной компании **Baltmotors** **Дмитрий Сивков**. Позиции «Веломоторс» в новых сегментах завоевывает за счет узнаваемого бренда (вся техника выпускается под брендом Stels) и развитой дилерской сети: новая техника начинала продаваться через тех же дилеров, что и велосипеды. Мототехнику и квадроциклы под брендом Stels покупают в основном новички в мотоспорте, комментирует один из дилеров компании. Тем не менее в нескольких опрошенных **СФ** мультибрендовых салонах на мототехнику Stels приходится около 50% всех продаж. В 2014 году Начевкин планирует совершить еще одну техническую революцию — начать на ЖВЗ производство двигателей и довести локализацию до 100%. Конкуренты не видят в этом экономического смысла: в отличие от рам двигатели довольно компактны, и в их себестоимости расходы на логистику относительно невелики. Зато это хороший имиджевый ход, считает Дмитрий Сивков. По его словам, пока двигатели для мототехники в России выпускает только одна компания — «Русская механика». //сф

ПЛАН август 2008

Снизить зависимость от китайских комплектующих

Занять 70% российского рынка велосипедов

Собирать по 250 тыс. скутеров в год

ФАКТ май 2013

Компания наладила свое производство рам

Занимает около трети рынка

Объем производства в несколько раз меньше

«Общественные туалеты — лицо экономики. Это свидетельство величия страны»



ГЕРМАН КЛИМЕНКО,
владелец онлайн-сервиса LiveInternet

«В Японии даже на грязных работах не задействованы иностранцы. И неудивительно. Средний доход токийских водителей троллейбусов и уборщиков — \$3–3,5 тыс. в месяц»

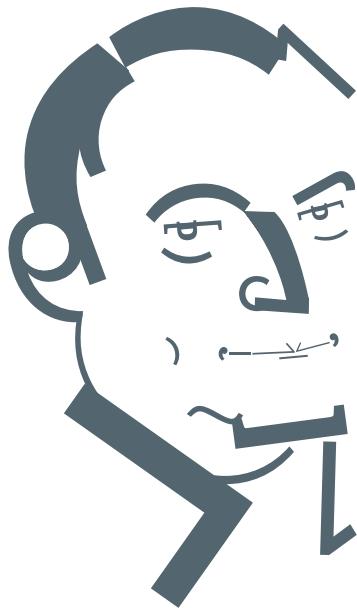
Недавно я побывал в двух странах — Саудовской Аравии и Японии. Нашел в них много общего с Россией. Арабы, также как и мы, сидят на нефтяной трубе и используют труд мигрантов. Японцы ориентированы на создание высокотехнологичной продукции, к чему мы, собственно, и идем мелкими шагами. Но есть и существенное отличие: в Японии и Саудовской Аравии высокий уровень доходов у большей части местного населения. В России, к сожалению, этого нет. Возможно, как раз потому, что мы не определились со своей экономической миссией.

Саудовская Аравия строит экономику на «чужих» людях. Мигранты ее обслуживают, а потребление обеспечивают туристы и инвесторы. Японская экономика ориентирована на своих — там практически нет приезжих сотрудников, за время своей поездки я увидел на улице всего двух негров, которые развлекали публику. Они въезжают в страну по специальной рабочей визе entertainment. Даже на самых грязных работах не задействованы иностранцы. Моят сортиры, строят дома, водят автобусы местные жители. И неудивительно. Ведь средний ежемесячный доход токийских водителей троллейбусов и уборщиков мусора составляет \$3–3,5 тыс. — я специально спрашивал.

Мы же, с одной стороны, живем по явно восточным понятиям — с азиатской любовью к красивости, кумовством, приезжей рабсилой. И в то же время хотим, чтобы у нас были порядок и чистота, как в Японии. Но как в Германии есть порядок, так и в Японии — стремление к постоянной кропотливой работе.

Среднестатистический японец чуть ли не с рождения знает, куда он пойдет учиться, кем он будет работать и сколько он будет зарабатывать через 20 лет. Скучно? Наверное. Но как раз из предсказуемых, понятных правил существования граждан и бизнеса строится благополучие экономики в целом. Хотите удержать капитал внутри страны, создать международный финансовый центр, небоскребы, дорожные развязки? Так стройте их своими руками. Дайте разнорабочим или уборщикам зарплату \$3,5 тыс., и через месяц вы на этих позициях не увидите ни одного таджика. Нашей стране пора уже перестать себя тешить имперскими амбициями. Надо определиться, чей путь нам ближе — Японии или Саудовской Аравии. Будем ли мы и дальше сырьевой страной и забудем о Сколково. Или начнем кропотливо вкалывать, мелкими шагами улучшать работу судов, налоговой, будем меньше воровать. Мне кажется, ответ очевиден.

Еще одна деталь. Когда я служил в армии, командир нашей роты любил говорить: «Туалеты — лицо части». Побывав в Японии, я могу сказать, что общественные туалеты — лицо экономики. Ведь забота о людях на бытовом уровне — банальные сортиры на каждой автобусной остановке — свидетельствуют о величии страны. А вовсе не статус хозяйки Олимпиады или футбольного чемпионата мира. //сф



ЕВГЕНИЙ БУТМАН,
совладелец Ideas4retail

На днях я заехал посмотреть, как работает мой магазин в одном из крупнейших торговых центров Москвы. Собираясь уходить, встретил знакомого, который водил по центру делегацию иностранных ритейлеров. Они прикидывали, как им начать работать в России. Таких делегаций в последние годы много. Желание расширить свой бизнес плюс кризис заставляют предпринимателей искать новые рынки. А что же наши? Почему они не делают того же?

У российских бизнесменов есть комплекс неполноценности. Мы традиционно полагаем непреодолимыми культурные и образовательные различия с Европой. Мы считаем западных бизнесменов более опытными и умными. Но в чем принципиальная разница между нами и коллегами из других стран?

У нас есть свой большой рынок, где можно много лет наращивать бизнес. Мы в основной своей массе не знаем языков и стыдимся этого. Поэтому рассматриваем те страны, где можно говорить по-русски: Казахстан, Украина, Белоруссия, Азербайджан... Другая болезнь российского бизнеса — привычка к «серым» схемам — кажется нам неизлечимой. С этой дурной болезнью в цивилизованное общество вряд ли принимают...

Я же считаю, что на международный рынок может выйти кто угодно, если у него есть продукт или технология, да даже просто амбиции и деньги. С моей прежней компанией мы сначала с нуля построили розничную сеть в Германии, потом купили убыточную сеть в Скандинавии, выстроили все процессы, вывели бизнес в прибыльность. Сейчас, в новом моем бизнесе, мы снова пришли в Европу: выкупили проблемные магазины в Германии, открываем новые точки Imaginarium по всей стране, в следующем году собираемся выходить в другие страны. Обидно, что наш пример не заразителен.

В Европе много плюсов: развитая инфраструктура, четкие правила, дешевые кредиты, эффективная судебная система, низкая коррупция и высокий платежеспособный спрос. Минусы — высокая конкуренция, низкая доходность, изощренное трудовое законодательство. Там легко обанкротиться: вы не сможете годами тянуть убыточный бизнес, задерживая платежи и не выплачивая зарплату. Ну и, конечно, проблема финансирования. Россиянам там трудно взять кредит, приходится вкладывать свои деньги.

В остальном бизнес как бизнес, зачастую наши справляются лучше местных. Когда сам я шесть лет назад собирался выйти в Европу, думал, что там работают более «крутые» парни. Оказалось, ничего экстраординарного, мы были не хуже. //сф



«У наших бизнесменов есть комплекс. Мы считаем европейцев опытнее и умнее»



ВЕРЕВ- КА БЕЗ МЬУНА

ЕФИМ И СЕМЕН ВОЙНОВЫ СОЗДАЛИ ОДНУ ИЗ САМЫХ ПОПУЛЯРНЫХ МОБИЛЬНЫХ ИГР В МИРЕ – CUT THE ROPE.

КАЖДЫЙ СИКВЕЛ ПРИНОСИТ БРАТЬЯМ МИЛЛИОНЫ ДОЛЛАРОВ, НО ИЗБАВИТЬСЯ ОТ ПРОКЛЯТЬЯ «АВТОРОВ ОДНОГО ХИТА» ИМ ПОКА НЕ УДАЕТСЯ.





СЕО компании Zeptolab **Михаил Лялин** в костюме пудинга и смешной шапке под аплодисменты и смех публики выходит на сцену конференции разработчиков мобильных приложений LeWeb Paris 2012. Он говорит о том, что игру Cut the Rope скачали более 250 млн раз. Игрушка установлена на 25% смартфонов в США, а в Канаде и Австралии — более чем на 30%. По всему миру количество активных пользователей игры Monthly Active Users превышает 50 млн человек. Это невероятные показатели для приложения, которое появилось более двух лет назад. Сравнить успех Cut the Rope можно разве что с Angry Birds компании Rovio — ее скачали более 1 млрд раз. В прошлом году Rovio заработала \$71 млн чистой прибыли при

\$195 млн оборота. Выручка Zeptolab, по экспертным оценкам, в 2012-м выросла с \$24 млн до \$40 млн. Если показатели рентабельности Zeptolab сопоставимы с цифрами финской компании, ее прибыль должна была превысить \$10 млн. Zeptolab, как и Rovio, сумела создать одну феноменально успешную мобильную игру. Поставить запуск хитов на поток куда сложнее. В костюме пудинга Михаил Лялин представил новый проект Zeptolab — Pudding Monsters. Компания рассчитывала создать второй хит, но сейчас уже очевидно, что пудинго-

Не до смеха

ЗУБАСТИК ОМ НОМ ПОМОГ МИХАИЛУ ЛЯЛИНУ СОЗДАТЬ МАСШТАБНУЮ ИГРОВУЮ СТУДИЮ, НО ТЕПЕРЬ НЕОВХОДИМО НАЙТИ ЕМУ ЗАМЕНУ

вые монстры успех Ом Нома не повторят — игра вышла в плюс, но быстро покинула топы рейтингов.

ДВА БРАТА-ИГРОМАНА

История братьев Войновых похожа на классическую американскую success story, только произошла она в Москве. Первые игры-бродилки братья-близнецы Ефим и Семен Войновы начали писать в восьмилетнем возрасте на компьютере ZX Spectrum. В начале 2000-х братья учились в МАДИ и параллельно работали в компании Reaxion. Одним

из основателей Reaxion был Михаил Лялин, компания разрабатывала игры для мобильных телефонов на Java-платформе, еще до появления iOS и Android.

Вскоре Семен уехал в Финляндию и три года проработал главным художником в разработчике игр Digital Chocolate. Лялин в Reaxion тоже не задержался — он продал свою долю и начал работать в ГК «Связной», стал партнером в инвестфонде Kite Ventures.

Если для большинства предпринимателей 2008 год прочно связан с мировым кризисом, то для людей, занимающихся мобильными приложениями, это в первую очередь год, когда появился App Store. Apple создала инфраструктуру, используя которую любой удачливый студент мог заработать миллионы долларов, написав простенькую программу и разместив ее в магазине приложений. Со временем, правда, студентов потеснили сильные игроки: на этапе запуска в App Store было 500 приложений, сейчас — более 800 тыс. Половину прибыли от приложений получают всего 25 крупнейших разработчиков.

Неудивительно, что Ефим Войнов решил основать игровой бизнес — в 2008 году учредил компанию Zeptolab. Вскоре в Россию вернулся брат Семен. Вместе они выпустили первую игру —

ЭКСПЕРТ

Никита Шерман,
интернет-предприниматель



У компаний, которые выбрали freemium-модель, в играх нет брендов, это просто набор игровых механик. А у Zeptolab потенциал в онлайне есть, пускай и не такой серьезный, как у «птичек» Rovio.

Parachute Ninja. Она получила хорошие отзывы, ее скачали 500 тыс. раз. Стоит приложение \$1.

На создание следующей игры у братьев ушло два года — Ефим писал код, а Семен придумывал дизайн и рисовал персонажей. Ом Нома, маленького зеленого монстрика, одновременно похожего на ребенка и на чудище, придумал Семен. Суть игры в том, чтобы, управляя различными механизмами, накормить Ом Нома конфетами. Персонаж должен быть одновременно привлекательным, милым, и в то же время зубастым, голодным. «Какие инстинкты объединяют людей? Накормить ребенка — один из базовых, — говорит Лялин. — Ом Ном прочно занял место в головах людей». В продвижение Cut the Rope братья не вложили ни копейки — вместо этого они доверили дистрибуцию игры издателю Chillingo, продававшего знаменитые Angry Birds.

Легко ли маленькой компании из далекой России договориться о сотрудничестве с крупным издателем? «Запросто», — утверждает Михаил Лялин. Издатели ищут хорошие игры, создатели игр — деньги. Но есть нюанс: 50–70% доходов забирает издатель. Если учесть, что комиссия Apple составляет 30%, то становится понятно, что создателям игр остаются копейки.

ЗУБАСТЫЙ МИККИ-МАУС

Войновы попали точно в цель. Игра появилась в App Store 4 октября 2010 года, и за первые же 10 дней ее скачали 1 млн раз. По данным аналитического портала App Annie, почти две недели Cut the Rope была самым популярным приложением среди всех категорий в США — на ключевом и наиболее конкурентном рынке для мобильных разработчиков. В других странах, включая Россию, игра тоже попала в топы.

Cut the Rope, как и Angry Birds, игра не для геймеров. В ней нет сложного сюжета, геймплей простой. На эту игру можно потратить несколько минут подряд, но никак не часов, как в случае с популярными среди заядлых игроков «фермами». В итоге очень часто Cut the Rope становится первой игрой, которую люди устанавливают на смартфон. «Мы привлекли очень широкую аудиторию. Ом Ном как Микки-Маус среди мобильных игр», — говорит Лялин. Создать одну популярную игру можно и вдвоем, но чтобы закрепиться на рынке, необходима команда. Первым делом Войновы пригласили своего прежнего работодателя Лялина.

Чтобы поддержать интерес к игре, Zeptolab в первые же рождественские праздники после запуска разместили в App Store продолжение — Cut the Rope Holiday Gifts. Изначально приложение задумывалась как отдельная игра, но Лялин решил разместить ее как бесплатное приложение. В августе 2011 года компания выпустила еще один сиквел — Cut the Rope Experiments. Братья отказались от сотрудничества с Chillingo, но тем не менее игра целую неделю была самым скачиваемым приложением в США и несколько месяцев продержалась в топ-10 игр.

В БОЙ ИДУТ ДЕНЕЖНЫЕ МЕШКИ

«Cut the Rope, как и Angry Birds, игра не для геймеров. В ней нет сложного сюжета, геймплей простой. На эту игру можно потратить только несколько минут подряд»

шили микротрансакции в играх. Этот шаг разом изменил всю индустрию: раньше разработчики зарабатывали на продажах самих приложений, теперь же основные деньги стали приносить заядлые игроки, готовые спускать несколько десятков, а то и сотен долларов на то, чтобы «прокачать персонажа» или «обустроить ферму». Если до этого главной задачей разработчика было создать приложение, которое пользователи захотят скачать, то сейчас акцент сместился — главное, чтобы он захотел платить во время игры. «Но Cut the Rope изначально не создавалась для freemium-монетизации», — говорит Михаил Лялин.

Игровые компании стали действовать по принципу посевных фондов, запуская игры десятками. Например, в первой половине 2013 года лидер рынка Zynga планирует запустить 180 одних только игр казино. В портфеле российской Game Insight более 30 игр. Цель — методом проб и ошибок найти фанатов, которые будут тратить в игре деньги. «В мобильниках ежедневно запускаются сотни игр, а „выстрелило“ только у Zeptolab, Rovio и еще нескольких компаний. Это настоящая игра в лотерею. Например, в ресторанном бизнесе есть уникальные рестораны, которые зарабатывают как целые сети, но это не значит, что сети строить не нужно», — рассуждает основатель WebGames

Артур Шимунов.

В результате складывается ситуация точь-в-точь как на рынке контекстной рекламы: — основных магазинов приложений всего два, а разработчиков тысячи. Затраты на продвижение растут по экспоненте, и множество небольших компаний разоряется. К примеру, основатель студии Drimmi **Никита Шерман** продал свое детище: «Рынок стал очень тяжелым и конкурентным. При этом на производство уходит минимум несколько сотен тысяч долларов, а большинство проектов оказываются неуспешными». Лидер рынка Zynga показал в 2012 году \$209,4 млн убытка, капитализация компании с момента размещения упала в несколько раз.

Zeptolab могла, как Zynga и Game Insight, начать масштабный выпуск игр для узких аудиторий игроков, но Лялин выбрал другой путь. Он решил превратить Om Nom в потребительский бренд.

ДИСНЕЙ 2.0

Zeptolab выпустила Cut the Rope не только для App Store и Google Play, но и для Symbian, Blackberry, Facebook, а также веб-версию. Игра распространяется бесплатно, чтобы увеличить аудиторию бренда. Параллельно компания выпустила комиксы и мультфильмы Om Nom Stories (аудитория в день выхода каждой новой серии — 200–300 тыс. пользователей) про приключения зеленого монстрика.

Затем компания стала создавать сеть агентов, которые продают права на использование персонажа в реальной жизни. Сейчас с Zeptolab сотрудничают около 20 лицензионных компаний в США, Великобритании, Испании, России и других странах. В самой Zeptolab продвижением Om Nom занялась **Татьяна Хайдер**, которая до этого была вице-президентом в Nickelodeon и отвечала за монетизацию знаменитого Губки Боба.

Начать Лялин решил с американского рынка. Первые плюшевые Om Noms появились в магазинах в начале 2012 года. Burger King стал вкладывать игрушку Om Nom в детские обеды, а Bershka — продавать майки с персонажем. Всего у компании более 50 лицензиатов, основные категории —

ИГРЫ НА ДЕНЬГИ

По данным исследования Mail.ru Group, по итогам 2012 года объем рынка игр в странах СНГ превысил 40 млн руб., обойдя, например, индустрию кинопроката (39,4 млн руб.). Самые крупные сегменты — игры на Сети: много-пользовательские (30%) и социальные (26%). Популярные в недалеком прошлом игровые приставки и игры для персональных компьютеров понемногу сбывают позиции. Мобильные игры — самый динамичный, хотя пока и не самый большой сегмент (7% рынка).



игрушки, гаджеты, посуда, кондитерские изделия, полиграфия и др. С осени Zeptolab начала активно работать в Европе, а весной 2013 года — в России.

По словам директора российского партнера Zeptolab компании Playcom **Максима Бандровского**, в июне первые игрушки уже появятся в «Детском мире», «Дочках & Сыночках», салонах сотовой связи и других сетях.

«Мы единственные в этой индустрии, помимо Rovio, у кого получилось выйти в онлайн», — говорит Лялин. В прошлом году продажи потребительских товаров с символикой Angry Birds увеличились втрое и достигли 45% совокупных доходов Rovio.

Компания не только выпускает игрушки и футболки, но и строит парки развлечений. Как-то раз директор

1

ИГРУ

в год до недавнего времени выпускала Zeptolab. В 2013 году новинок будет четыре. Причем только две из них станут продолжением Cut the Rope



по маркетингу Rovio **Петер Вестербака** даже заявил, что Rovio — «это уже не игровая компания, а что-то вроде „Диснея 2.0“».

Михаил Лялин создавать второй «Дисней» не собирается принципиально: «Мы, в первую очередь, игровая компания. Офлайн для нас — просто маркетинговый инструмент, который к тому же приносит хорошую прибыль». Его цель — раскрутить бренд Zeptolab, чтобы пользователи ждали и скачивали каждую новую игру от этой компании.

Пока этот трюк работает только с сиквелами Cut the Rope.

Звезда Ом Ном

СИМПАТИЧНЫЙ ЗЕЛЕНЫЙ МОНСТР ПОМОГ НЕБОЛЬШОЙ РОССИЙСКОЙ СТУДИИ ЗАВОЕВАТЬ APP STORE И GOOGLE PLAY

ФАБРИКА НЕСУЩЕСТВУЮЩИХ ИГР

Два раза в неделю сотрудники Zeptolab собираются на мозговой штурм (всего в компании работают 60 человек, в Rovio — более 500). После каждого обычно появляется три идеи для новых игр. Это более 300 идей в год. До этапа прототипа доходит несколько десятков в месяц — художники рисуют персонажей, программисты пишут код. Затем Лялин и другие менеджеры пытаются в них играть. Но почти вся эта работа уходит в никуда — новые игры не проходят отбор.

Pudding Monsters — исключение. Новая игра-головоломка от Zeptolab появилась в App Store осенью прошлого года. Но даже сразу после запуска она сумела выйти лишь на 10-е место, а в апреле 2013 года и вовсе выпала из топ-500 приложений на рынке США. Тогда как вариации Cut the Rope до сих пор держатся в топ-100. «Мы все сделали грамотно, но люди не подхватили идею», — говорит Лялин. Не помог даже смешной костюм.

Зато последняя серия похождений Ом Нома Cut the Rope Time Travel вышла 17 апреля 2013 года и сразу же стала самым скачиваемым приложением среди всех категорий в App Store в США. Посмотреть на Ом Нома в роли пещерного человека и фараона пожелали миллионы людей, каждый из которых заплатил по \$1. На момент сдачи номера игра все еще была в топ-10 самых скачиваемых приложений в США. С Rovio похожая история: новые игры пользуются куда меньшим спросом, чем вариации популярных «птичек». Финская компания сделала ставку на выпуск мобильных игр вместе с производителями анимации. Например, последняя новинка компании — игра The Croods по мотивам мультфильма DreamWorks Animation «Семейка Крудс».

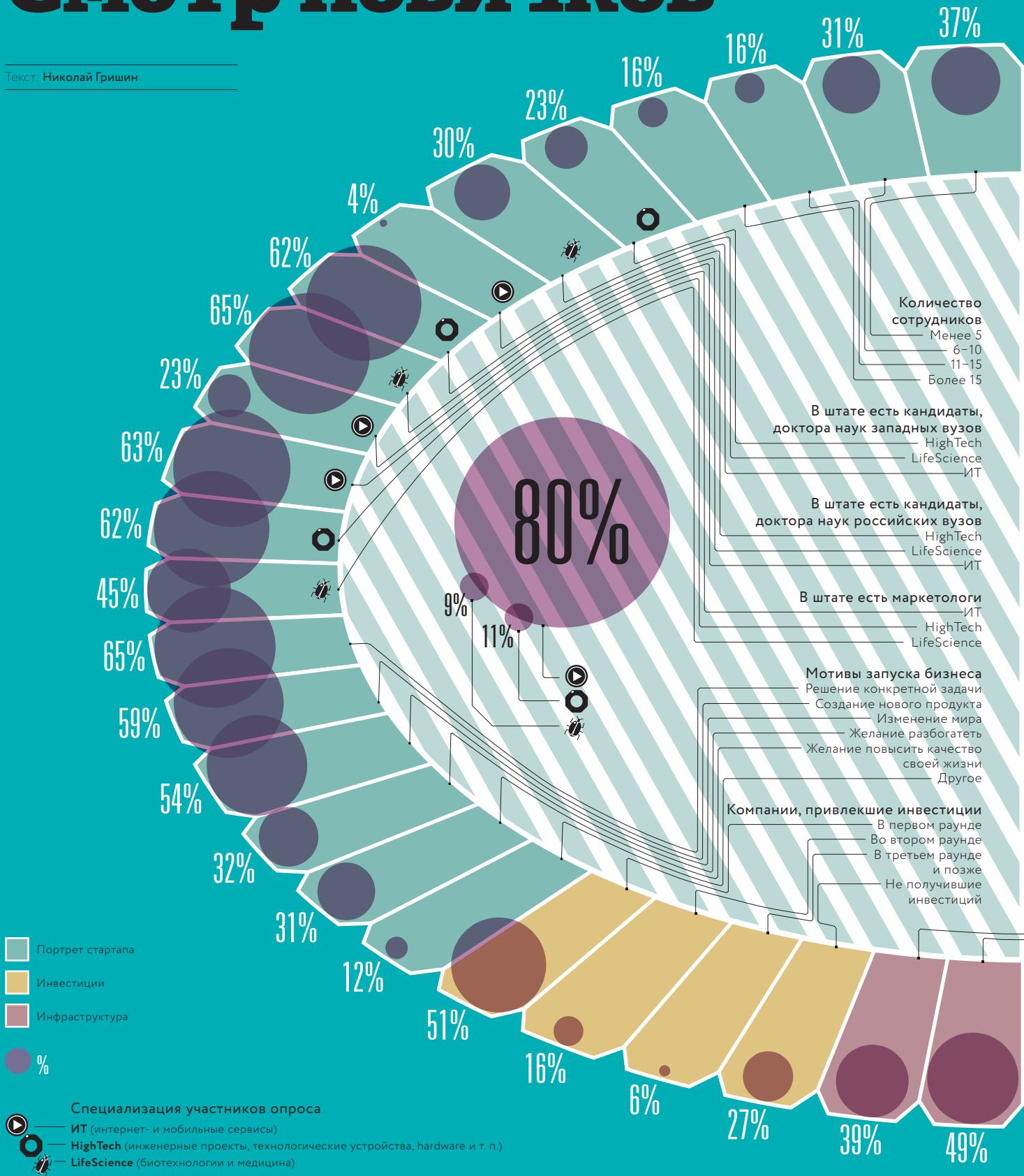
Zeptolab тоже ищет перспективные альянсы с производителями контента из офлайна. Sony Pictures сейчас снимает масштабное детское игровое шоу по мотивам Cut the Rope — дети будут преодолевать препятствия в стиле игры. Михаил Лялин рассчитывает, что ТВ-шоу способствует росту узнаваемости Zeptolab.

Бесконечно монетизировать популярность одного удачного персонажа вряд ли возможно. Так что в 2013 году Zeptolab планирует выпустить еще три новых игры, из них только одна будет сиквелом Cut the Rope. Лялин убежден, что компании необходим еще один хит: «Мы вытянули козырную карту, но еще не выиграли партию». Финансируовать же фабрику по разработке новых игр пока позволяют успехи Ом Нома на полках реальных магазинов. //сф

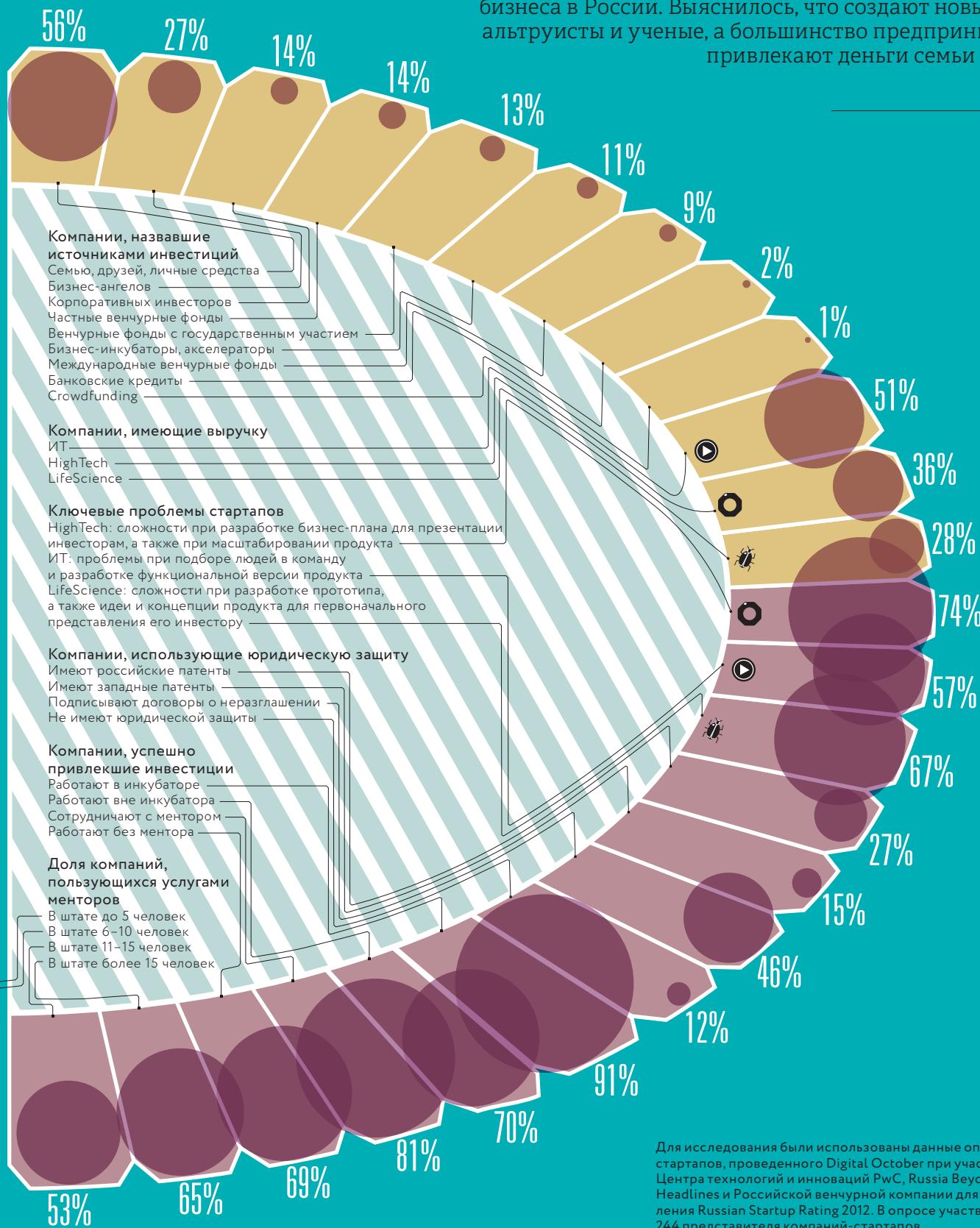
«В мобильниках ежедневно запускаются сотни игр, а „выстрелило“ только у Zeptolab, Rovio и еще нескольких компаний. Это настоящая игра в лотерею»

Смотр новичков

Текст: Николай Гришин



Центр технологий и инноваций PwC провел исследование экосистемы для запуска нового технологичного бизнеса в России. Выяснилось, что создают новый бизнес альтруисты и ученые, а большинство предпринимателей привлекают деньги семьи и друзей.



Для исследования были использованы данные опроса стартапов, проведенного Digital October при участии Центра технологий и инноваций PwC, Russia Beyond The Headlines и Российской венчурной компании для составления Russian Startup Rating 2012. В опросе участвовало 244 представителя компаний-стартапов.

«Если у стартапера есть финансовая модель, выкидывайте ее сразу»

Управляющий партнер фонда TMT Investments Герман Каплун рассказал «Секрету фирмы», как не сумел найти в России 40 привлекательных стартапов и почему ощущения в инвестиционном бизнесе важнее денег.

Текст: Николай Гришин

Фото: Григорий Собченко

Инвестор-
эмigrant

ГЕРМАН КАПЛУН РАЗО-
ЧАРОВАЛСЯ В РОССИЙСКИХ
СТАРТАПАХ И ИЩЕТ ПРОЕКТЫ
ЗА ГРАНИЦЕЙ

Н Е П Р И М Е Т Н Ы Й жилой дом на Ленинском проспекте в Москве, с торца небольшой офис без вывески. Сотрудников не видно и не слышно. Отличное место для предпринимателя, которого коллеги по венчурному рынку называют «тайным миллиардером».

Еще год назад Герман Каплун руководил одним из крупнейших российских медиа- и интернет-холдингов — РБК. Но отношения с мажоритарным акционером **Михаилом Прохоровым** не сложились — в апреле 2012 года Каплун был отстранен от руководства. Теперь он занимается интернет-инвестициями.

СФ оценил активы Каплуна в \$98 млн (см. **СФ** №11/2012). Вершина айсберга — фонд TMT Investments объемом около \$47 млн. Это единственный созданный россиянами фонд, специализирующийся на интернет-инвестициях, акции которого торгуются на бирже — LSE.

Статус публичной компании увеличивает издержки, но позволяет акционерам в любой момент зафиксировать прибыль. Меньше чем за три года котировки фонда выросли более чем на 85%. В конце прошлого года Каплун анонсировал создание в Москве бизнес-инкубатора с бюджетом \$10 млн, но так и не сумел найти объекты для инвестиций. Зато TMT Investments инвестировал уже в 24 глобальные интернет-компании.

ПРИНЦИПЫ

Герман Каплун,
управляющий партнер фонда
TMT Investments

◀ **Когда выживает один стартап из десяти, это уже стрельба из пушек по воробьям.** В разное время в моей жизни было около 70 инвестиций, из них 70% я считаю успешными.

◀ **Когда я в первый раз поехал в Америку как инвестор, то искренне не понимал, почему Google, Facebook, Microsoft покупают маленькие стартапы за бешеные деньги.** Посажу, думаю, в Москве 100 программистов, и они через месяц сделают все то же самое. Сейчас я понимаю, что большая компания всегда менее поворотлива, чем маленькая. Пока она примет решение, маленькая уже родит продукт. Плюс чисто финансовые хитрости: купить стартап — это инвестиция, нанять новый персонал — увеличение затрат.

◀ **В инвестициях часто нет математики.** Зато есть очень

много вещей, связанных с ощущениями. Выходцы из традиционных банков пытаются все посчитать, посмотреть мультипликаторы, сравнить. В хай-тек-индустрии это все не работает. На первый план выходит субъективная оценка продукта. Выстрелил он или нет. Например, мы инвестировали в проект Astrid — популярный планировщик для смартфонов. Таких продуктов сотни, но наш самый популярный в Android. Потому что основатель делает его с любовью, у него высокий уровень экспертизы, красивый дизайн и все душевно.

◀ **Продукт должен быть секулярным.** Он должен выглядеть так, чтобы хотелось им пользоваться. Причем это не значит, что все должно идеально работать. Глюки — это нормально. Главное, чтобы люди умели решать свои проблемы.

◀ **Многие российские инвесторы смотрят на стоимость проектов и испытывают шок.**



Они хотят купить очень дешево растущую компанию. Но чудес не бывает — у многих почти нет сделок. Если компания уже быстро растет, ей не интересен инвестор из России, она выберет себе партнера из топ-20 глобальных фондов. Если ты веришь в прорывную технологию, в компанию, тогда надо брать на себя риск и покупать бизнес раньше других.

«**E-commerce** греет душу». Инвестор видит денежные потоки, которые можно оценивать. Но огромное количество таких проектов завязано на рекламе. Как только они прекращают покупать ее в гигантских количествах, начинаются проблемы.

«**Мы не терроризируем компании.** Предпочитаем пассивные инвестиции — что-то советуем, но абсолютно не лезем в бизнес. Когда есть правильная команда, которая сконцентрирована на проекте, она достигнет большего, если ей не мешать.

«**Русский инвестор не готов отдать деньги и забыть про них на десять лет.** Размещая акции TMT Investments на Лондонской бирже, мы рассчитывали дать партнерам понятный инструмент. Многие люди хотят иметь внешнюю оценку инвестиций.

«**Большая аудитория — это как помещение с большими окнами на Тверской.** Вы можете там устроить магазин стройматериалов, а можете — ресторан или ночной клуб. Проходное место уже есть, монетизировать его — задача техники.

«**Если у стартапера есть финансовая модель, выкидывайте ее сразу.** Куда важнее посмотреть, как он эту модель строит, о чем думает.

«**Американские фонды не готовы платить основателям бизнеса.** Они предпочитают инвестировать в компанию, чтобы «фаундер» не расслаблялся. А то получается, что он уже вышел

ВЫБОР ТМТ INVESTMENTS

Wanelo

Социальная сеть для шопинга, основанная в 2010 году. Фонд выкупил миноритарный пакет компании, исходя из оценки \$4,4 млн за весь бизнес. Сейчас, судя по последним сделкам, сеть стоит около \$100 млн.

DepositPhotos

Фотобанк. За первый же год после инвестиций ТМТ посещаемость сайта выросла в 17 раз. Сейчас это четвертый по популярности фотобанк в мире. Компания создает похожий сервис для непрофессиональных фотографов.

Backblaze

Сервис, позволяющий хранить всю информацию со своего компьютера в «облаче». Себестоимость дискового пространства в 17 раз ниже, чем у мирового лидера Amazon. Это позволяет демпинговать. Совокупные инвестиции ТМТ — \$5 млн.

Ninua

Разработчик приложения для Facebook, которое дает пользователям возможность читать новости и блоги (700 тыс. блогов). Вместе с ТМТ в эту компанию инвестировал основатель фонда 500 Startups Дэйв Макклур.

Socialize

Приложение для iOS и Android, оно позволяет общаться потребителям товаров и услуг. В марте фонд продал свою долю, зафиксировав возврат инвестиций на уровне 28% годовых.

Astrid

Планировщик задач. С 2008 года его скачали 4 млн человек. ТМТ инвестировал в проект \$1 млн, а в мае 2013 года его выкупила Yahoo!.

в деньги, инвестор же нет. Это обстоятельство позволило DST выйти на глобальный рынок — они начали платить акционерам.

«**У нас в портфеле две израильские компании, три украинские, одна эстонская и всего одна российская — Adinch, все остальные американские. Почему так мало?** Россия не самый развитый рынок. 10 млн человек могут себе позволить достаточно многое, остальные — ничего. Мы инвестируем во все компании, которые способны сделать глобальный продукт. Вот и все.

«**95% российского рынка стартапов — это мертворожденные компании.** Основная масса — клонирование западных моделей. Чтобы на глобальном рынке клон победил оригинала, нужна какая-то сногшибательная идея, но ее, как правило, нет. Второй пласт — огромное количество «фенечек», то есть продуктов, которые как бы крутые, но непонятно, зачем они нужны. Чтобы создать эффективный инкубатор, мы должны хотя бы раз в полгода отбирать 40 проектов. Но мы не видим такого количества потенциальных идей и проектов даже близко.

«**Доминирующая идеология российских стартаперов — давайте сделаем что-то крутое, чтобы это продать богатому инвестору.** Украина, где население в три раза меньше, чем в России, имеет больше привлекательных стартапов. Это парадокс. Быть может, он связан с нефтяными деньгами. В то же время половина американских проектов, в которые мы инвестировали, создана бывшими россиянами. Но там, в Калифорнии, они все пытаются решить какую-то проблему.

«**Инвестиции — скучная работа.** Когда я работал в РБК, то был загружен 15 часов в день. Бывало, что за сутки через меня проходило по 100 человек. Сейчас сделал инвестицию и ждешь. Следующие финансовые данные получишь через месяц. Иногда не хватает активности. //сф

Банк-невидимка

Текст: Полина Русева

На финансовом рынке грядет мобильная революция. «Секрет фирмы» разобрался, что угрожает спокойствию банков и каких услуг они рискуют лишиться из-за интернета.

Кения, одна из беднейших стран мира, фигурирует почти в каждом исследовании, посвященном финансовому рынку: денежная система бывшей британской колонии признана одной из самых инновационных в мире.

Шесть лет назад крупнейший кенийский провайдер сотовой связи Safaricom (35% компании принадлежит британскому ИТ-гиганту Vodafone) воспользовался неразвитостью банковской системы в стране и большим количеством сотовых телефонов у населения и запустил сервис M-Pesa, систему мобильных переводов посредством SMS. Сервисом сегодня пользуются более половины 40-миллионного населения Кении: отправляют деньги, оплачивают товары и услуги, получают зарплату. Ежедневно через M-Pesa проходит больше

денежных переводов, чем через систему Western Union по всему миру. Из общей прибыли Safaricom на M-Pesa приходится около 20%.

Техническая революция в финансовом секторе Кении наступила. Развитые страны мира целенаправленно идут к ней.

Число смартфонов в мире, по данным Strategy Analytics, уже превысило 1 млрд штук. И если еще два года назад

для большинства пользователей телефон с большим экраном был в первую очередь «классной игрушкой», то сейчас мобильная аудитория становится практическое. В прошлом году **Мэри Микер**, партнер фонда Kleiner Perkins Caufield & Byers и «королева интернета», как ее окрестила западная пресса, выпустила исследование о глобальном переходе к эпохе mobile. По наблюдениям Микер, активный рост сегодня показывают полезные, а не развлекательно-игровые приложения. Доля бизнес-сервисов (средняя цена — \$3,6) составляет

\$33 тыс.

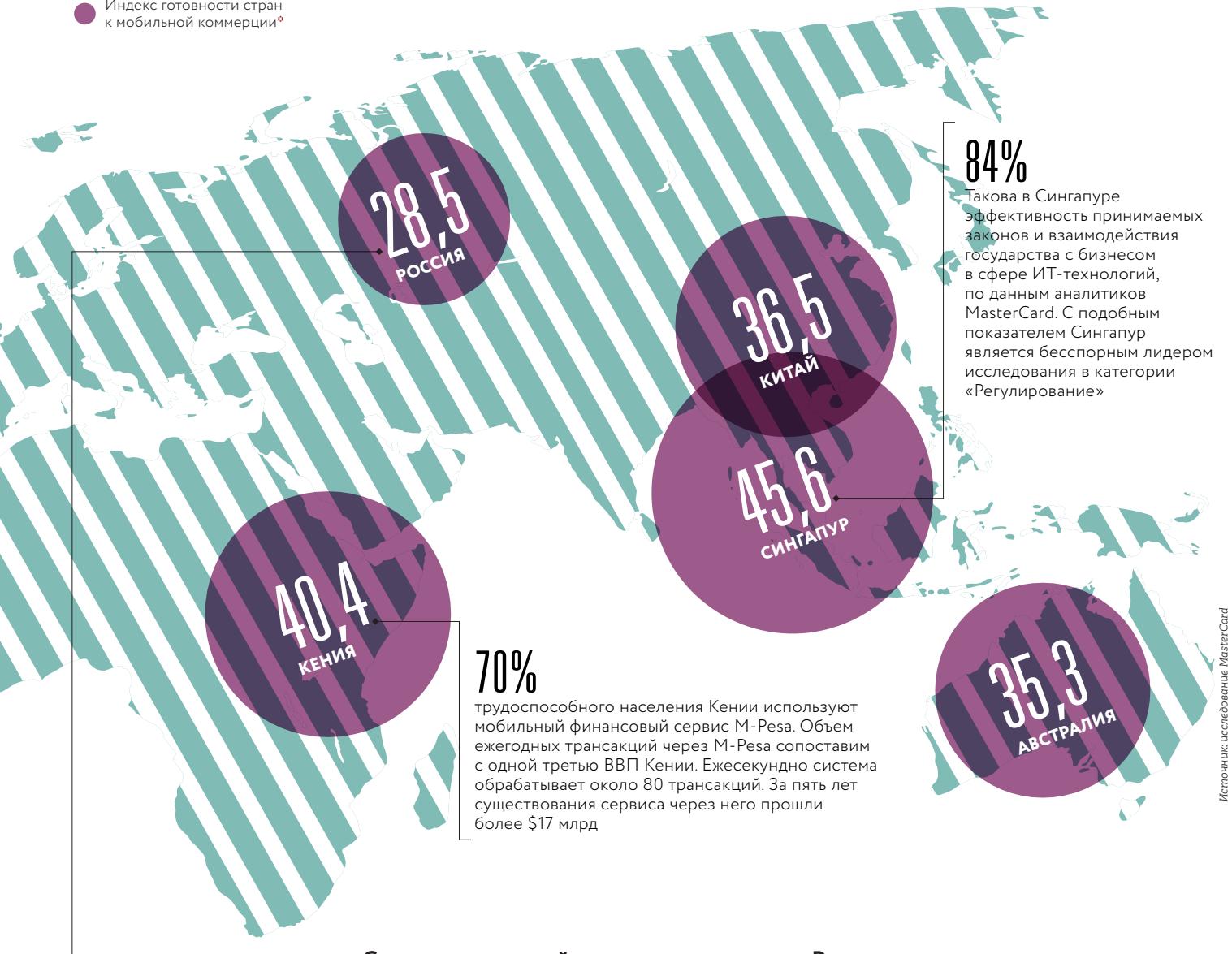
составляют потребительские расходы на душу населения в США в год. В среднем по проанализированным MasterCard 34 странам этот показатель — примерно \$11 тыс.



♦ Исследование Mobile Payments Readiness Index компании MasterCard показывает уровень развитости и готовности стран к мобильной коммерции. Государства оценивались по шести компонентам (развитость финансовых b2c-сервисов, инфраструктура, готовность потребителей и т. д.), сведенным в общий итоговый индекс (0 — минимальная готовность, 100 — максимальная). Сингапур, Канада, США, Кения и Южная Корея признаны наиболее подходящими для перехода на мобильные деньги. Россия заняла 28-е место из 34 участвовавших в исследовании стран.

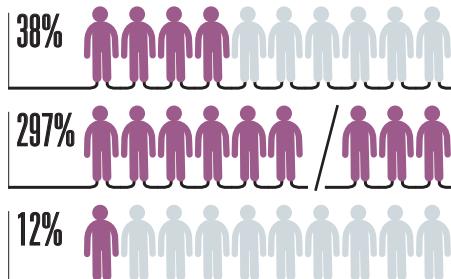
Кто готов к мобильным платежам

Индекс готовности стран
к мобильной коммерции*

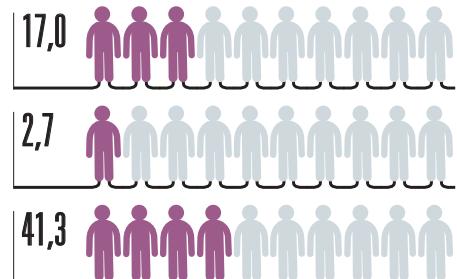


С каких носителей заходят в интернет в России

Прирост аудитории за год, %



Число пользователей, млн человек



Телефон /смартфон /
коммуникатор

Планшетный
компьютер

Настольный ПК

20% общего числа скачивающихся. Платные приложения приносят предпринимателям около \$13 млрд дохода (скачивание, дополнительные платежи), или примерно 67% общего заработка в мобильном сегменте.

Уровень доверия потребителей к мировой банковской системе неуклонно снижается. По данным экспертов Deutsche Bank, в Германии, например, банкам сейчас доверяют менее 60% граждан, в США — менее 45%. До разразившегося в 2008 году финансового кризиса эти показатели были на десятки процентных пунктов выше. Традиционные банки уже не могут игнорировать происходящие изменения. Самые передовые организации выпускают свои технологичные сервисы (например, продукт PingIt от Barclays) и магазины финансовых приложений (испанский BBVA и французский Credit Agricole). Но это, пожалуй, исключение из правил. Несмотря на то что дистанционные продукты позволяют, по словам аналитика «Инвесткафе» Екатерины Кондрашовой, удерживать клиентов и снижать издержки на открытие и содержание филиалов, банки плывут в сторону новых технологий неспешно. Начальник отдела Центра маркетинговой стратегии и исследований ВТБ 24 Вадим Красков объясняет подобную неторопливость «вопросами рисков и безопасности, поскольку любое мобильное новаторство нужно связать со сложными операционными системами банка».

Пока банки борются с собственным консерватизмом,

на рынок приходят новые игроки из телекома, ритейла и интернета. Одна часть «новобранцев» — сервисы-субституты, которые, по словам совладельца сервисов LifePay и MyApps Вячеслава Семенчука, дополняют классические финансовые отношения, другая мечтает заменить собой банки. Общая идеология всех технологичных проектов — упростить клиентам доступ к финансовым услугам, превратив мобильное устройство в пульт управления денежными операциями.

НИШЕВОЙ ЗАДЕЛ

«Ну, что я могу сказать? Это хрень какая-то за такие деньги», — так один российский венчурный инвестор прокомментировал для СФ сделку по приобретению Runa Capital доли в мобильном приложении uBank. Фонд в начале этого года вложил в финансовый сервис для смартфонов и планшетов \$8 млн — это крупнейшая инвестиция в портфеле Runa Capital. Процессинг uBank обеспечивает Райффайзенбанк. Счет в мобильном сервисе можно пополнить любой банковской картой, а затем оплачивать с него услуги ЖКХ, сотовой связи, интернета и другие, совершая денежные переводы.

В России на 956 банков и 150 венчурных фондов, по данным Екатерины Кондрашовой, приходится лишь 33 стартапа для финансового сектора. При этом ни один игрок, будь то давно существующий банк или стартап, пока не смог дать пользователю все ему необходимое, например, в управлении личными финансами. Впрочем, и сам российский пользователь, по мнению CEO uBank Лауры Ашижевой, не всегда понимает, что ему нужно.

Что происходит на мировом рынке? В Японии оплата товаров в магазине и проезда в транспорте с помощью приложенного к валидатору телефона — дело привычное, в США с помощью мобильных платежей можно купить кофе в Starbucks или гамбургер в McDonald's. В iTunes в разделе «Финансы» почти каждый день регистрируется новый

ЭКСПЕРТ

Владислав Солодкий, управляющий партнер фонда «Лайф.Среда»



Качественная эволюция розничного банковского бизнеса остановилась года четыре назад, сейчас все делают одно и то же. Причем акцент по-прежнему ставится на продукты, а не на клиентов и отношения с ними. Тот же онлайн-банк был необычным экспериментом 10–15 лет назад. Сегодня речь идет даже не о функционале или юзабилити интернет-банка, а о создании полноценных финансовых сервисов, которые помогут свести к минимуму необходимость присутствия клиента в отделении и перевести максимум услуг в онлайн-режим. Клиенты не будут ждать, пока банки соизволят сделать удобный и качественный онлайн-сервис, а перейдут к проектам, изначально сконцентрированным именно на предоставлении услуг в Сети.

сервис, а TechCrunch ежедневно пишет о запуске нового проекта или об очередном раунде инвестиций в уже существующий. Почти все эти мобильные финансовые решения, по словам гендиректора PayU в России Елены Орловой, позволяют оплачивать товары и услуги, переводить деньги, получать и передавать банковскую информацию без звонка в банк и посещения отделения.

Один из самых распиаренных и успешных финансовых стартапов — мобильная платежная платформа Square (о механизме работы сервиса см. СФ №5/2013). С годовым оборотом более \$10 млрд и выручкой около \$170 млн Square оценивается в \$3,3 млрд. Поэтому неудивительно, что по всему миру появляются «клоны» Square (европейские iZettle, SumUp, Payleven, российские 2can и LifePay). Похожими решениями уже обзавелись лидер по продаже скидочных купонов Groupon (Groupon Payments) и платежная система PayPal (PayPal Here).

Некоторые предприниматели пошли дальше Square. Позиционируя себя как анти-Square, сервисы вроде Cardfree, Jumio, Lemon вообще не требуют банковских карт для оплаты. Как объясняет управляющий партнер фонда «Лайф.Среда» Владислав Солодкий, такие проекты предлагают сфотографировать карту через собственное мобильное приложение. После этого данные сразу передаются на обработку в «облако» сервиса (без сохранения на телефоне). «Инвесторы любят финансовые стартапы за быстрый

результат. Взлетел или не взлетел — становится понятно очень скоро», — уверяет директор по продажам «МОБИ.Деньги» **Наиля Замашкина**. В Square за четыре года около 30 инвесторов вложили \$341 млн, из которых \$200 млн в августе 2012-го инвестировали кофейная сеть Starbucks, CrunchFund, Citi Ventures и Rizvi Management. PayPal летом прошлого года приобрел годовалый стартап Card.io, который разработал технологию считывания информации с кредитных карт при помощи камеры смартфона. С каждой просканированной карты Card.io зарабатывает 15 центов. Основатели стартапа **Майкл Меттлер** и **Джош**

13 %

владельцев мобильных телефонов в США регулярно используют мобильный банкинг, по данным Forrester Research. В Европе — около 9%

Бличер Снайдер после сделки с PayPal стали миллионерами.

Помимо платежной ниши предприниматели по всему миру экспериментируют в сегменте денежных переводов. Самый, пожалуй, известный стартап здесь — американская платежная система Dwolla, в которую в мае этого года вложили \$16,5 млн Andreessen Horowitz, Village Ventures и другие фонды. Сервис бросил вызов классическим межбанковским переводам, позволив пользователям не платить проценты банкам-посредникам: платежи меньше \$10 система проводит бесплатно, за большие переводы берет 25 центов. Своего потребителя и инвестора находят и специализированные сервисы денежных переводов. Например, система BlueKite, получившая полгода назад \$1,5 млн от PeopleFund, сделана для иммигрантов в США и позволяет переводить деньги и оплачивать счета

родственников на родине. Проект WePay, мечтающий сместить с мирового пьедестала PayPal, создан как первый платежный сервис для коллективного управления счетами. В WePay за три года вложили \$19,2 млн создатель 500 Startups **Дэйв МакКлюр**, Y Combinator и другие.

Впрочем, сервисы-субституты — не угроза для банков, но их дополнение. Однако есть предприниматели, мечтающие о том, что банки превратятся в b2b-компании, а в идеале и вовсе вымрут как класс.

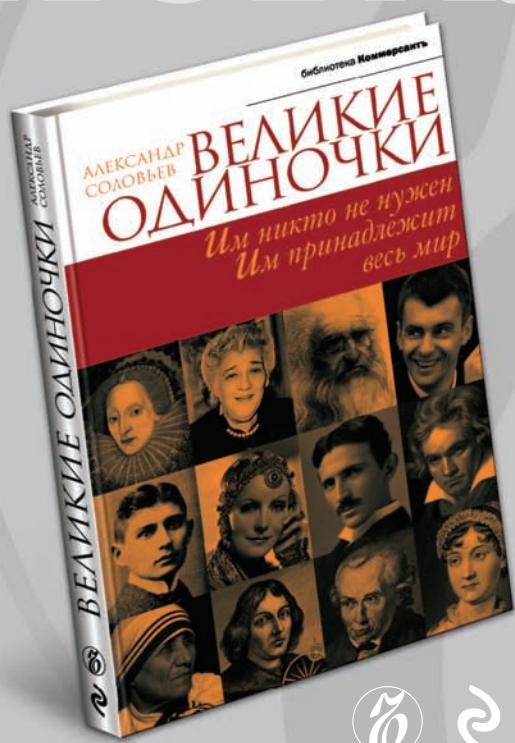
БАНКИ.NET

«Выбросьте свой банк! Он скучный, занудный, непо-

библиотека Коммерсантъ

„Глубокое одиночество возвыщено, но эта возвышенность ужасна“

Иммануил Кант



нятный, консервативный, отсталый, он не на вашей стороне!» — с таким призывом к потенциальной аудитории **Джошуа Рейх и Шамир Каркал** создали банковский сервис Simple. Появлению проекта предшествовал личный негативный опыт общения с американскими финансовыми учреждениями. Кроме того, партнеры провели опрос 14 тыс. человек, результаты которого оказались неутешительными для банков. Почти все опрошенные были «сыты по горло тормозящими сайтами с запутанной навигацией, их не устраивают приложения для мобильного банкинга с ограниченным функционалом, они считают несправедливыми банковские комиссии и иные скрытые платежи». Simple — это приложение для смартфонов, с помощью которого пользователи могут совершать любые финансовые операции. Сам Рейх, правда, предпочитает формулировку «банк, отдающий собственно банковские операции на аутсорсинг». К примеру, деньги, которые клиенты переводят в Simple, размещаются на счетах партнеров The Bancorp Bank и CBW Bank.

«Большинство банков в России и в мире существуют в парадигме bank first („банк первичен“). Мобильный сегмент для них является одним из направлений мультинациональной дистрибуции», — рассказывает Владислав Солдкий. При этом Simple, как и, например, сервисы Moven, Perk Street, Pingit, Knab, Fidorbank, GoBank, — это проекты mobile first. **Бретт Кинг**, автор бестселлеров

«Банк 2.0» и «Банк 3.0» и сооснователь Moven, рисует типовой портрет банков нового поколения тремя штрихами: мобильные технологии, социальные медиа и поведенческие игровые модели (геймификация). Целевая аудитория банковских сервисов 3.0 — люди, пользующиеся смартфоном (главным образом iPhone) и соцсетями (преимущественно Facebook).

Аналоги Simple и его последователей недавно появились и в России. Проект RocketBank создан соучредителями Darberry (сейчас — Groupon Россия) **Виктором Лысенко и Олегом Козыревым**, которые, по их словам, сами не раз обжигались на сервисе традиционных банков. Предприниматели берут фиксированную плату за пользование RocketBank — 250 руб. в месяц. Обслуживание дебетовой карты, например, в Альфа-банке стоит около 600 руб. в год, около 110 руб. уходят на SMS-уведомления и пользование мобильным приложением. Еще один сервис Instabank, запущенный **Романом Потемкиным, Дмитрием Феофановым и Валентином Кравцовым**, работает только с апреля этого года, но уже привлек \$4 млн от фонда «Лайф.Среда». По статистике App Annie, в первый день запуска Instabank для iPhone занимал 16-е место по числу скачиваний в разделе «Финансы», но уже к середине мая опустился на 161-ю позицию.

Впрочем, большинство западных экспертов предрекают, что конкуренция за оказание финансовых услуг в ближайшие годы развернется не столько между стартапами и банками, сколько между банками и ИТ-гигантами.

Крупнейший поисковик мира Google осенью 2011 года создал электронную платежную систему Google Wallet. В Google Wallet можно хранить данные о банковских картах и использовать их как в онлайне, так и в офлайне. Благодаря недавнему приобретению доли в одной из ведущих p2p-платформ мира Lending Club (ИТ-гигант заплатил \$125 млн за менее чем 10% акций сервиса), уже скоро Google Wallet может выйти и на рынок микрокре-

ИНФРАСТРУКТУРА

По оценкам Json & Partners Consulting, оборот рынка дистанционных финансовых сервисов в России по итогам 2012 года составил 896 млрд руб., что на 48% больше, чем годом ранее. Через пять лет, по мнению аналитиков, объем рынка превысит 2,6 трилл. руб. при среднегодовых темпах роста 24%. Мобильные финансовые сервисы будут расти в среднем на 33% в год и станут самым быстрорастущим сегментом рынка, уверяют эксперты.

дитования. С весны этого года ИТ-гигант предлагает партнерам в США и Великобритании собственные кредитные карты, которыми можно оплачивать рекламу в AdWords (аналогичную услугу предоставляет своим продавцам Amazon). Недавно корпорация интегрировала Google Wallet с почтой Gmail — к письмам можно будет «прикладывать» деньги. Появление собственных банков у Google и у Apple не за горами. «Для крупных банков это может быть чревато, поскольку компании уровня Google, Apple, Amazon и Facebook имеют впечатительную базу доверяющих им клиентов», — объясняет Семенчук. По информации Бретта Кинга, одна только Apple хранит информацию о денежных счетах около 400 млн своих клиентов — это больше, чем у топ-3 розничных банков, вместе взятых. Денег у «яблочной» корпорации при желании хватит на покупку MasterCard или Visa.

Аналитики Deutsche Bank утверждают, что технологичные компании отнимут у традиционных банков обслуживание платежей: если сейчас небанковские структуры отъедают 6% мирового рынка безналичных расчетов, то уже по итогам текущего года речь может идти минимум о 8%. Бретт Кинг и вовсе уверен, что в ближайшие годы пластиковые карты станут предметом коллекционирования, а традиционные банковские отделения покинут этот мир безвозвратно. //сф



Вдохновляем на яркие впечатления

Картриджи XL помогают вам экономить



до
50%

ЭКОНОМИИ

на печати одной страницы*

you can**



Canon

* На основе исследования Canon, по сравнению PG-440XL и CL-441XL с эквивалентными не XL картриджами Canon, при использовании стандарта заполнения страницы ISO/IEC24712

canon.ru/XL

** Вы можете. Реклама



ДЕТКИ С МОНЕТКОЙ

ПОЛОВИНА ДЕТСКОЙ АУДИТОРИИ САМОСТОЯТЕЛЬНО СОВЕРШАЕТ ПОКУПКИ В ИНТЕРНЕТЕ, ТРАТЯ СОБСТВЕННЫЕ ДЕНЬГИ. ОДНАКО БИЗНЕС ПРЕДПОЧИТАЕТ ИМЕТЬ ДЕЛО С РОДИТЕЛЯМИ.

Текст: Константин Бочарский

Иллюстрация: Варвара Аляй

Фото: Григорий Поляковский

«История» обычная: к нам в интернет-магазин поступил заказ. Мы перезвонили. Трубку взял ребенок. Операторы сказали, что без подтверждения родителей отправить заказ не могут, и просили перезвонить родителей», — рассказывает **Дмитрий Новиков**, владелец интернет-магазина игрушек «Играомл». Вскоре позвонила «мама», правда, голос у нее оказался совсем детский. В разговоре выяснилось, что это сестра «клиента». Ей было девять лет, а брату — семь. К вечеру позвонила уже настоящая мама, и заказ на сумму около 3 тыс. руб. был благополучно доставлен. По словам Новикова, «детские заказы» — типичная история как для его магазина, так и для рынка в целом. Истории про них тем драматичнее, что в действительности продавать товары детям в России не так уж и просто. Дело в статьях Гражданского кодекса, определяющих «дееспособность» детей и правила распоряжения деньгами. Так, с шести лет дети могут самостоятельно тратить деньги только на мелкие бытовые нужды (закон не поясняет, что под ними подразумевается) и с 14 лет — самостоятельно заработанные. Для всех остальных покупок требуется одобрение родителей или опекунов. Все это создает риск для торговцев: любую покупку родители могут назвать несогласованной и вернуть в магазин. Для исключения подобных проблем ритейл страхуется, возводя на пути детей барьеры. Но детей это не пугает. По статистике Новикова, заказы, сделанные детьми, составляют около 2,5% всех заказов магазина. Хотя возникают и пики, когда их количество заметно возрастает. «Бывало, что несколько десятков звонков на сотню», — припоминает Новиков. — Это весьма заметное явление». Причины — рост объема карманных денег, готовность среднего класса поощрять финансовую самостоятельность детей и, конечно,



Первые руки

Олег Ульянский нашупал золотую жилу – самостоятельную платежеспособную аудиторию в возрасте от шести до 14 лет

повальная гаджетизация. По данным исследования Teenager Research Unlimited, проведенного «TNS Россия» в 2012 году, российские дети 6–15 лет потратили на покупки 191 млрд руб., или более \$6 млрд. С 2010 года траты детей выросли в два раза: тогда, по сведениям TNS, их расходы составляли \$3,8 млрд, в 2011 году — \$4,1 млрд. Однако пока в маркетинговом сообществе доминирует старая концепция «дети могут лишь влиять на родителей при принятии решений о покупке». Но, как показывают исследования детского портала Tvidi.ru, каждый второй ребенок уже является самостоятельным покупателем. Ему не надо ни на кого влиять. Перед рынком стоит другой вопрос: как именно наладить диалог с ребенком, чтобы он купил именно у тебя.

ДЕТКИ В СЕТКЕ

Месячная аудитория Tvidi.ru, по словам его генерального директора **Олега Ульянского**, — 2 млн человек. Это примерно половина всех пользователей Рунета в возрасте от шести до 14 лет. В апреле 2013 года Tvidi.ru провел исследование покупок, совершаемых детьми в интернете. Исследование демонстрирует полный разгром детьми-потребителями гипотез родителей-маркетологов. Из более чем 3 тыс. опрошенных пользователей Сети регулярные самостоятельные покупки делает практически половина опрошенных детей — 49%. Почти три четверти тратят на покупки «собственные» деньги (карманные, накопленные или заработанные). То есть опять-таки действуют без привлечения родителей. «Одна из главных статей расходов — траты на онлайн-игры», — говорит Ульянский. Типичный средний онлайн-чек — до 100 руб., так получается примерно у половины платежщиков. Однако дети с покупками на суммы более 1000 руб. составляют 14% совершающих покупки. Это те, кто помимо цифрового контента делает самостоятельные покупки в интернет-магазинах. Клиенты интернет-

магазинов — 16% опрошенных, или треть совершающих покупки. В качестве способов оплаты дети используют терминалы (например, Qiwi) — 21%, электронные деньги (10%), SMS (23%), наличные деньги курьеру (10%). Банковской картой платят 8% опрошенных.

«Дети самостоятельно оплачивают свой мобильник. Часть наших респондентов и вовсе способна самостоятельно завести себе кредитную карту — виртуальную, например через Qiwi», — комментирует Олег Ульянский.

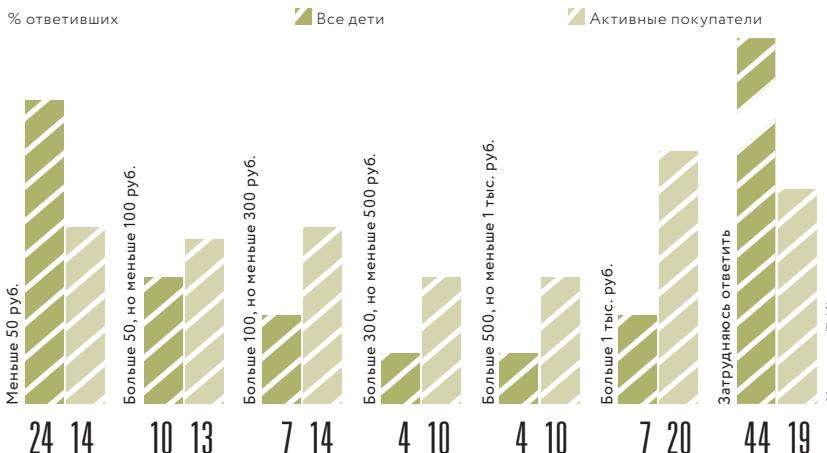
Высокий уровень детского финансового самосознания, казалось, должен был уже давно взорвать рынок финансовых услуг. На Западе растет количество специализированных финансовых проектов для детей. Например, американский Young Americans Bank, предлагающий услуги только для детей и молодежи до 21 года. В Индии для детей учрежден Children's Development Bank, где и клиентами, и сотрудниками стали сами дети. Однако в России встретить предложения от банков для этой категории потребителей практически невозможно. Рекламы банковских карт для детей нет. На банковских сайтах, даже если такой продукт имеется, кредитная организация предпочитает его не афишировать. Картину о рынке удобнее всего формировать по «клиентским кейсам». Специалист по PR **Виктория Бакаева** оформила для своего ребенка детскую банковскую карту в Райффайзенбанке, там их выпускают для детей от 14 лет. В Сбербанке это сделать можно с 11 лет, выяснил **Александр Леонов**, директор компании «Ай Пи Про», оформляя карту для своего ребенка. А вот, например, в Юникредитбанке специализированных детских карт нет. «У нас, как и у многих банков, можно выпустить дополнительную карту, она оформляется с 14 лет», — говорит **Иван Матвеев**, директор департамента розничных продаж Юникредитбанка.

Совладелец интернет-магазина «Прямо с фермы» экс-топ-менеджер «Русагро» **Денис Прасолов** оформил банковскую карту своему сыну, когда тому исполнилось семь лет. Результатом доволен. Свою мотивацию Прасолов объясняет необходимостью приучать ребенка к самостоятельности и преподать финансовую дисциплину. «Мы решили оформить ребенку карту, когда отправляли его в австрийскую летнюю школу. Я привязал ее к отдельному счету, куда еженедельно перечислял

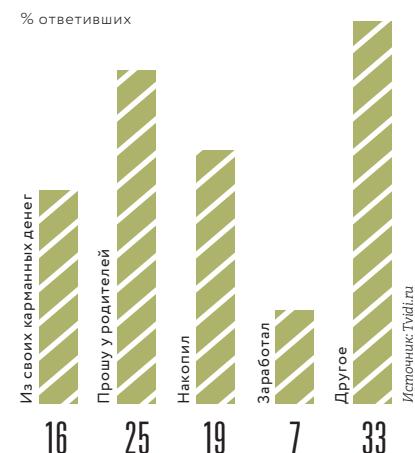
заранее оговоренный лимит. Интересно было наблюдать, как в первую неделю весь «запас» спускался за понедельник, а последние недели даже были переходящие остатки», — рассказывает Прасолов. Родители, открывшие детям банковские карты, говорят об их удобстве, потому как они позволяют контролировать расходы — на что именно и как уходят деньги (от наличных трат статистики не получишь). Хороша карта и как «удаленная копилка», и как более безопасный формат карманных денег. Прасолов вспоминает, что три года назад, когда выбирал банк, информация на рынке о таком продукте отсутствовала. С тех пор мало что изменилось. «В целом на рынке пусто. Поэтому-то мы на базе банка „Пойдем!“ хотим запустить полноценный банк для детей», — говорит **Владислав Солодкий**, вице-президент по маркетингу финансовой группы «Лайф». — У группы в отличие от других банков есть успешный опыт коммуникации с детьми — музей занимательных наук „Экспериментариум“, соучредителями которого являются топ-менеджеры группы».

В апреле Tvidi.ru также сделал шаг навстречу детским кошелькам. Запустил в социальной сети электронный кошелек, который дети могут пополнять настоящими деньгами. До этого виртуальную валюту нельзя было купить, ее можно было только заработать.

Сколько ты чаще всего тратишь на покупку с помощью интернета или мобильного телефона?



Где ты обычно берешь деньги на покупку в интернете?



«Нигде вы не найдете сайт, который целенаправленно работает с детьми»

Первые данные показывают, что средний недельный бюджет пользователя такого кошелька составляет 110 руб. В планах Tvidi.ru — выручка \$200 тыс. в 2013 году и 3 млн в 2017-м.

ТРЕНИРОВОЧНЫЙ ДЕНЬ

«Сегодня никто не умеет брать в интернете у детей деньги», — говорит Ульянский. Эту претензию можно расширить: никто в интернете не умеет сегодня создавать полный цикл коммуникации с детьми: от рекламы до продажи.

«Как-то на выставке нам не хватило на столе места для лэптопа, на котором крутили мультишний проморолик. Мы поставили компьютер на стул и включили мультфильм. Картинка оказалась на уровне глаз всех проходящих детей. Дети останавливались и долго смотрели. Родители в то же время „якорились“ на стенде нашими менеджерами. Прием сработал неожиданно для нас самих», — рассказывает **Роман Скоропупов**, руководитель проекта Pulwin.com, разработчика детского планшетного компьютера.

В конце прошлого года по ТВ прошла массированная рекламная кампания интернет-магазина Ozon.ru. В роликах пользователи, глядя сквозь монитор, рассказывали зрителям, как делать покупки в «Озоне» и почему это удобно. Среди героев роликов были студент, женщина средних лет и другие представители спектра целевой аудитории ритейлера. Не было только детей.

«Пока наша служба по работе с клиентами фиксирует небольшое количество звонков от детей. Что касается специальных коммуникаций, то мы не уделяем этому много внимания», — говорит директор юриди-

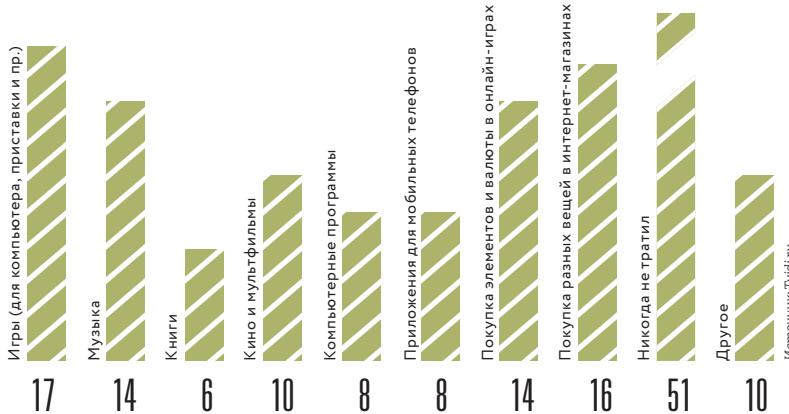
ческого департамента Ozon.ru **Надежда Белова**.

«У „Озона“ огромный детский отдел, но он весь заточен под родителей, — говорит Ульянский. — Возьмите любую товарную категорию, покупки в которой делают дети: игрушки, приложения, музыка, книги. Нигде вы не найдете сайт, который целенаправленно работает с детьми».

Когда **Степан Чельцов**, руководитель интернет-магазина подарков Thepresents.ru, дозвонился до отца очередного малолетнего покупателя, то услышал ответ: «Моя дочь только учится делать заказы, мы все это поощряем». «Мы посмотрели в сервисе „Вебвизор“ запись того, как произошел заказ, увидели, как непросто ребенку далось заполнение формы. Думаем теперь, как упростить процесс и, видимо, ввести специальное поле для уведомления родителей. Дети становятся полноценными покупателями, надо адаптировать магазин под особенности новых клиентов», — говорит Чельцов. //сф

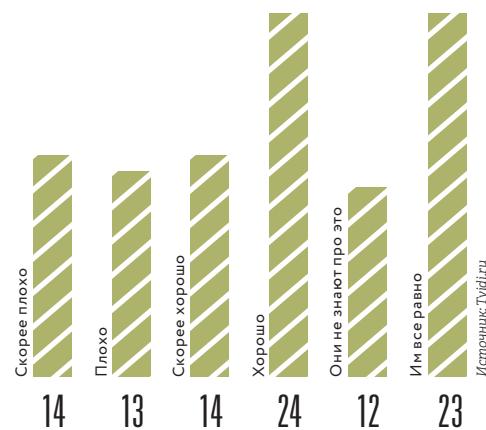
На что ты тратишь деньги в интернете?

% ответивших (можно было выбрать несколько вариантов ответа)



Как родители относятся к твоим покупкам в интернете?

% ответивших





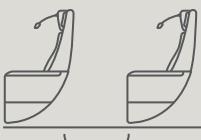
Класс Комфорт на новых авиалайнерах Boeing 777 – 300ER

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



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.



Программа лояльности

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

200 %

премиальных

миль



В новом классе
Комфорт перед взлетом
мы предложим Вам
приветственный
напиток, а во время
полета Вы сможете
насладиться улучшен-
ным бортовым
питанием, приготовлен-
ным нашими высокок-
лассными 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
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»

www.aeroflot.ru 8 (800) 444-5555 8 (495) 223-5555

Риск медиа

Погоня за ускользающей прибылью превращает медиакомпании в венчурных инвесторов. В этом горячем и модном секторе бизнеса им предстоит сделать выбор: инвестировать в развитие ключевых технологий или в буквальном смысле следовать за деньгами.



Совместное предприятие

ВАСИЛИЙ ГАТОВ ХОЧЕТ СО-
ВМЕСТИТЬ В ИНКУБАТОРЕ RIA
MEDIA LAB ИССЛЕДОВАТЕЛЬ-
СКИЙ ИНТЕРЕС К АУДИТОРИИ
С БИЗНЕСОМ НА СТАРТАПАХ

Текст: Андрей Лапшин

Фото: Григорий Поляковский

200 млн

обращений к аудио- и видеоконтенту
в месяц обеспечивает BBC созданный
в 2007 году iPlayer. Фактически
он заменил YouTube британской
аудитории BBC

«Мы находимся в Нью-Йорке. У нас 1,5 млн подписчиков и 49,4 млн уникальных посетителей сайта за декабрь 2012 года. Мы журналисты, разработчики, дизайнеры, менеджеры продуктов и гордимся тем, что работаем в новостной организации, получившей 108 Пулитцеровских премий... В течение четырех месяцев вы и ваша команда будете работать на Восьмой авеню, встречаясь с сотрудниками The New York Times, демонстрировать свой продукт, обмениваться знаниями с предпринимателями и специалистами по цифровым медиа, технологиям и журналистике» — такие перспективы рисует презентация TimeSpace, нового проекта The New York Times Company, владеющей одноименным изданием.

TimeSpace — инкубатор для стартапов в области медиа, мобильных технологий, видео, рекламы, аналитики и e-commerce. Сбор заявок на участие в программе открылся в январе 2013 года. Итоги подвели в конце марта. Наибольший интерес у TNYT Company вызвали идеи команд Delve, Mahaya и OpBandit, которые уже начали работу над своими проектами в TimeSpace. От них не требуют долей в старта-

пах, но им пока и не обещают золотых гор в виде инвестиций. Участникам TimeSpace гарантируют только опыт работы с командой The New York Times и возможность улучшить за четыре месяца свой проект в редакции влиятельной газеты.

Что будет после этих четырех месяцев — не ясно, как не ясно до конца и то, зачем TimeSpace нужен владельцам The New York Times. Официально они объясняют это тем, что хотят мотивировать себя и других на создание, сбор и доставку качественной информации. «Вы можете называть нас акселератором или инкубатором. Мы называем это экспериментом и смотрим в будущее, где будем работать рядом с вами», — объясняют создатели TimeSpace.

ДЕНЬ ВЛЮБЛЕННЫХ С BBC

«На прошлой неделе я провел прекрасный День святого Валентина, участвуя в BBC News Connected Studio. Это чем-то похоже на традиционные Hack Days, но только с большим инкубационным эффектом. BBC так много инвестирует в подобные события, потому что они ищут конкретные результаты для улучшения своих продуктов и строят мероприятие так, чтобы достигнуть цели», — пишет в своем блоге веб-разработчик, специалист

по пользовательским интерфейсам и продукт-менеджменту **Ноа Вельтман**.

Сейчас в его портфолио несколько стартапов, развивающихся в Кремниевой долине. Кроме того, в 2013 году он был объявлен одним из восьми Knight-Mozilla Fellows, талантливых специалистов, которые в рамках совместной программы Mozilla и Knight Foundation помогают медиа внедрять новые технологии. Ноа в рамках этой программы участвует в работе BBC Connected Studio, внутреннего инкубатора медиакомпании, готового инвестировать в интересные решения технологических стартапов, digital-агентств, дизайнеров и разработчиков.

Общий годовой фонд Connected Studio составляет 1 млн фунтов стерлингов. Все, что нужно сделать, чтобы принять участие в Connected Studio, — посетить одно из его мероприятий, которые проходят в течение года по всей Великобритании. Организаторы проекта сами формируют повестку этих мероприятий и фактически устраивают мозговой штурм и двухступенчатые разбитые по дням соревнования между участниками. Лучшим из них доверят разработку pilotных проектов для BBC. Отобранные команды также получают сумму в размере от 50 тыс. фунтов либо приглашение поработать в штате.

Еще один инструмент BBC, при помощи которого корпорация работает с привлекательными стартапами, — BBC Labs. Принципы его деятельности напоминают устройство бизнес-акселератора: конкурсный отбор, шестимесячный период направленной работы, всесторонняя поддержка и экспертиза проектов, образовательный блок с участием менторов из Microsoft, Google, Amazon и Yahoo! и главное — нацеленность на интенсивный рост. По окончании программы все участники пройдут через Investor Demo Day, в рамках которого они смогут представить свои проекты приглашенным венчурным фондам и получить финансирование. BBC особо подчеркивает, что не гарантирует инвестиций и не инвестирует самостоятельно, однако выбирает для участия в BBC Labs только те проекты, которые кажутся ей привлекательными для последующего коммерческого партнерства.

Connected Studio был запущен в конце 2011 года, BBC Labs — осенью 2012-го. Еще один проект, стартовавший в 2012 году, — акселератор Media Camp, запущенный Turner/Warner Bros. Его цель — также создание инновационных медиа-проектов. Внутрикорпоративные венчурные фонды и инкубаторы, организуемые медиакомпаниями, становятся горячей темой. При минимуме проблем они позволяют получить новые идеи и продукты фактически бесплатно: как правило, компания предоставляет проектам лишь скромное финансирование, а большую часть задач решает доступом к своей инфраструктуре.

ЗОЛОТО МЕДИА

Ветеран инвестиций в стартапы на медиарынке — компания Bertelsmann, создавшая несколько специализированных фондов. Основанный в 2006 году Bertelsmann Digital Media Investments (BDMI) отвечает за инвестиции в Европе и США. На его счету вложения почти в 40 проектов, семь из которых фонд продал. Деятельность основанного в 2008 году Bertelsmann Asia Investments (BAI) ориентирована на Азию. Инвестируют в стартапы также Associated Press и крупнейший издательский дом Conde Nast

В прыгающем между закладками фрагментированном потреблении современного интернет-маньяка есть скрытая логика. Почему он переходит с Facebook на «Газету.Ru», с «Газеты.Ru» на порноресурс, а потом идет на сайт банка? В интернете человек не читает последовательно. Он читает урывками: кусочек здесь, кусочек там

«Медиакомпании начали заниматься не свойственными им вещами оттого, что им все труднее зарабатывать деньги. Их основной бизнес в опасности, и они ищут рынки, где перспективы выглядят пока не так мрачно»

(владеет журналами Vogue, GQ, Vanity Fair, The New Yorker, интернет-сайтом Wired и десятками других изданий).

«Медиакомпании начали заниматься не свойственными им вещами оттого, что им все труднее зарабатывать деньги. Их основной бизнес — газетный, телевизионный, радиный — в опасности, и они ищут рынки, где перспективы выглядят пока не так мрачно», — уверен **Василий Гатов**, аналитик медиа и руководитель медиалаборатории РИА «Новости» RIA Media Lab.

«В Рождество не следует скучиться, но безыдейное расточительство также ни к чему. Прикоснитесь к сердцу вашей дамы своей фантазией», — призывает интернет-сайт немецкой версии мужского журнала GQ в рубрике Gifts for good girls. — Бриллиант — вечный, сияющий и недвусмысленный знак. ReneSim, 2190 евро». Кликнув по ссылке в этой рекламе, пользователь попадет на страницу ювелирного онлайн-магазина ReneSim. 46% акций этого магазина с февраля 2013 года принадлежит немецкому подразделению Conde Nast. В ассортименте ReneSim — ювелирные украшения с драгоценными камнями, в том числе изготавливаемые по индивидуальным заказам. Стоимость самых

дорогих из них составляет несколько десятков тысяч евро.

Структура сделки и финансовые показатели онлайн-магазина не раскрываются, но, судя по тому, что это уже второй раунд инвестиций от

Conde Nast в ReneSim, издатели, видимо, удовлетворены финансовыми показателями ювелирного онлайн-проекта. «Это еще одно подтверждение того, что крупные медиакомпании начали смещать фокус своего бизнеса на смежные секторы, такие как торговля», — комментирует ситуацию **Майк Батчер**, редактор TechCrunch.

Пока громких историй успеха, сложившихся в результате венчурной деятельности медиакомпаний, на рынке нет. По мнению Василия Гатова, дело в том, что наиболее сильные проекты находятся не в области новых продуктов и рынков, а в сфере внедрения внутренних инфраструктурных решений. Это, например, iPlayer, по сути заменяющий британским пользователям BBC YouTube. Или проект Associated Press Overview, позволяющий анализировать большие массивы текстов и неструктурированных данных (применялся для анализа WikiLeaks). Сюда же можно отнести систему контекстной справочной информации у BBC, использующую базу собственного контента, создаваемого десятилетиями. «Подобные проекты не приносят мгновенную прибыль, но, безусловно, усиливают привязанность аудитории», — уверен Гатов. К тому же они способны нащупывать для медиакомпаний новые идеи. Именно это Василий Гатов считает ценным в работе своей RIA Media Lab — первого в России медиаинкубатора, созданного РИА «Новости».

НОЖНИЦЫ ДЛЯ МАНЬЯКА

У Дмитрия Александрова за плечами богатый опыт работы менеджером и консультантом в крупных компаниях: Mars Inc., Ernst & Young, East Line,

Royal Dutch Shell, Allianz. Начинал бизнес-аналитиком, дорос до руководителя департамента, можно было расти и дальше. Но Дмитрий променял карьеру на реализацию собственной идеи в инкубаторе при медиалаборатории РИА «Новости».

В RIA Media Lab Александров уже полтора года. Сервис Wwire, который должен стать воплощением его идеи, представляет собой онлайн-ножницы: они делают вырезку из понравившихся пользователю интернет-страниц и позволяют их определенным образом складировать. «Wwire — это, с одной стороны, услуга, которую мы предлагаем пользователям, а с другой — способ изучения поведения людей», — говорит Василий Гатов, объясняя причины, по которым RIA Media Lab выбрал идею Александрова. В прыгающем между закладками фрагментированном потреблении современного интернет-маньяка есть скрытая логика. Почему он переходит с Facebook на «Газету.Ru», с «Газеты.Ru» на порноресурс, а потом идет на сайт банка? В интернете человек не читает последовательно. Он читает урывками: кусочек здесь, кусочек там.

«Мы придумали инструмент, который фиксирует эти куски информации. Пока мы находимся на довольно ранней стадии работы с проектом и только готовим инструменты анализа полученной информации. Но мы уже умеем собирать и предлагать ее пользователю в виде подборок, которые часто удобнее привычных наборов ссылок», — объясняет Гатов.

20
тыс.

инвестирует
Turner/Warner Bros.
в стартапы, создава-
емые в его акселераторе
Media Camp, запущенном
в 2012 году

Сейчас в RIA Media Lab работают над тремя проектами. Кроме Wwire, это еще smartag.tv — технология создания интерактивного видео, позволяющая получать дополнительную информацию об объектах в кадре. Еще один проект — сенсорный автомобиль, который появился на дорогах Москвы в конце апреля. Цель проекта — сбор и анализ данных и их взаимосвязей, которые могут иметь медийный интерес. Это сведения о зонах действия беспроводных сетей, данные геолокации, параметров мобильной связи и человеческого поведения. «Мы запустили этот проект недавно, но видим большой интерес к нему со стороны разных компаний», — уверяет Василий Гатов. Как именно выглядит сенсорный автомобиль, пока держится в секрете. Об этом знают только сотрудники RIA Media Lab, а также компании Ford Sollers и «Мегафон», проявившие интерес к проекту.

ЕЩЕ НЕ ВЕНЧУР

Совмещать исследовательский интерес к аудитории с возможностью извлечь

пользу от стартапов могут себе позволить далеко не все российские медиакомпании. Исключения редки и не вполне вписываются в классические модели бизнес-инкубаторов. В середине 2011 года объединенная компания «Афиши» и «Рамблера» (до марта 2013 года принадлежала холдингу «Профмедиа», в настоящий момент объединена с «СУП медиа» **Александра Мамута**) объявила о создании «Рамблер-фонда» для поддержки перспективных интернет-проектов в сфере медиа и электронной коммерции. Фонд намеревался входить в капитал проектов на начальной стадии, когда стартап только запустился или существует на уровне идеи. Однако по итогам полутора лет его наиболее заметными инвестициями стали сделки с сервисом управления мероприятиями TimePad и геймерским ресурсом Kanobu.ru, которые вряд ли можно назвать стартапами. Проекты существовали не первый год и обладали внушительной для своих рынков аудиторией: 1 млн зарегистрированных пользователей у TimePad и более 100 тыс. у Kanobu.

«Мы не называем это инкубатором, хотя дали возможность десяткам небольших компаний стартовать в нашем офисе, — говорит основатель компании Gameland **Дмитрий Агарунов**. — Мы не вкладывали в них деньги, только идеи, связи и ресурсы, в том числе медийные. У небольшого бизнеса, как правило, нет ни квалификации, ни денег для медиапродвижения. Мы добавляли это к их продукту и желанию работать». Часть проектов, в развитии которых принял участие Gameland,

по словам Агарунова, просто превратились в его арендаторов. Но несколько проектов — скидочный сервис Vigoda.ru и компания «Социалист» — его заинтересовали. Правда, позднее Агарунов продал свои доли в обоих проектах.

Представители опрошенных СФ крупных российских медиакомпаний (ИД «Аксель Шпрингер Раша», РБК, Sanoma Independent Media, «СТС медиа», «Газпром-медиа», ГК «Медиа 3», ИТАР-ТАСС, Hearst Shkulev Media) на вопрос о планах по созданию медиаинкубаторов отвечают либо отрицательно, либо вовсе не отвечают. Ни в одной из них в настоящее время медиаинкубаторы не действуют. «Российские медиакомпании не проявляют интерес к подобной форме развития, потому что плохо разбираются в венчурном бизнесе, — считает директор по инвестициям венчурного фонда TMT Investments и бывший топ-менеджер РБК **Артем Инютин**. — Найти и вырастить интересный стартап для российской медиакомпании не то чтобы невозможно, но пока крайне маловероятно». //сф



НА ВЫХОД

Медиакомпании умеют инвестировать не только в контентные проекты. В 2008 году венчурное подразделение медиакорпорации Bertelsmann инвестировало в BuyVIP, популярное европейское шопинг-сообщество, которое продаёт своим пользователям модную брандированную одежду. В 2010 году BuyVIP был куплен за \$96 млн интернет-гигантам Amazon, а Bertelsmann вышел из состава акционеров

direct mail

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



kommersant.ru

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

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

Дирекция по рекламе:
8 (499) 943 9108
Софья Любавина

Научные битвы

В Петербурге прошел первый «научный слэм» — барные баталии молодых ученых. Организаторы проекта говорят о моде на науку и учатся рекрутировать молодежную аудиторию с учетом ее новых вкусов и интересов.

Текст Константин Бочарский

Фото Александр Палаев, Маргарита Полищук



«ПРИЗНАЮСЬ, меня несколько смущала идея смешать науку и пиво», — говорит **Андрей Иванов**, СОО компании JetBrains, которая профинансировала запуск в Петербурге проекта Science Slam — смеси стендап-комедии, стартап-презентаций и научных публичных лекций. Однако на «битве ученых», чьи рекламные плакаты изображали тузящих друг друга Фрейда и Эйнштейна, был невиданный аншлаг. «Пришли около 500 человек и еще 80 просто не вместил клуб», — говорит **Кирилл Артеменко**, главный редактор городского онлайн-издания «Бумага», организатора проекта. В 2010 году помощник депутата бундестага **Грегор Бюнинг** организовал вечеринку, на которой ученые в баре под пиво и аплодисменты делали выступления на тему своих исследований. Со временем Science Slam стали проводить в других городах Германии, и он превратился в целое движение.

Артеменко и Бюнинг познакомились зимой 2012 года. «Мы тогда искали способы для более тесного контакта с нашей аудиторией», — говорит Артеменко. — Что-то вроде «Пикника «Афиши», только не про культуру, моду, музыку — эти ниши уже заняты». Оказалось, что публика гораздо лучше воспринимает «хардкорную» науку, чем развлечуху. Например, ажиотаж вызвали рассказ, как растения ориентируются в космосе, и математическое описание распределения активности пользователей в соцсетях. А протестный шум — поп-наука и пересказ Википедии. Три-четыре года назад интерес к науке всколыхнула волна научно-популярных лекций. Однако сейчас, по мнению Артеменко, аудитории хочется большего — глубины и серьезности. «Научный слэм» поставил своей задачей найти новых героев. Местом поиска он избрал научную среду, начав искать молодых ученых, которые могут «зажечь».

ПРОТИВ НОРМАЛЬНОГО

«Люди — не монеты», — с этой фразы начинает свое выступление **Георгий Милютин**, аспирант Европейского университета в Санкт-Петербурге, один из победителей «научного слэма». Тема его презентации — «Как измерить социальную

активность». В математике для иллюстрации того, как это делается сегодня, используют примеры с подбрасыванием монетки. Результатами таких опытов оказываются данные, которые описаны графиками «нормального распределения», знакомыми многим похожей на колокол кривой Гаусса. Но настолько, насколько монета не похожа на самого Милютина, так же, по его мнению, и количественные методы, наиболее распространенные в социологии, не подходят для анализа поведения людей. «Депутат Милонов генерирует около половины законопроектов в Петербурге. На научной конференции львиную долю вопросов могут задавать всего несколько участников. Мы привыкли искать среднее и считать наступление событий равновероятным. Но в отношении людей эти правила не работают», — объясняет он.

Результатом работы Милютина стала модель, которая объясняла эти отклонения и отвечала на многие другие вопросы, связанные с социальной активностью. Например, эмпирическое «правило одного процента», определяющее количество генерирующих контент пользователей у интернет-сервисов. Развитие социальных сетей и наступление эры «больших данных» создают все больший спрос на объяснения процессов, протекающих в этой сфере.

УМНЫЙ ВЫБОР

«Наука сегодня в моде», — уверен Андрей Иванов. Новый тренд поддерживает и мощное вливание государственных денег через программы грантов, и то, что компании перестают смотреть на институты как на кадровый фастфуд. JetBrains, одна из крупнейших ИТ-компаний Петербурга, выпускает популярные на мировом рынке продукты для разработки программного обеспечения. В JetBrains не раскрывают размер выручки, но о масштабе деятельности можно судить хотя бы по семиэтажному бизнес-центру, который она сняла в прошлом году.

У JetBrains есть бюджет на образование, который составляет 1% оборота. Деньги идут на финансирование открытого совместно с «Яндексом» центра программирования Computer Science, где учатся около 150 студентов, а также профильных кафедр в СПбАУ РАН, СПбГУ и ИТМО. «Идея относиться к студентам как к дешевой рабочей силе исчерпала себя, — уверен Иванов. — Мы не стремимся превращать образовательные проекты в кузницу кадров. Развитие научной экосистемы как источник идей и проектов — более значимая задача. Мы ждем результаты от этих проектов через пять-десять лет». В июне состоится второй «слэм». Из тактических задач в планах организаторов — поиск новых звезд стендап-науки и шлифовка качества выступлений. «Мы хотим превратить Science Slam в национальную сеть, в такое же движение, каким в свое время стал КВН», — говорит он. //сф



отцы-основатели

Какие проекты легли в основу «научных битв»:

TED Talk. 18 минутные выступления выдающихся спикеров на тему бизнеса, науки, культуры, общества.

Pecha Kucha. Бизнес-презентации нон-стоп. 20 слайдов автоматически сменяются каждые 20 секунд.

Стэндап-комеди. Сольное юмористическое выступление вживую.

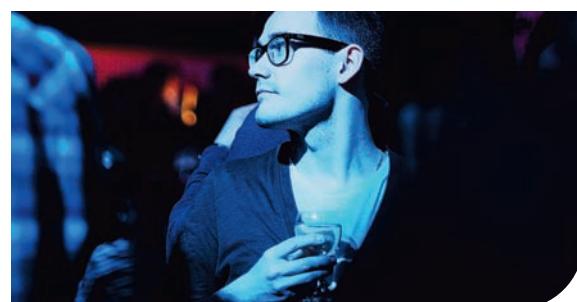
активность». В математике для иллюстрации того, как это делается сегодня, используют примеры с подбрасыванием монетки. Результатами таких опытов оказываются данные, которые описаны графиками «нормального распределения», знакомыми многим похожей на колокол кривой Гаусса. Но настолько, насколько монета не похожа на самого Милютина, так же, по его мнению, и количественные методы, наиболее распространенные в социологии, не подходят для анализа поведения людей. «Депутат Милонов генерирует около половины законопроектов в Петербурге. На научной конференции львиную долю вопросов могут задавать всего несколько участников. Мы привыкли искать среднее и считать наступление событий равновероятным. Но в отношении людей эти правила не работают», — объясняет он.

Результатом работы Милютина стала модель, которая объясняла эти отклонения и отвечала на многие другие вопросы, связанные с социальной активностью. Например, эмпирическое «правило одного процента», определяющее количество генерирующих контент пользователей у интернет-сервисов. Развитие социальных сетей и наступление эры «больших данных» создают все больший спрос на объяснения процессов, протекающих в этой сфере.

УМНЫЙ ВЫБОР

«Наука сегодня в моде», — уверен Андрей Иванов. Новый тренд поддерживает и мощное вливание государственных денег через программы грантов, и то, что компании перестают смотреть на институты как на кадровый фастфуд. JetBrains, одна из крупнейших ИТ-компаний Петербурга, выпускает популярные на мировом рынке продукты для разработки программного обеспечения. В JetBrains не раскрывают размер выручки, но о масштабе деятельности можно судить хотя бы по семиэтажному бизнес-центру, который она сняла в прошлом году.

У JetBrains есть бюджет на образование, который составляет 1% оборота. Деньги идут на финансирование открытого совместно с «Яндексом» центра программирования Computer Science, где учатся около 150 студентов, а также профильных кафедр в СПбАУ РАН, СПбГУ и ИТМО. «Идея относиться к студентам как к дешевой рабочей силе исчерпала себя, — уверен Иванов. — Мы не стремимся превращать образовательные проекты в кузницу кадров. Развитие научной экосистемы как источник идей и проектов — более значимая задача. Мы ждем результаты от этих проектов через пять-десять лет». В июне состоится второй «слэм». Из тактических задач в планах организаторов — поиск новых звезд стендап-науки и шлифовка качества выступлений. «Мы хотим превратить Science Slam в национальную сеть, в такое же движение, каким в свое время стал КВН», — говорит он. //сф



Модный приговор

быть умным модно. истории отом, как ориентируются растения в космосе, не менее популярны, чем диджейские сети

Деньги в трубу

YouTube вводит платную подписку на свои каналы. Сможет ли видеохостинг заработать?

Текст: Андрей Лапшин

YouTube начал эксперимент, который в случае успеха может привести к созданию новой модели монетизации видеоконтента. Крупнейший в мире видеохостинг с месячной аудиторией 1 млрд человек объявил о введении платных подписных каналов. Как отмечают представители YouTube, такая модель будет в первую очередь интересна профессиональным производителям видеоконтента и предоставит им новые возможности в дистрибуции и монетизации.

На момент подписания июньского номера СФ в печать таких каналов было всего 54, при этом все они иностранные — англо- или испаноязычные. Минимальная стоимость месячной подписки для американских пользователей составляет 99 центов, для пользователей из России — 69 руб. Самый дорогой канал — SmartTV. И для россиян, и для американцев месячная подписка на него стоит одинаково — 299 руб., или \$9,99. После оплаты пользователь сможет смотреть выбранные каналы на компьютере, смартфоне, планшете или телевизоре. Как YouTube и владельцы каналов будут делить выручку, пока не разглашается. Позволит ли введение платных подписок на YouTube принести ощутимую прибыль видеохостингу и производителям контента и составить серьезную конкуренцию телевидению, традиционному кинопрокату и интернет-кинотеатрам? На эти вопросы СФ попросил ответить экспертов.



Андрей Голованов,
заместитель
генерального директора
Zoomby

Потенциальная возможность заработать на платном контенте есть у всех. Определяющих факторов три: уникальность, востребованность и разумная цена. Но составить конкуренцию телевидению YouTube не может. Платные подписные каналы и линейное вещание смотрят совершенно по-разному. То же можно сказать и о традиционном кинопрокате. В том виде, в котором каналы YouTube представлены сейчас, они вряд ли составят конкуренцию и интернет-кинотеатрам. Когда среди платных каналов появится уникальный востребованный контент на русском языке за небольшие деньги, тогда, возможно, ситуация изменится.



Аскар Туганбаев,
медиаэксперт

Введение платных каналов на YouTube — закономерное решение, которого ждали или боялись все участники рынка. Начинающие производители контента получают доступ к огромной аудитории с мгновенной справедливой системой монетизации, а пользователи — возможность поддержать рублем любимый контент. В России рынок платного контента пока находится в зачаточном состоянии, но у него огромные перспективы: заработают в первую очередь те, кто контролирует внимание зрителя, — телеканалы, формирующие востребованные эфирные события, и производители-дистрибуторы аппаратных платформ для просмотра видео.



Елена Сахарова,
генер директор
ЗАО «Рутубь»

YouTube стал достойным конкурентом традиционному телевидению. Каналы в интернете уже имеют серьезные преимущества перед телевизионным эфиром (pre-catch-up, интерактивные возможности, HD-качество). В кинотеатр люди идут за впечатлениями. Для нишевых ресурсов, таких как онлайн-кинотеатры, YouTube — серьезный конкурент. Правда, появление контента «только за деньги» приводит к распространению нелегальных копий. Поэтому успех платной модели возможен, если дать пользователю выбор: смотреть бесплатно с рекламой или за деньги без рекламы один и тот же контент. Он оценит подобное отношение.



Кристина Петрянина,
консультант J'son &
Partners Consulting

Платные каналы — логичное развитие сегмента видеовещания в интернете. Очевидно, что популярность различных бесплатных видео на YouTube, сумевших в последние годы набирать по 1 млрд просмотров и выше, гарантирует успешность новой бизнес-модели. Эта инициатива YouTube может привести к успешным конвергентным моделям ТВ-, VOD- и интернет-сервисов, то есть не к вытеснению ТВ, а к переходу ТВ-вещания в новые форматы. Это уже происходит для определенной аудитории. Однако не стоит ожидать, что другие рынки, будь то телевидение, кино-прокат или интернет-кинотеатры, потеряют своих абонентов.

«Компьютер можно сделать из бумаги, а мороженое исполнит любимую мелодию»



КАТАРИНА МОТА,
генеральный директор компании *t_insight*

Снаружи устройство выглядит как обычный листок бумаги. Однако у него есть удивительная особенность: он может исполнять музыку. Этот лист работает как обычная колонка. Если подключить его к трэз-плееру при помощи проводов, он вполне может заменить привычный динамик. Создала «бумажный динамик» изобретательница Ханна Пернер-Уилсон. Сегодня из бумаги в принципе делается любое электронное устройство. Микросхемы в этом случае можно просто нарисовать или напечатать — при помощи специальных электропроводящих чернил. Представьте себе ноутбук, который вы напечатали на принтере, с подключенными к нему колонками из бумаги. Когда надо, вы просто складываете этот компьютер или планшет в несколько раз и убираете в папку, как обычный документ. Пернер-Уилсон — первопроходец в сфере «бумажной электроники», изобретатель-самоучка.

Мир «умных» материалов сегодня не только мир больших корпораций. Это десятки тысяч самоделкиных, которые экспериментируют с невиданными вещами. Тарелка с супом меняет цвет, показывая, не слишком ли горячо ее содержимое. Секрет здесь в «умном» пластике, из которого она сделана. Тыква, стоит к ней прикоснуться, загорается страшным могильным светом. Для Хэллоуина ее оборудовали простым сенсором и превратили в проводник тока. Мороженое разговаривает с вами, почти как говорящий пудинг из «Алисы в Стране чудес». Вслед за бумажной электроникой нас, очевидно, ждет пришествие электроники, которую можно съесть. Эти диковатые предметы — результат революции «открытых материалов». Хакеры переключили свое внимание с программного обеспечения на окружающие нас предметы, и оказалось, что «взломать» можно даже тыкву. Тостер — именно при помощи этого устройства чикагский хакер **Джордан Банкер** смог изготовить «проводящие чернила», которые раньше можно было получить только в лаборатории. Результаты эксперимента и вещи, взломанные и получившие свойства при помощи этих чернил, Банкер продемонстрировал на своей страничке в интернете. Количество «умных» материалов растет, а способы их получения и использования становятся все более доступными. Индустрия «умных» материалов сейчас как индустрия компьютеров в 1970-е. Пока здесь еще преобладают огромные и дорогостоящие штуковины, но уже появляются сотни небольших проектов, которые создают чудесные вещи в гаражах и подвалах. Самое время для предпринимателей войти в эту индустрию на старте, ведь через 20 лет «умные» материалы наверняка будут окружать нас со всех сторон, как сегодня — компьютерные устройства.





ПОСЛЕДНИЙ ХИП СЕЗОНА

РОССИЙСКИЕ ХИПСТЕРЫ ЕЖЕГОДНО ТРАТЯТ НА ЛЮБИМЫЕ ВЕЩИ ОКОЛО 100 МЛРД РУБ. «СЕКРЕТ ФИРМЫ» И PROFI ONLINE RESEARCH ПРОВЕЛИ ИССЛЕДОВАНИЕ ХИПСТЕРСКОЙ АУДИТОРИИ И ВЫЯСНИЛИ, КАК ЗАРАБОТАТЬ НА НЕЙ, ПОКА НЕ ПОЗДНО.

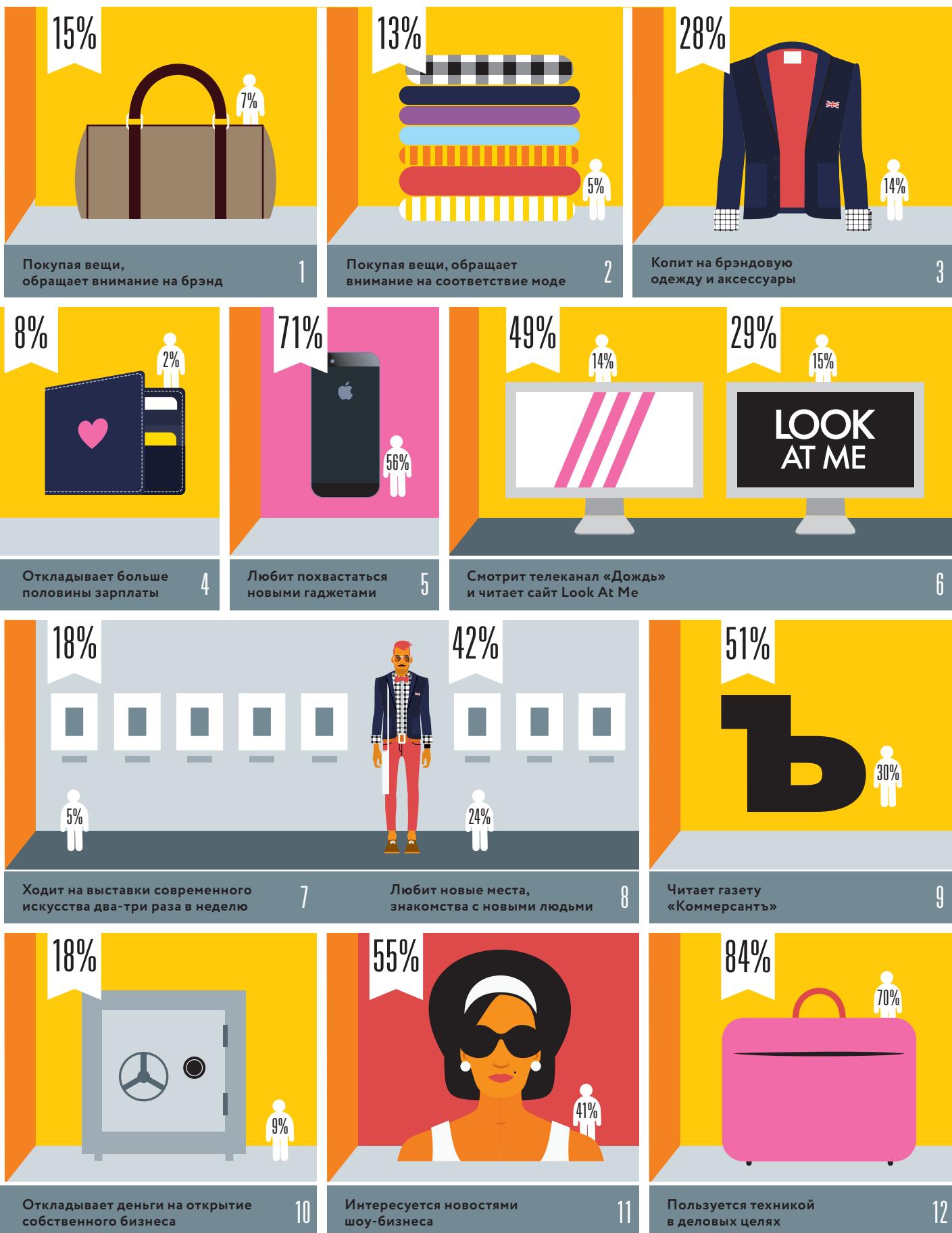
Текст: Ксения Шамакина

Инфографика: Мария Заикина, Сергей Голосов, Максим Серов

Однажды на встречу с заказчиком гендиректор рекламного агентства R&I **Юний Давыдов** привел четырех хипстеров — сотрудников его же компании. Он хотел убедить представителей Opel, что автомобиль Opel Corsa надо позиционировать для этой целевой аудитории. Хипстеры — это молодые (до 35 лет) горожане, представители «креативного класса». Они носят узкие джинсы, кеды, клетчатые рубашки, галстуки-бабочки и роговые очки (портрет типичного хипстера см. на стр. 50). «Многие серьезные рекламодатели в упор не замечают хипстеров, считая их людьми нелепыми и бедными», — говорит Давыдов. Хипстеры должны были доказать, что это не так: у трех из них были автомобили,

и они готовы были подумать о покупке Opel Corsa. Хотя доход большинства хипстеров, по данным опроса Profi Online, меньше 40 тыс. руб. в месяц. Но некоторые зарабатывают хорошо: 7% респондентов указали доход более 175 тыс. руб. ежемесячно. Контракт Давыдов подписал (подробнее о рекламной кампании см. на стр. 49), хотя никакого исследова-

Как распознать хипстера



ния потенциальной аудитории не проводил. Переговоры с серьезным рекламодателем наверняка прошли бы быстрее, если бы главе R&I была известна цифра, впервые рассчитанная Profi Online Research по просьбе **СФ**: в общей сложности в крупных городах живут около 350 тыс. человек, идентифицирующих себя с этой субкультурой.

Заведующая кафедрой социологии НИУ ВШЭ (Санкт-Петербург) **Елена Омельченко** считает эту оценку корректной. Правда, кроме «ядра» субкультуры — ее носителей, всегда есть периферия — те, кто перенимает отдельные элементы хипстерской культуры, с ними эта группа намного шире. Медиаолдинг Look At Media, работающий для хипстеров, оценивает свою потенциальную аудиторию в несколько миллионов человек. Вокруг хипстеров уже сформировалась целая инфраструктура из продавцов гаджетов, одежды и обуви, из модных кафе и ресторанов. Их владельцы неплохо зарабатывают. Но чтобы попасть в такой «бизнес-клуб», нужно освоить несколько принципов работы с этой непростой аудиторией.

Хипстер, по расчетам **СФ**, на свои любимые вещи тратит не меньше 270 тыс. руб. в год (некоторые его покупки см. на стр. 50). Таким образом, ВВП мира хипстеров составляет почти 100 млрд руб. Бизнесмены, социологи и консультанты рассказали **СФ**, как зарабатывать на хипстерах и почему важно вовремя переключиться на другую аудиторию.

.Mustache БУДЬ СВОИМ ДЛЯ ХИПСТЕРА

Алексей Сошников, гендиректор сети магазинов «Республика», немалая часть посетителей которой — хипстеры, набил слоган компании у себя на плече: свежая татуировка провозглашает *Aperire splendida dux* (с лат. «Открытость, яркость, лидерство»). Когда он возглавлял «Дымовское колбасное производство» (как и «Республика», принадлежит старому другу Сошникова **Вадиму Дымову**), то ходил в строгом костюме и с деловой прической. Когда стал руководить «Республикой», в Facebook появилась новая фотография: Сошников в клетчатом пиджаке и с разинутым ртом. Потом он отрастил хохолок, бороду, усы до такой длины, чтобы их можно было подкручивать. Очевидно, Сошников понимает: чтобы работать с хипстерами, нужно быть «своим» — сно-

бизм и строгость их отпугнут. Во многих хипстерских магазинах покупателей встречают молодые «продвинутые» продавцы — с татуировками и пирсингом, которые могут обратиться к ровеснику на «ты» и рассказать историю из своей жизни.

Маркетинговая политика «Республики» (вместе с татуировкой и усами Сошникова) приносит плоды: оборот 14 московских магазинов в 2012 году составил \$22 млн (при этом сопоставимые продажи выросли на 20%), в этом году компания рассчитывает его удвоить.

Icon БЕРИ ДЕНЬГИ ОДИН РАЗ

В теории хипстеры проповедуют анти-капитализм: отказ от безудержного потребления, хендмейд, обмен товарами. На практике они часто покупают ненужные вещи и переплачивают. Но есть важный момент: хипстеры не любят платить дважды (допустим, за вещь в интернет-магазине, потом за ее доставку): такие предложения они воспринимают как «звериный оскал капитализма». Им психологически проще единоразово заплатить сумму, в которую включены все расходы. Бесплатную доставку при заказе на определенную сумму предлагают многие хипстерские интернет-магазины: Trends Brands, Good Local и др. При этом слишком высокая стоимость товара,

Как росли хипстеры

В США появилась субкультура хипстеров (от околоводного словечка *hip*, означавшего «тот, кто в теме»). Хипстеры асоциальны, погружены в себя и не имеют постоянной работы



1940-е годы

Послевоенная активизация международных контактов. В СССР зародилось движение стиля, ядро которого составили дети дипломатических работников и обычная молодежь, копирующая их стиль

Конец 1940-х

Выходит первый номер «Афиши», главного журнала российских хипстеров. Его главным редактором стал Илья Осколков-Ценципер



Апрель 1999 года

по данным опроса Profi Online, может отвратить от покупки только 29% хипстеров (в отличие от 56% «обычных» покупателей).

Рецепт работает и для сферы услуг. В коворкинг «Рабочая станция» в московском Парке Горького хипстеры часто приходят просто почитать книжку, рассказывает его создатель **Михаил Комаров**. За «чтение» в комфортной обстановке они платят 650 руб. в день по специальному тарифу под названием «Хипстер».

กระเปка ОГРАНИЧИВАЙ ПРЕДЛОЖЕНИЕ

Если твоя основная целевая аудитория — хипстеры, твой товар не должен продаваться везде. Идеальный вариант — когда возникает дефицит. В петербургском бизнес-центре «Ткачи» помещения арендуют 60 «креативных» компаний: дизайнеры, издатели, архитекторы. Десятки фирм, по словам **Елены Филимоновой**, одного из создателей центра, стоят в очереди. Очередь фрилансеров, желающих арендовать на месяц место в «Рабочей станции», в конце прошлого года достигла 40 человек. После этого Комаров создал 12 дополнительных рабочих мест (теперь их 96) и повысил все месячные тарифы. Комаров сейчас строит в Москве второй коворкинг, но планирует открыть в столице максимум три центра.

шляпа РАЗМЕЩАЙСЯ В «МЕСТАХ СИЛЫ»

В прошлом году «Пикнику „Афиши“» не повезло: в день фестиваля был дождь, и посетителей было чуть ли не на треть меньше, чем годом ранее. Но компании Trends Brands, которая разместила на территории «Пикника» свой шоу-рум, дождь сыграл на руку. «Когда пошел ливень, под крышей магазина началось столпотворение,— рассказывает владелица магазина **Настя Сартан**.— Но это было хорошо для нас еще больше народу нас заметили». В прошлом году оборот Trends Brands, по данным **СФ**, превысил \$10 млн. «Пикник „Афиши“», ивенты журнала Time Out и ТЦ «Цветной» — это мероприятия, где хипстерские брэнды обязаны появляться. Дизайн-завод «Флакон», «Винзавод», «Красный Октябрь» — места, где хипстерским компаниям хорошо бы иметь офис или магазин. У совладельца интернет-магазина Moleskines.ru **Анастасии Санталовой** не получилось арендовать для онлайн-точки место на «Винзаводе». Тогда она сняла помещение недалеко от арт-хаусного кинотеатра «35 ММ» — это тоже «место силы», где любят бывать хипстеры.

шарик ДАЙ ПОВОД ДЛЯ ОБЩЕНИЯ

«Для хипстеров потребление не является конечной целью, они получают гедонистическое удовольствие от самого процесса», — считает **Дарья Ядерная**, управляющий директор Esper Group. Им нравится совмещать потребление с общением, подтверждает Сошников: «В „Республику“ иногда приходят, чтобы поднять настроение. Продавцы общаются с каждым. Параллельно посетители обычно что-то покупают». В онлайновых местах охотники за хипстерами стараются создать максимально комфортные условия, способствующие общению: в некоторых «Республиках» работают кафе, в магазине Crocs во «Флаконе» есть настольный футбол. Апофеоз совмещения всего в одном месте — петербургский барбершоп (мужская парикмахерская) Headbusters. Там мужчины могут подстричь волосы, бороду и усы, побриться, купить одежду, обувь, косметику и журналы. А если они захватят с собой баночку пива, сотрудники барбершопа возражать не будут. Стрижка в приятном месте стоит дороже, чем в большинстве петербургских парикмахерских, — 1,2 тыс. руб.



Впервые прошел фестиваль «Пикник „Афиши“», одно из главных событий российских хипстеров. На пикнике обычно есть несколько музыкальных сцен, рынок с дизайнерскими вещами и ресторанные площадки

«Гута-девелопмент» выкупила у московских властей землю под зданиями кондитерской фабрики «Красный Октябрь». В кризис компания начала сдавать помещения в аренду по низким ставкам. На бывшей фабрике стал формироваться «творческий кластер»

1500
руб.

Такова сумма среднего чека в «хипстерском раю» — клубе «Солянка», открывшемся в июне 2007 года

Лето 2004 года

2007 год

9 июня 2007 года

TIN



Студент первого-второго курсов или продвинутый школьник



Метро и маршрутки



Начал с основ – успел полюбить Дэвида Боуи, The Smiths



Освоил W-O-S и «Афишу»



Лофт-проект «Этажи», различные антикафе, музей «Эрарта»



Массмаркет: River Island, Top Shop, H&M



Москва, Петербург, Хельсинки, Прибалтика

HIP



чем занимается

Студент третьего-пятого курсов творческого, экономического вуза

на чем передвигается

Велосипед, самокат

что слушает

Ходит на концерты NRKTK, диджей-сеты друзей

что читает

The Village, Dazed & Confused

где бывает

Лофты «Скороход», «Ткачи», «Винзавод», «Арма»

что носит

Массмаркет, освоил концептуальные секонд-хенды

где отдыхает

Практикует дикий / автобусный туризм по Франции, Италии, Скандинавии

VIP



Редактор глянцевого журнала, владелец кафе

Продал Mini Cooper, купил ретровелосипед

Guns N' Roses, «Зоопарк» или Depeche Mode

The New Yorker, Colta, «Артхроника»

Выставка Icons Марата Гельмана, лекции Брайана Ино и т. п.

Любит маленькие авангардные европейские брэнды

Европа, подготавливает свой визит к большому событию – вроде Каннского кинофестиваля

Чем хипстеры отличаются друг от друга

Хипстеры любят общаться не только на отдыхе, но и во время работы. Две штатные сотрудницы «Рабочей станции» официально занимаются «сводничеством»: они знакомят между собой арендаторов и гостей коворкинга, устраивают совместные чаепития. «Если для арендаторов общение с соседями по коворкингу будет приятным и полезным, они не захотят отсюда уходить», — поясняет стратегию Комаров.



БУДЬ «ЭКОЛОГИЧНЫМ»

Еще один способ облагородить процесс потребления — сделать его «экологичным». В качестве целевой аудитории хипстеров рассматривают продавцы фермерских продуктов — «ЛавкаЛавка», «Прямо с фермы» и др. «Сегодня хипстеров среди наших покупателей около 5%», — говорит **Борис Акимов**, владелец «ЛавкаЛавка». — Но завтра у них появятся деньги, дети, они начнут готовить дома и станут нашими постоянными покупателями». Впрочем, социологи уверены, что хипстеры с деньгами и детьми тоже бывают, просто называются випстеры (подробнее на стр. 48). Хипстеры любят деревянные конструкции в интерьере. Михаил Комаров, архитектор по специальности, разработал для «Рабочей станции» минималистичный дизайн, деревянные столы он сделал сам с помощью друзей. Санта-ловой, которая работает в коворкинге, так понравилось его оформление, что в своем магазине около «35 мм» она сделала нечто подобное — там стеллажи сколачивал ее бизнес-партнер, юрист **Виктор Стоумов**.



ПРОДВИГАЙ ИНАЧЕ

В 2011 году на YouTube и в социальных сетях появились забавные ролики, где

главным героем был хипстер. Ролики на шведском языке с русскими субтитрами рекламировали автомобиль Opel Corsa со слоганом «Yes, of Corsa!». По словам Давыдова, за месяц ролики посмотрели более 1 млн раз. Позже стало известно: видео сделало российское агентство R&I. Оно провело для хипстеров event с тест-драйвами Opel Corsa, устроило BTL-акцию с разрисовыванием автомобиля. R&I даже подкупило переводчиков популярных иностранных сериалов «Доктор Хаус», три-четыре раза при переводе каждой серии они заменяли слова «Да, конечно» («Йес, оф кос») на «Йес, оф корса!».

«Хипстеры не доверяют традиционной рекламе, поэтому реклама для них должна быть максимально не похожа на рекламу», — поясняет Давыдов. По его словам, благодаря рекламной кампании продажи Opel Corsa выросли на 28%. Правда, вклад «вирусной» кампании оценить сложно, так как использовались и традиционные рекламные каналы. Сарафанное радио — идеальный вариант для продвижения хипстерских товаров: хипстеры доверяют своим друзьям. «Рабочая станция», которая открылась летом 2012 года, ни разу не давала традиционной рекламы. «Я просто рассказываю о коворкинге всем интересующимся, в том числе СМИ, блогам, так ширится круг тех, кто про нас знает», — объясняет Комаров.

ПРИВЛЕКАЙ ТЕХ, КТО ХОЧЕТ БЫТЬ ХИПСТЕРОМ

Слово «хипстер» нельзя использовать, если ты продвигаешь товар для «настоящих» хипстеров. Истинные хипстеры часто не хотят, чтобы их так называли, потому что многие относятся к хипстерам негативно. Но есть и обратная ситуация: некоторые люди, не являющиеся хипстерами, хотят быть модными и перенимают отдельные элементы этой субкультуры. Для них слово «хипстер» — хорошая приманка. Владелец интернет-магазина Smolpoint **Андрей Кондаков** придумал изящный способ продавать товар обеим группам. На главной странице магазина, продающего одежду из Южной Кореи, слова «хипстер» нет. При этом на портале есть специальный раздел «Одежда для хипстеров»: на него нельзя перейти с главной страницы, но его можно увидеть в поисковике, когда набираешь соответствующий запрос. После такого запроса на сайт приходят около 15% посетителей страницы, рассказывает Кондаков, в основном это люди из регионов. Истинно хипстерское место не может долго оставаться таковым: в первый год о нем узнает целевая аудитория, второй год его посещают все «настоящие» хипстеры, а на третий оно становится настолько известным, что туда толпами ходят «подражатели». Это происходит с баром «Стрелка», который работает третий сезон: он остается «модным» в Москве, но истинные хипстеры уже осваивают новые места — например, «Камчатку», Ragout и La Boule. И это еще один повод работать с хипстерами — следом за ними приходит куда более широкая аудитория. //сф

МЕТОДИКА ОПРОСА

Исследовательское агентство Profi Online Research специально для «Секрета фирмы» провело интернет-опрос хипстеров. Агентство опрашивало жителей городов-миллионников в возрасте 16–35 лет. Таких людей в панели Profi Online оказалось 140 тыс. человек. В течение двух недель в марте–апреле 2013 года анкету из 35 вопросов заполнили более 500 человек. 75 из них называли себя хипстерами. Для дальнейшего исследования были отобраны анкеты, авторы которых смогли объяснить значение слова «хипстер». Из исследования были исключены анкеты, содержащие противоречивые ответы. В итоге в группе хипстеров осталось 55 человек, в группе нехипстеров — 461. Ответы хипстерской части опрошенных существенно отличались от ответов остальных респондентов. На основании полученных данных Profi Online Research выявило наиболее значимые отличия между хипстерами и нехипстерами с точки зрения особенностей потребительского поведения. Эти отличия продемонстрированы в инфографике на стр. 45.



10 493 руб.

Билеты
Москва—Берлин,
Берлин—Лондон,
Лондон—Берлин,
Берлин—Москва

399 руб.

Шляпа
H&M®

999 руб.

Бабочка
Хендмейд бабочка Bow-Tie

3699 руб.

Пиджак
Next®

414 руб.

Книга
Jack Kerouac
«On the Road»

25 000 руб.

Electra



6500 руб.

Очки
RayBan Wayfarer

2450 руб.

Рюкзак
Herschel Classic Navy
(H-123-01)

30 590 руб.

iPad
Apple iPad®



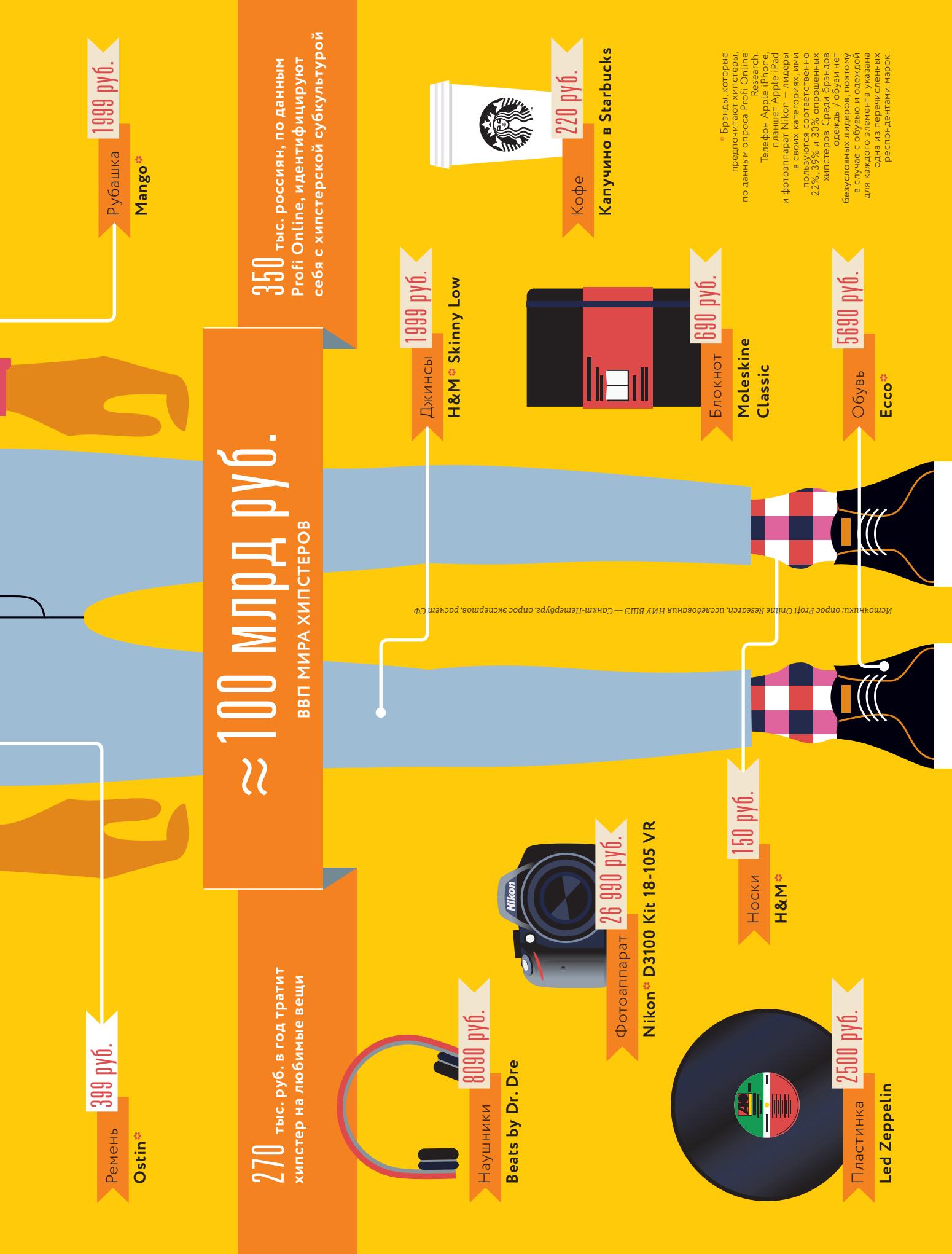
10 493 руб.

Билеты
Москва—Берлин,
Берлин—Лондон,
Лондон—Берлин,
Берлин—Москва

Очки
RayBan Wayfarer

Рюкзак
Herschel Classic Navy
(H-123-01)

iPad
Apple iPad®

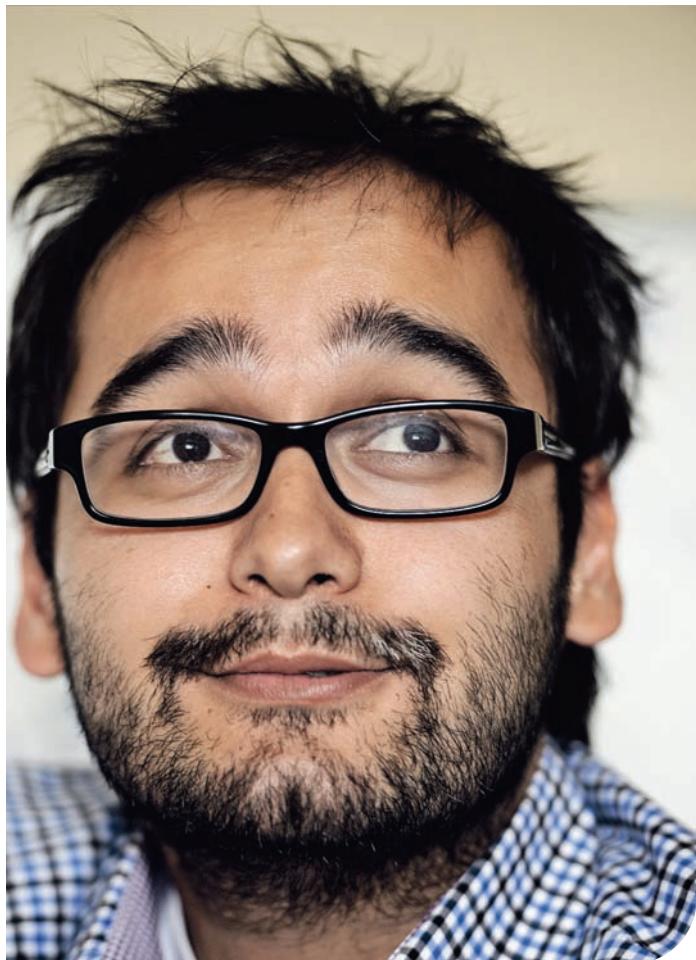


Свой среди своих

По данным опроса Profi Online, большинство хипстеров читают деловую прессу и многие откладывают деньги на свой бизнес. «Секрет фирмы» пообщался с теми, кто уже накопил достаточно, и выяснил, что бизнес по-хипстерски имеет свои отличия.

Текст: Анастасия Якорева

Фото: Григорий Собченко, Арсений Несходимов



Байрам Аннаков

Crazy CEO в Empatika

«В АМЕРИКЕ сейчас хипстера определяют как человека, работающего на стыке искусства и технологий,— говорит **Байрам Аннаков**, основатель и директор компании Empatika, которая разрабатывает мобильные приложения, в том числе для американского рынка.— К таким я как раз себя и отношу».

Офис компании действительно «хипстерский»: здесь нет понятия «график рабочего дня», зато есть кухня и стиральная машина. Сам офис — это большая квартира в Москве, недалеко от метро «Белорусская». На кухне Аннаков готовит плов, если компания по итогам месяца показывает хорошие результаты. Поводы случаются: в 2012 году, например, Empatika разработала справочное мобильное приложение для путешественников App in the Air, которое несколько дней держалось в топах AppStore в разделе «Путешествия» в США, Великобритании и Норвегии. В сентябре 2012-го издание Business Insider включило App in the Air в список 100 лучших приложений мира. За десять месяцев приложение скачали 70 тыс. раз. Вторым продуктом Empatika стало приложение InFlow, которое позволяет пользователям отсле-

живать колебания своего настроения.

Don't worry,
be crazy

БАЙРАМ АННАКОВ ОСНОВАЛ СВОЮ КОМПАНИЮ В КРИЗИСНОМ 2008 ГОДУ И С ТЕХ ПОР НАЗЫВАЕТСЯ СЕБЯ CRAZY CEO

В разделе «Медицина» InFlow располагается в шестой сотне по состоянию на 17 мая. Конверсия на уровне 2,5%.

Пока оба приложения приносят «скромную выручку» (которую Аннаков не называет). Но в потенциал компании поверил фонд IMI.VC **Игоря Мацанюка**: в конце 2012 года фонд вложил в Empatika \$300 тыс.

Рассказывая о своих приложениях, Аннаков говорит в основном об эмоциях: App in the Air был создан, чтобы помочь преодолеть чувство одиночества в аэропорту. InFlow — чтобы отслеживать эмоциональное состояние.

«Эмпатия,— улыбается Аннаков.— Это заложено даже в назывании».

4%

пользователей App in the Air приходятся на российскую аудиторию. Empatika ориентируется на Запад — приложения даже не переведены на русский язык

Было время

СЕРГЕЙ БАБАЕВ НЕ ЛЮБИТ РОССИЙСКУЮ МУЗЫКУ И КИНО, НО С ТЕПЛОМ ОТНОСИТСЯ К СОВЕТСКОМУ РЕТРО

**Сергей Бабаев**

Основатель, директор и механик мастерской ретровелосипедов The Viter

В МАСТЕРСКОЙ The Viter дают новую жизнь старым советским велосипедам. Владелец мастерской, художник **Сергей Бабаев**, ищет велосипеды на интернет-бараахолках, приводит их в порядок (без использования современных запчастей), оформляет в стиле американского ретро 1950–1960-х годов и продает московским хипстерам.

Мастерская открылась в мае 2012 года. Бабаев сам встречается с заказчиком, рисует эскиз и составляет подробное техзадание. «С индивидуальными заказами работать интереснее,— поясняет он.— Это всегда совместное творчество, раскрытие чужого внутреннего мира». Плод совместного творчества обходится заказчику максимум в 12 тыс. руб. Накенку Бабаев установил на уровне 10–20%. «Мне не нравится ценообразование в Москве, когда люди просят за свои товары и услуги в три раза больше, чем это должно стоить»,— меланхолично пожимает плечами Бабаев.

10
тыс. руб.

вложил Сергей Бабаев в создание ретровеломастерской. Эти деньги ушли на покупку трех старых советских велосипедов и краску

Несмотря на дешевизну, в прошлом сезоне за четыре месяца The Viter в лице одного-единственного Бабаева, который был и механиком, и менеджером по продажам, сделала всего около 20 велосипедов. В этом году планы основателя The Viter более оптимистичные: заказов стало в два раза больше, в штате появились еще два механика.

Тем не менее будущее мастерской пока туманно: количество старых советских велосипедов на бараахолках ограничено, и если число заказов вырастет вдвое, выполнить их все не удастся, признает Бабаев. Выходов, по его мнению, два: либо делать рамы на заказ, либо переключиться на продажу велоаксессуаров.

«Мне не нравится ценообразование в Москве, когда люди просят за товары и услуги в три раза больше, чем это должно стоить»

На другой стороне

ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИЙ
ОПЫТ СДЕЛАЛ ЕГОРА
ЕРЕМЕЕВА БОЛЕЕ ТЕРПИМЫМ
К МАССОВОЙ КУЛЬТУРЕ



Егор Еремеев

Совладелец и генеральный директор
компании «Модные истории»

ЕГОР ЕРЕМЕЕВ, генеральный директор и совладелец компании «Модные истории», хипстер со стажем, иллюзий по поводу хипстерского движения не питает. Свой бизнес он связал именно с массовой культурой, которой хипстеры себя противопоставляют.

Компания «Модные истории», основанная Еремеевым и его матерью в 2007 году, занимается оптовыми поставками бижутерии, произведенной на заказ в Китае. «У нас был стартовый капитал — около 5 млн руб. — рассказывает Еремеев. — Мы думали, каким бизнесом заняться. Показалась интересной бижутерия, тем более что мама уже работает в этой сфере, у нее сеть магазинов деловой одежды в Хабаровске. Еремеев съездил на выставку моды в Дюссельдорф, принял, что из увиденного там будет пользоваться спросом

в России, оплатил дизайнерам доработку эскизов и заказал первую партию в Китае. Сейчас в компании работают 15 человек, но схема повторяется: европейская выставка — доработка эскизов китайских поставщиков — заказ партии. Ассортимент стандартный: бусы, платки, серьги, ремни и сумки. Ценовой сегмент — средний: от 400 до 1200 руб. Бижутерию «Модных историй» покупают около 300 магазинов. В основном это небольшие одежные сети. В прошлом году оборот семейного бизнеса составил 21 млн руб.

Работа в массовой культуре и традиционном бизнесе настроила Еремеева на пессимистичный лад. «По многим владельцам магазинов, которые закупают у нас бижутерию, видно: они живут только сегодняшним днем», — сетует он. Горизонт планирования у самого Еремеева простирается дальше «сегодняшнего дня»: в течение года он собирается открыть собственную розничную сеть.

Еремеев убежден, что хипстерство — это временное явление: «Если раньше я слушал только инди-группы, то сейчас могу скачать альбом Lady Gaga. Массовая культура сама по себе более влиятельна». //сф

4
тыс.

моделей аксессуаров
разработала компания
«Модные истории»
за пять лет. Но некоторые
европейские модные
тенденции за это время
так и не дошли до России

«По многим владельцам магазинов, которые закупают у нас бижутерию, видно: они живут только сегодняшним днем»



Издательский дом **Коммерсантъ**



Генеральный
спонсор



Коммерсантъ года

ВЫСШАЯ ОЦЕНКА ЛИДЕРОВ БИЗНЕС-СООБЩЕСТВА
ПРОЕКТ ИД «КОММЕРСАНТЪ» И ОАО БАНК ВТБ

ПРЕМИЯ «КОММЕРСАНТЪ ГОДА»
ПРОЙДЕТ В РАМКАХ САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКОГО
ЭКОНОМИЧЕСКОГО ФОРУМА

реклама

16+



Официальный партнер



Mercedes-Benz

Официальный автомобиль



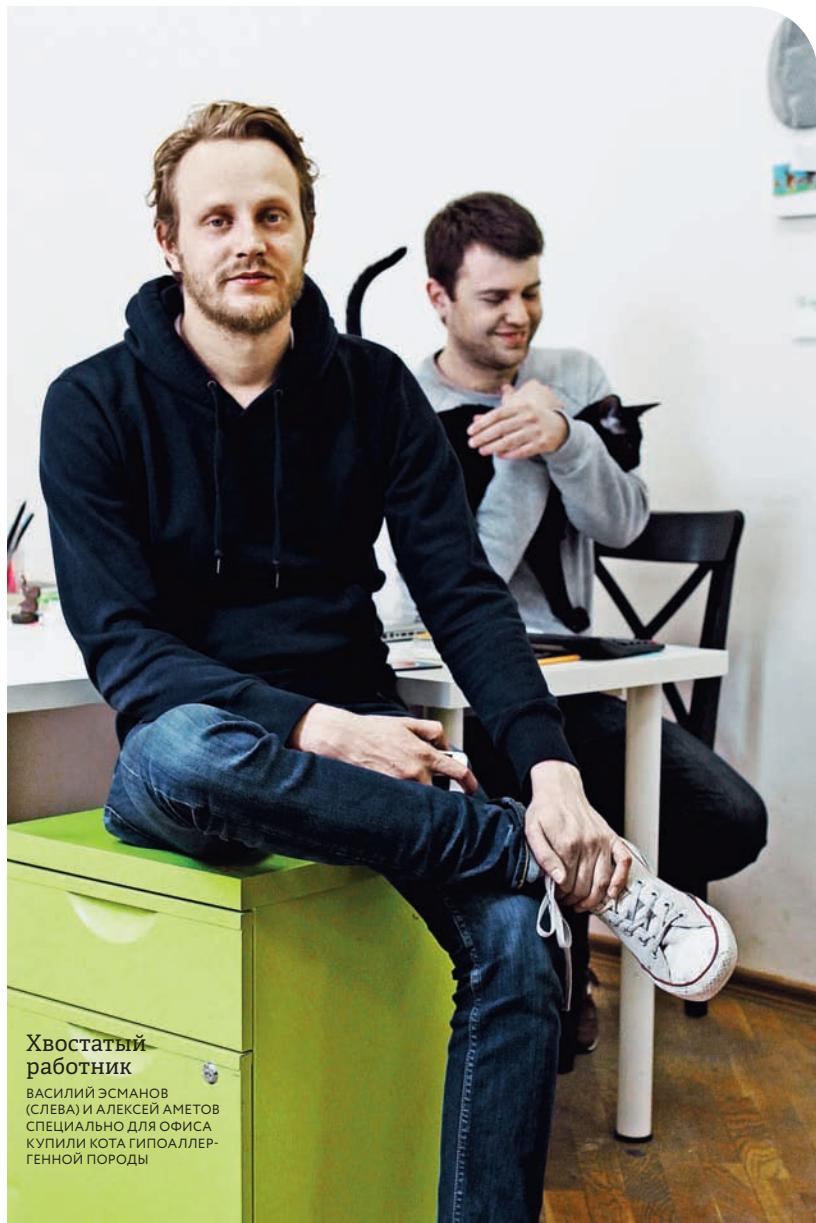
Официальный спонсор
ООО «САП СНГ»

«Прибыль для нас — это просто цифра в бумагах»

Создатели Look At Me Василий Эсманов и Алексей Аметов, по собственному выражению, делают четыре «главных хипстерских сайта России». В интервью «Секрету фирмы» они рассказали, как вырастить и монетизировать нишевые проекты для хипстеров-горожан, хипстеров-мужчин и хипстеров-бизнесменов.

«ЗДЕСЬ VILLAGE, здесь ремонт, здесь кухня, здесь кот», — основатели медиа-холдинга Look At Media **Василий Эсманов и Алексей Аметов** проводят экскурсию по своим владениям. Московский офис занимает две квартиры в старом доме около Нового Арбата. «Бывают компании гаражного типа, а у нас — квартирного», — шутит Эсманов. Черный кот **Старки** великодушно позволяет взять его на руки.

Холдингу пять с половиной лет. Он начался с портала о моде и стиле жизни Look At Me (LAM), который на собственные средства запустили экс-журналисты Эсманов, Аметов и их знакомые **Екатерина Базилевская** (занималась рекламой), **Антон Гладкобородов** и **Кирилл Тен** (руководили дизайн-студией Nimbler). Каждый вложил по \$5 тыс. В 2009 году Гладкобородов и Тен вышли из проекта, теперь компанией на паритетной основе владеют три оставшихся партнера. В 2010 году они запустили городскую интернет-газету The Village, в 2011-м мужской интернет-журнал Furfur, в 2012-м сайт для предпринимателей Hopes & Fears (H&F). Сейчас в трех редакциях холдинга — московской, петербургской и киевской — работают 135 человек, аудитория



Хвостатый
работник
ВАСИЛИЙ ЭСМАНОВ
(СЛЕВА) И АЛЕКСЕЙ АМЕТОВ
СПЕЦИАЛЬНО ДЛЯ ОФИСА
КУПИЛИ КОТА ГИПОАЛЛЕР-
ГЕННОЙ ПОРОДЫ

четырех сайтов — 3 млн пользователей в месяц, по данным Google Analytics. Выручка Look At Media в прошлом году, по словам ее основателей, превысила \$4 млн. Эсманов и Аметов рассказали СФ, как сожрать свою аудиторию, сделать липосакцию сайту и обогреть космос с помощью радио.

«LAM — ЭТО КАК ШЛЯПА ФОКУСНИКА»

«Секрет фирмы»: Осенью прошлого года на сайте LAM появился манифест о том, что портал меняется: вы отказываетесь от сnobизма и к музыке, моде, кино больше не будете подходить с позиции «наше» и «не наше». Вы хотите расширить аудиторию, говорить не только с хипстерами?

Василий Эсманов: Я никогда не понимал этого термина, это же метакультура. Все, что мы делаем, мы делаем для хипстеров, то есть для людей, которые смотрят на мир чуть более открыто и широко, принимают вещи лучше. Это для нас герои. Есть молодежь, она разная. Образованной молодежи, которая имеет еще и загранпаспорт, не так много. Вот ее мы и обслуживаем. Потенциальная аудитория каждого нашего проекта — от 2 млн до 4 млн человек. Хипстеры они или не хипстеры — слово ничего не значит.

СФ: Что вы делаете с LAM сейчас?

Алексей Аметов: LAM был супер-модным долгое время, и тогда мы в него напихали всего, что нас интересовало: моду, культуру. В итоге он стал слишком большим. Потихоньку мы его освобождали от лишнего, создавая новые площадки. Вот в июне освободим от моды — перенесем ее на наш новый

женский сайт Wonder. LAM — это как шляпа фокусника, из которой мы достаем все новые и новые прекрасные штуки.

СФ: Но если все из шляпы достать, представление закончится?

ВЭ: Нет, это липосакция. Штука в том, что Look At Me сейчас не разговаривает ни с кем, в нем точности нет. А когда мы его освободим до конца, он станет бодрым, поджарым и побежит.

СФ: Когда вы запускали LAM, стартовый капитал составил около \$25 тыс., плюс \$700 тыс. в течение года вы вложили из заработанных средств. Во сколько обходятся ваши новые проекты, Hopes & Fears например?

АА: Точнее сказать, на LAM мы \$1 млн за полтора года потратили. Львиная доля тех денег ушла на разработку платформы. Поэтому каждый новый проект обходится нам дешевле: у нас есть платформа, есть отдел продаж, который работает на четыре сайта, бухгалтерия, юристы, отдел спецпроектов и др. Затраты редакции «Хопса» (H&F — СФ) — \$30 тыс. в месяц. Может, за год мы \$300 тыс. собственно на него потратим.

СФ: И когда H&F должен выйти на самоокупаемость?

АА: Он запущен в сентябре 2012 года, по плану выходит на точку безубыточности к январю 2014-го. Думаю, к сентябрю он начнет зарабатывать, а в ноябре-декабре реклама будет продана на 100%. Все наши проекты выходили на самоокупаемость за год-полтора.

«МЫ ПРО ВЕСЕЛЫХ»

СФ: Вы раньше говорили, что статьи о бизнесе люди готовы покупать в интернете. Есть идея так монетизировать H&F?

АА: Бизнес-информация имеет ценность, либо когда ты узнал раньше других, либо когда ты узнал больше других. «Хопс» не предоставляет оперативную информацию, которая влияет на принятие решений. Мы не пишем про публичные компании, а скорость важна в первую очередь для фондового рынка. Мы много пишем про стартапы. Мы и не глубоко аналитическое отраслевое издание, не сидим и не лопатим одну тему, за которую люди готовы заплатить.

ВЭ: Все наши продукты практически вдохновляющие. «Хопс» — это не бизнес-пресса, это «предпринимательская» пресса. Как и «Секрет фирмы», кстати. Мы про веселых. Даже когда у наших героев п...ц, они его с радостью разгребают.

СФ: Значит, реклама?

«Все, что мы делаем, мы делаем для хипстеров, то есть для людей, которые смотрят на мир чуть более широко. Это для нас герои»

АА: Ну, есть еще идея организовывать конференции и на них зарабатывать, но основной доход от рекламы, да.

СФ: Самым успешным спецпроектом была, наверное, реклама Volvo, когда с помощью калькулятора вы предлагали посчитать, как быстро можно накопить на машину, отказавшись от выпивки?

АА: Эта акция изменила российский рынок рекламы, она собственно и создала такой вид рекламы, как спецпроект. В 2008 году дилер Volvo с помощью LAM планировал продать пять машин, а продал 21. Потом были другие успешные проекты, но Volvo — самый запоминающийся, потому что первый.

СФ: Больше всего рекламы продается на LAM?

АА: Да, в том году на LAM пришлось 30–40% продаж. В январе Village обошел LAM по посещаемости и в этом году по продажам, скорее всего, тоже обойдет.

СФ: Кто ваши рекламодатели?

АА: У нас рекламируют автомобили — Volvo, Kia, BMW, Volkswagen, электронику, модную одежду. На «Хопс» еще приходят компании b2b-сектора. И есть список рекламодателей, которых мы не хотим видеть точно. Никаких предметов личной гигиены, медицинских препаратов, колдунов, политических партий, лотерей, МММ. Плюс нам не нужны товары и услуги, нацеленные на низкоходовую аудиторию. Типа магазинов «Пятерочка».

ВЭ: В нашем листе не так написано, ты обидно все время говоришь.

АА: А как? (Находит на iPhone список). Нет, так и написано.

СФ: У вас есть опционы для сотрудников?

АА: Пока нет, в этом году для ключевых сотрудников хотим расширить мотивационную программу, распределить «виртуальные акции» — их обладатель не является совладельцем компании, но участвует в распределении прибыли.

СФ: Сами вы получаете дивиденды?

АА: Если ты запускаешь по одному изданию в год и при этом у тебя нет внешних средств, о дивидендах речь не идет. Прибыль для нас — это просто цифра в бумагах, она сразу же идет обратно в компанию.

СФ: У вас был план запустить свой сайт про lifestyle в США. Как продвигается процесс?

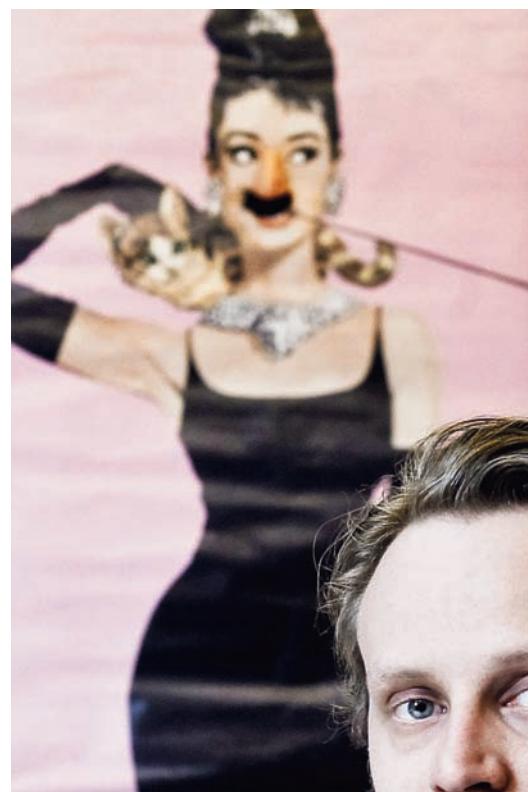
АА: У нас появился уже первый человек для этого проекта. Девушка переводит часть наших процессов на английский язык, чтобы стыковка того и этого офисов прошла нормально. Мы не хотим в США основывать новую компанию, мы хотим построить международную компанию, чтобы она работала в разных странах.

Мы сумели это сделать с Украиной, думаю, сможем и с Америкой.

«НАШИ САЙТЫ КАНИБАЛИЗИРОВАЛИ LOOK AT ME»

СФ: Пока вы строите планы на Америку, у Look At Me, по данным TNS, серьезно падает посещаемость...

АА: Это факт, мы не спорим.



А девушки потом

LOOK AT MEDIA ЗАПУСКАЕТ ЖЕНСКИЙ ПОРТАЛ WONDER. МУЖСКОЙ FURFUR РАБОТАЕТ УЖЕ БОЛЬШЕ ДВУХ ЛЕТ



— **ВЭ:** Нет, мы должны были сейчас как **Миша Идов** (главный редактор журнала GQ.— **СФ**) сказать: «TNS что? TNS Галлап?»

— **АА:** TNS не считает мобильный трафик. Поэтому рост мобильного трафика приводит к падению в TNS.

СФ: Но посещаемость упала аж на 34%, до 830 тыс. человек, если сравнивать март этого года с прошлым. Такой массовый переход на «мобилку»?

— **ВЭ:** Нет, «мобильной» аудитории у любого из наших сайтов не больше 15%. Где-то 10% из них приходятся на iPad и 5% на iPhone. Есть и другие причины. Когда мы запускали LAM, нам было 24–25 лет, и мы делали его для лю-

дей нашего возраста плюс-минус четыре года, ну максимум до 1990 года рождения. И вот такой молодежной аудитории, для которой мы работаем, тогда было больше, чем сейчас. В 1990-х в стране рождалось очень мало людей.

— **АА:** Третья причина снижения посещаемости — это другие наши сайты. Молодой человек ходит на LAM какое-то время, потом вырастает и исходя из своих интересов выбирает другие площадки из нашей линейки: городскую газету The Village или мужской журнал Furfur, например. Эти сайты тоже каннибализировали LAM, но только отчасти. Аудитории наших проектов пересекаются на 10–20%. Несколько лет назад мы раздумывали, стоит ли запускать что-то свое, что будет откусывать аудиторию, но решили, что это правильно и намного лучше, чем ее сожрут конкуренты. Все наши проекты — это «дети» или «внуки» LAM, в них есть гены Look At Me. Совокупная посещаемость наших проектов растет.

«ИНТЕРНЕТ-РАДИО – ЭТО ОБОГРЕВ КОСМОСА»

СФ: Может, вы просто стали большими и взрослыми, и у вас появился первый ресурс, который морально устарел? Вы способны закрыть свой проект?

— **ВЭ:** LAM в своем старом виде, конечно, исчерпался. Но это нормально, медиабренд надо постоянно перезагружать. Что мы сейчас и делаем. И все равно чем-то он в людей попадает, на него ходят 70 тыс. человек в день. Дай бог всем такие цифры.

— **АА:** Мы постоянно убиваем какие-то проекты: магазин грохнули, телевидение грохнули, купонный сервис грохнули, даже не отрыв, не показав никому.

— **ВЭ:** Он был другим купонатором, у него была классная идея. Но мы поняли, что рынок купонов до такой степени испоганен, что нельзя туда даже с клевым проектом выходить. Мы его запустим, когда весь этот ад закончится и все про него забудут.

СФ: Вы сказали, что закрыли свой интернет-магазин Look At Me Store, но он работает, просто под брендом TrendsBrands и под руководством Нasti Сартан.

— **ВЭ:** Ну да, мы начинали вместе в 2009 году, а потом мы у себя оставили только витрину, а магазин полностью делает Настя. И нам хорошо, и ей хорошо, она опыт у нас получила, потом смогла инвесторов привлечь в свой проект. Все же у ритейла другой финансовый цикл, не имеющий ничего общего с медиа.

СФ: А телевидение почему закрыли?

«У нас появились средства, и мы приглашаем профессионалов. Переход к редакционному контенту был неизбежен: нормальным людям надоедает писать на чужой сайт, остаются только психи и пиарщики»



АА: Ну, у нас не было настоящего телевидения, это был просто внутренний продакшн: мы делали видео для себя, оно транслировалось на LAM и на нашем канале в YouTube. В январе мы это подразделение ликвидировали. Теперь, когда нам нужен ролик, заказываем его у сторонних компаний, LAM TV это больше не называется. Проблема в том, что телеку требуется в 20 раз больше денег, чем интернет-СМИ. Нужно тратить 20–25 млн руб. в месяц, чтобы шел хоть какой-то процесс производства.

СФ: Теперь у вас самый дорогой проект — интернет-радио Follow Me?

АА: Нет, по сути, мы тратим на радио только место в офисе и платим ребятам, которые его делают, — Мише Резвану и Тане Адриановой — небольшие зарплаты. Это полугуманитарная инициатива, потому что заработать в России на онлайн-радио невозможно.

ВЭ: Интернет-радио — это обогрев космоса.

СФ: И ваши радийщики живут только на скромную зарплату?

АА: Они сейчас зарабатывают музыкальным консалтингом. В Москве много мест — ресторанов, магазинов, которым хочется, чтобы у них играла нормальная музыка, они обращаются к Follow Me за консультацией.

СФ: Когда проект начнет приносить деньги?

АА: Не в ближайшие годы, это точно. Проблема в том, что сейчас нет никакого момента слушания для радио, кроме машины.

ВЭ: Если появится цифровое радио и цифровые приемники, тогда что-то изменится, но России до этого о-о-очень далеко.

«У НАС БЫЛО ТРИ КОПЕЙКИ ДЕНЕГ»

СФ: Предшественником LAM был блог об уличной моде, можно сказать, нетрадиционное СМИ...

ВЭ: Довольно оскорбительно звучит. Нас не осудят за пропаганду нетрадиционных СМИ?

АА: Думаю, скоро их запретят в России.

СФ: Большую часть контента на LAM создавали пользователи, теперь все делают профессиональные редакции. Почему произошел такой переход?

ВЭ: Все просто: когда мы начинали, у нас было три копейки денег, куча рабочей энергии, и мы готовы были сами все делать. Теперь у нас появились средства, и мы приглашаем профессионалов. Да и вообще переход к редакционному контенту был неизбежен: нормальным людям надоедает писать на чужой сайт, остаются только психи и пиарщики.

СФ: Как вы привлекаете аудиторию на новые сайты, где все пишет редакция?

ВЭ: Ты пишешь классные штуки, люди их читают, они сами тебя продают. Плюс обычная работа с дистрибуцией: соцсети, поиск, партнерские сайты, что являются для нас витриной. Хороший текст, который хорошо дистрибутирован, намного больше пользы приносит, чем реклама.

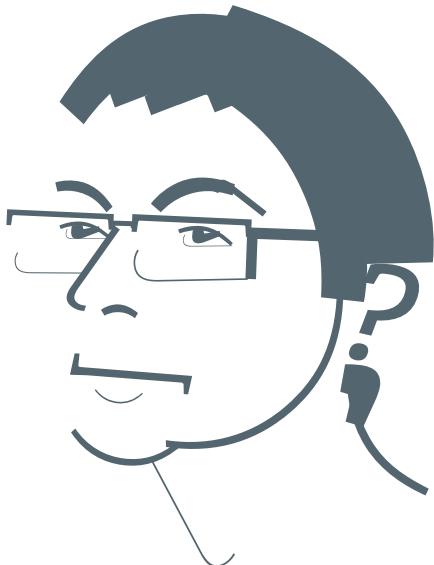
СФ: Основной трафик идет из соцсетей?

АА: В основном посетители приходят напрямую и через поисковики, при этом больше половины поисковых запросов — это названия изданий. Из соцсетей приходят около 20% в среднем по нашим проектам. Но есть лояльная аудитория, которой важно, чтобы в группе изданий в соцсетях появлялись анонсы новых материалов. Самое важное здесь — правильная работа с кнопками Like и Share.

ВЭ: Мы знаем, что, если кнопку поставить в другое место, там меньше людей будет ее кликать. Считаем, экспериментируем постоянно. Это не магия какая-то, это обычная работа. Главное в медиа — это точно попадать в аудиторию. Если тебе подвернется потрясающего качества статья, суперподробная, очень интересная про то, как работает современный сервер, вряд ли она возьмет тебя за душу. Скорее всего, ты не дочитаешь ее до конца и не рекомендуешь друзьям. Чтобы медиа на тебя воздействовало, ты должен быть его целью, оно должно с тобой лично говорить. Вот это — то, что мы как-то научились делать. //сф



«Классовая структура в обществе размыта, но хипстеры порождают столкновения»



ЕЛЕНА ОМЕЛЬЧЕНКО,

профессор, заведующая кафедрой социологии
НИУ ВШЭ (Санкт-Петербург)

«В субкультуре есть ядро и периферия. Чем дальше от ядра, тем меньше содержания и большие имитации. Массмаркет работает на обширную субкультурную периферию»

Хипстеры в истории молодежных субкультур — явление не новое. Появились они в США в конце 1940-х. Но, на мой взгляд, к современным хипстерам ближе субкультура Teddy Boys, которые тоже возникли в середине прошлого века, но в Великобритании. Это была молодежь из рабочих пригородов, чьи амбиции не соответствовали «низкому» происхождению. Тедди-бойз носили бархатные пиджаки, узкие ботинки и галстуки-бабочки — так они хотели стать ближе к золотой молодежи. В России наиболее близки к ним стиляги. Первая волна стиляжничества прилась на 1950–1960-е годы, вторая — на конец 1980-х.

В России хипстеры стали заметны в 2009 году. Современный российский хипстеризм — это, с одной стороны, реакция молодежи на перепроизводство, поиск собственной идентичности. Отсюда и антигламур, антикапитализм, обращение к старине и винтажу, хендмейд и «профессионализация хобби» (например, фотографии). С другой стороны, возможно, это, как и в случае с тедди-бойз, стремление в более высокий социальный класс. При этом хоть классовая структура в нашем обществе размыта, хипстеры все же умудряются порождать классовые столкновения: остальная молодежь воспринимает их как излишне интеллектуальных обеспеченных модников и демонстрирует негативное отношение к ним.

Не стоит забывать, что любая субкультура — это маркетинговая ниша. В субкультуре есть ядро (носитель идеологии) и есть периферия, имитирующая отдельные элементы — например, очки или прическу. Чем дальше от ядра, тем меньше содержания и больше имитации. Массмаркет просто копирует моду на хипстерство и работает на обширную субкультурную периферию. В конечном итоге хипстеры повторяют путь любой субкультуры. Сначала это авангард. Потом рынок начинает использовать какие-то находки, как, например, было с черным цветом готов или ирокезами панков. Потом внешние атрибуты делаются частью массового производства. Социология описывает это так: узкий тренд становится ведущим, и со временем сама «ядровая группа» начинает отказываться от принадлежности к субкультуре. Она может по-прежнему придерживаться своей идеологии, но никак не проявлять это внешне или же придумать себе какую-то дополнительную фишку. Так, например, появились готы-анархисты или готы-экологи. Но есть и субкультуры, которые просто растворились в мейнстриме, как, например, эмо.

Как именно пойдет этот процесс у хипстеров, прогнозировать сложно. Но развязку мы увидим скоро: в информационном обществе субкультура становится мейнстримом гораздо быстрее, чем раньше.





СЛОМАННЫЕ КОПЬЯ

КРУПНЕЙШАЯ В РУНЕТЕ БИРЖА ДЛЯ ФРИЛАНСЕРОВ FREE-LANCE.RU ПЕРЕШЛА ОТ ИТ-ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ К ФАРМАЦЕВТАМ. СДЕЛКĘ ПРЕДШЕСТВОВАЛ ГОД КОРПОРАТИВНОЙ ВОЙНЫ. В ХОДЕ ЕЕ СТОРОНЫ ОПУБЛИКОВАЛИ ЗАКРЫТУЮ ПЕРЕПИСКУ, ВВЕЛИ НЕАДЕКВАТНЫЕ СЕРВИСЫ И ЕДВА НЕ РАСТЕРЯЛИ ЛОЯЛЬНУЮ АУДИТОРИЮ САЙТА.

Текст: Дмитрий Крюков

Иллюстрация: Михаил Блосяк

Фото: Евгений Дудин

«ТОТ, КТО больше всех писал и сливал, не вышел, хотя заварил это он», — написал на своей странице в Facebook один из основателей Free-lance.ru **Василий Воропаев**, когда в конце прошлого года у компании сменились акционеры. 80% крупнейшей в Рунете биржи для фрилансеров купили топ-менеджер фармацевтической компании «Леко»

Виталий Мартынов и совладелец «Аптечной сети 36,6» **Артем Бектемиров**. Финансовые подробности сделки не раскрываются. Независимые эксперты оценили Free-lance.ru в \$10 млн. Свои доли продали сначала Mail.ru Group и HeadHunter, а затем и Воропаев. А вот другой основатель ресурса — **Антон Мажирин** — в проекте остался.

ТВОРЕЦ И КОММЕРСАНТ

Офис Free-lance.ru в самом центре Москвы на Волхонке состоит из скромной комнаты на третьем этаже маленького особняка. В ней сидит пара человек. Сотрудники Free-lance.ru, которых насчитывается





сегодня около 70, предпочитают работать как фрилансеры — удаленно. Руководитель проекта Антон Мажирин сам заваривает кофе.

— У нас есть замечательная кофемашина, но пользоваться ей, кроме меня, никто не умеет, — улыбается он и предлагает спуститься вниз, в приемную другой компании. Эта комната больше походит на место для переговоров. Здесь есть ковры, кожаные диваны и аквариум с рыбками.

Сама идея Free-lance.ru появилась из-за ограниченности средств. В 2003 году Антон Мажирин, уроженец небольшого уральского города Златоуст и выпускник Санкт-Петербургского государственного университета аэрокосмического приборостроения по специальности «робототехника», вместе с двумя партнерами основал в Петербурге веб-студию «Петрограф». Бизнес был маленьким, и держать дизайнеров и программистов в штате оказалось накладным. Поэтому партнеры искали людей на проектную работу, в основном через ЖЖ. Спустя год они решили создать специализированный сайт, который бы объединил работодателей и фрилансеров. Свою долю в «Петрографе» Мажирин вскоре продал.

Во Free-lance.ru Антон отвечал за продукт и дизайн. К слову, еще студентом он выиграл конкурс **Марата Гельмана** «Арт-флэш 2001». Коммерческими вопросами занялся Василий Воропаев, которого Мажирин знал давно, когда оба они еще жили в Златоусте. Обоим в проекте принадлежало по 50%. «Я человек больше творческий, а Василий умеет наладить процесс, контролировать», — объясняет Антон.

Процесс пошел. В то время единственным конкурентом Free-lance.ru в русскоязычном интернете был украинский сервис Weblancer.net. В первую же неделю на Free-lance.ru зарегистрировались 2 тыс. человек. В 2007 году их количество перевалило за 100 тыс. Регистрация была бесплатной, но если фрилансер хотел лучше представить свое портфолио или откликаться на неограниченное количество проектов по разным специализациям, то он должен был купить так называемый «Аккаунт PRO» за \$19 в месяц. Затраты на содержание

ЭКСПЕРТ

Денис Крючков,
издатель
«Тематических медиа»



Среди аудитории «Хабрахабра» (это 8,5 млн уникальных пользователей в месяц) довольно много фрилансеров. Мы давно думали о проекте, который мог быть интересен для них. Когда же Free-lance.ru начал проводить не самые популярные реформы, мы решили, что наступил самый подходящий момент. Мы потратили примерно месяц на запуск биржи. Так появился Freelansim. Это был очень интенсивный хакатон с бессонными ночами, в котором были задействованы почти все сотрудники компании.

сайта были минимальными, поэтому проект, по словам Мажирина, с самого начала вышел в операционный плюс.

В 2007 году стартап привлек инвесторов: Мажирин и Воропаев продали по 20% фонду **Юрия Мильнера** Digital Sky Technologies (DST, впоследствии переименован в Mail.ru Group) и HeadHunter. Генеральный директор HeadHunter **Юрий Вировец** тогда заявил: «Мы стремимся расширить свое присутствие на кадровом рынке, и партнерство с лидирующим порталом в сфере удаленной работы — важный шаг в этом направлении». HeadHunter стал размещать на своем сайте функционал Free-lance.ru и продвигать его как свой проект. На руку бирже сыграл и мировой кризис, когда многие люди, попав под сокращение, стали искать удаленную работу. Выручка проекта в то время ежегодно удваивалась, вспоминает Мажирин. Сегодня она составляет «несколько миллионов долларов» в год.

ОПАСНОЕ ЦВЕТЕНИЕ

У разных людей кризис среднего возраста наступает в разное время. У Антона Мажирина это случилось в 28 лет. В 2009 году он отошел от оперативного управления Free-lance.ru, чтобы «найти себя», и тем самым невольно положил начало корпоративному конфликту.

У руля Free-lance.ru остался один Воропаев. По его словам, за три последующих года на сайте была создана едва ли не лучшая в Рунете служба поддержки (время реагирования на вопросы клиентов сократилось с трех суток до трех часов). Компания оптимизировала работу с базами данных, что позволило в несколько раз сократить затраты на «железо». Безотказность системы выросла до 99,9%. «Проанализировав наше „железо“ и нашу систему, один из признанных лидеров Рунета по высоконагруженным системам не предложил ни одного улучшения, которое нам необходимо было бы внедрить, — хвалился Воропаев. — Кстати, этот аудит проводился только по просьбе Мажирина».

«Люди, купившие нашу компанию, стали заниматься „фейсбуками“ и „твиттерами“. Мы оказались ниже их порога видимости»



У Мажирина были свои основания, чтобы приглашать независимых аудиторов. Он считает, что Воропаев не пытался развивать проект дальше, из-за чего «конструкция начала постепенно зацветать». Интерфейс ресурса устарел. Модель монетизации не совершенствовалась. Наконец, Free-lance.ru давно следовало создать мобильную версию. В итоге в 2012 году выручка ресурса выросла всего на 20% — это сопоставимо с динамикой рынка или даже меньше ее.

Мажирин говорит, что пытался вернуться к оперативному управлению, но Воропаев утверждал, что вакансий для партнера нет. Другие акционеры предпочли не вмешиваться в спор. «Люди, которые покупали нашу компанию, в том числе сам Мильнер, стали заниматься „фейсбуками“ и „твиттерами“, — объясняет Мажирин. — Мы оказались ниже их порога видимости». HeadHunter же потерял интерес к Free-lance.ru, потому что, как признается Юрий Вировец, по некоторым субъективным причинам синергии между ресурсами не получилось: «Естественно, мы пытались помочь сторонам найти общий язык, но оставались, если так можно выразиться, на своей стороне».

В конце 2011 года Мажирин, Mail.ru Group и HeadHunter нашли фонд, который был готов купить их доли во Free-lance.ru. Стороны даже подготовили пресс-релиз, но в последний момент сделка сорвалась из-за одного-единственного приложения. Оно умещалось на листе А4. В нем

Цепкая хватка

Однажды Антон Мажирин оставил Free-lance.ru, но теперь не собирается выпускать бразды правления из рук

30 %

Примерно столько пользователей Free-lance.ru указывают сайт в качестве основного места работы, например, заполняя анкету на получение кредита

шла речь о KPI Воропаева, который должен был остаться гендиректором Free-lance.ru. По словам Василия, фонд ставил ему невыполнимую планку, причем на предварительных переговорах все это признали. Не получив согласия Василия Воропаева, инвесторы отказались от сделки. «И я решил, что выходить из проекта мне не стоит», — говорит Мажирин. Он подготовился к войне.

СПАСИТЕЛЬНАЯ МЕДИЦИНА

«Фактически это шантаж. Разговаривать с ним (с Воропаевым. — **СФ**) дальше на языке партнерства и идти на компромиссы и уступки я не вижу смысла», — говорилось в письме, опубликованном от лица Антона Мажирина осенью прошлого года на популярном у ИТ-специалистов портале Habrahabr.ru. Мажирин своего авторства не отрицает, но утверждает, что письмо не выкладывал: оно было написано еще в начале 2012 года и предназначалось исключительно для акционеров Free-lance.ru.

В письме было много скандальных подробностей. Будто бы после ухода Мажирина с поста руководителя Free-lance.ru Воропаев присвоил себе его зарплату, доведя свое ежемесячное вознаграждение до 600 тыс. руб. Но и этого Воропаеву якобы показалось мало — он хотел 1 млн руб., а когда получил от акционеров отказ, самолично выплатил себе ежеквартальный бонус в размере 600 тыс. руб. После этого акционеры устроили совещание по Skype. В ходе разговора Воропаев, говорится в письме, заявил, что может принимать решения без согласия акционеров, потому что у тех нет 75% голосов, необходимых для отстранения его от должности.

Воропаев утверждает, что информация, которая содержится в письме, полная ложь: движение всех денежных средств фиксировалось в ежемесячных отчетах и контролировалось акционерами. При этом, по словам Воропаева, на одном из совещаний он объявил, что, если у акционеров есть сомнения в его добросовестности, он готов покинуть компанию и уступить место Мажирину. Однако представитель Mail.ru Group от подобного сценария отказался.

«Конфликт был совершен из-за другого, — считает Воропаев. — Я не готов был выплачивать дивиденды, так как у нас была договоренность на момент вхождения HeadHunter и DST лично с Фролкиным (Михаил Фролкин — один из акционеров DST. — **СФ**) и Мильнером о том, что вся прибыль идет на реинвестирование. Этот факт

мы закрепили в SHA (соглашение акционеров.—**СФ**). Я считал и до сих пор считаю, что вся прибыль, которая была у Free-lance.ru на том этапе, должна была идти на развитие компании. Что я и делал». Мажирин якобы считал иначе.

В самом Mail.ru Group комментировать **СФ** ситуацию с Free-lance.ru отказались. Как бы то ни было, Воропаев сохранял пост генерального директора Free-lance.ru вплоть до конца 2012-го, когда Mail.ru Group и HeadHunter вышли из проекта, с выгодой продав свои доли бизнесменам из фармацевтики. Артема Бектемирова нашел Мажирин, а Виталия Мартынова — Воропаев. Каждый из них искал инвестора, чтобы выкупить долю во Free-lance.ru у соперника. Но оказалось, что Бектемиров и Мартынов прекрасно знают друг друга. В итоге в проект вошли оба, и оба решили сделать ставку на Мажирина. Против Воропаева сыграли революционные преобразования, которые тот затеял на Free-lance.ru буквально за месяц до прихода новых владельцев.

НЕПРИЯТНЫЙ СЮРПРИЗ

2 октября 2012 года пользователи, зашедшие на Free-lance.ru, получили уведомление, что отныне работать на ресурсе можно только через «Сделку без риска» (СБР). СБР — это сервис, позволяющий заказчику еще до начала работы депонировать средства на счете Free-lance.ru, чтобы перевести их фрилансеру по завершении задания. Если между заказчиком и исполнителем возникали разногласия, то администрация сайта выступала арбитром и решала, кому передать деньги. За СБР заказчик платил бирже 7% бюджета проекта, исполнитель — 3%.

Сервис СБР был введен еще на заре Free-lance.ru, но носил рекомендательный характер. По оценкам компании, им пользовались около 10% участников биржи. Теперь же заказчик и исполнитель могли общаться только в окне СБР, обмениваться личными контактами было запрещено. А чтобы люди не пытались обойти запрет, администрация сайта предупредила, что все личные сообщения модерируются.

Free-lance.ru захлестнула волна негатива. Отрицательные отзывы исчислялись сотнями. Количество публикуемых проектов (самый важный после выручки показатель для любой фриланс-биржи), напротив, упало на 30%. Воропаев был к этому готов. Его расчет строился на том, что доходы от СБР компенсируют отток пользователей: «Ноябрь 2012 года был лучшим месяцем



Ожидаемый поворот

ВЕРНУвшись в проект, АНТОН МАЖИРИН ПЕРВЫМ ДЕЛОМ ОТЫГРАЛ РЕФОРМЫ СВОЕГО ПРЕДШЕСТВЕННИКА НАЗАД

по выручке в истории компании на тот момент». Мажирин настаивает на обратном: доходы от СБР оказались на порядок меньше, чем планировалось. Кроме того, пока клиенты ругали Free-lance.ru, компания «Тематические медиа», которой, в частности, принадлежит Habrahabr.ru, запустила свою биржу Freelansim.ru.

Первым делом Бектемиров и Мартынов пригласили независимых аудиторов, которые вынесли вердикт: нужно отказаться от обязательной СБР и модерации личных сообщений. После этого Воропаеву и предложили уйти. Вместе с ним компанию покинули многие ключевые менеджеры. Сейчас они развиваются проект Kovogr.ru, который консультирует онлайн-компании, как работать с удаленными сотрудниками. Кроме того, Василий выступает инвестором в еще двух стартапах. Свою долю во Free-lance.ru он продал, когда увидел, какие люди пришли на его место. Говорит, что цена оказалась хорошей.

ТЕСТ ДЛЯ ФРИЛАНСЕРА

26
тыс. руб.
составлял средний
гонорар фрилансера
за один проект на сайте
Free-lance.ru в мае этого
года. За шесть месяцев
он вырос примерно
на 5 тыс. руб.

На смену единодержавию Воропаева пришел триумвират. Развитием продукта занялся Антон Мажирин, коммерческими вопросами — Владимир Тарханов, а маркетингом — Людмила Булавкина (до этого у нее был опыт работы директором по маркетингу в «Одноклассниках»). «Мы рубили топором, потому что надо было сделать за месяц



то, что за полгода не происходит», — вспоминает Людмила.

Уже 2 декабря нововведения Воропаева были отменены. Во избежание отрицательных ассоциаций «Сделку без риска» даже переименовали в «Безопасную сделку». С марта 2013 года за эту услугу платят только заказчики — для исполнителей она бесплатна. С отменой модерации личных сообщений количество модераторов в штате Freelance.ru сократилось со 100 до 20.

Новая команда занялась проблемными местами в интерфейсе: например, была изменена форма, с помощью которой фрилансеры пополняют портфолио. На сайте появился сервис обратной связи, где пользователи могут писать пожелания относительно развития ресурса и голосовать за понравившиеся предложения. В сентябре должно появиться приложение для мобильных платформ. Количество проектов, по словам Мажирина, восстановилось и составляет сейчас примерно 40 тыс. в месяц. «Мы перевыполнили план по выручке по первому кварталу», — говорит Булавкина.

Правда, сама она во Freelance.ru уже не работает. Свой уход она объясняет не скепсисом по отношению к проекту, а сугубо личными причинами: не удалось сработать с коллегами.

Теперь главная задача Мажирина — научиться взаимодействовать с базой фрилансеров. На Freelance.ru зарегистрированы почти 1,5 млн человек, большая часть которых не заказчики, а исполнители. Директор фриланс-биржи Prohq **Александр**

БИРЖА НА БИРЖУ

Времена, когда рынок фриланс-бирж был непаханой землей, миновали. Сейчас в Рунете насчитывается не менее двух десятков ресурсов, которые сводят работодателей и фрилансеров. По количеству публикуемых проектов и посещаемости (1,3 тыс. и около 80 тыс. в сутки соответственно) Freelance.ru опережает ближайших конкурентов в четыре раза. Однако если смотреть на юзабилити и качество услуг, преимущество не кажется столь неоспоримым. Амбициозные новички вроде Freelansim и Prohq подчас предлагают сервисы, которые лидер только собирается вводить.

Николаев считает, что это правильный тренд: «Рынок становится конкурентным. Биржи стремятся стать не просто досками объявлений, а выступать полноценными посредниками между работодателем и фрилансером. Но фрилансеров сейчас много, и заказчикам становится сложно ориентироваться, кому доверить проект. Для этого нужен объективный рейтинг». Проблема в том, что вопреки названию «Аккаунт PRO» на Freelance.ru не гарантирует, что его обладатель является профессионалом, — это просто человек, заплативший бирже \$19.

Весной Freelance.ru организовал верификацию пользователей по паспортным данным. В ближайшее время Мажирин планирует ввести тестовые задания, с помощью которых фрилансеры смогут подтверждать свои профессиональные качества. Но и на этом Freelance.ru не остановится.

Недавно компания купила домен FL.ru и до конца года хочет запустить на нем новый проект. Пока Антон Мажирин не раскрывает его подробности. По словам Булавкиной, речь идет об автоматизированном поиске фрилансеров. Если сейчас заказчик сам ищет исполнителя из десятков, а то и сотен людей, откликнувшихся на его проект, то в будущем он станет выбирать всего из нескольких оптимальных кандидатов. Другие биржи подобный сервис не предлагают. Инвесторы-фармацевты помогли Freelance.ru излечиться от корпоративного конфликта, но теперь ждут от компании прорыва. //сф

CLASSIFIED

РЕКЛАМА

УСЛУГИ

В газете «Коммерсантъ» вы можете разместить мелкоформатное и строчное рекламные объявления в следующих тематических блоках:

- Работа и образование
- Недвижимость • Деловые предложения
- Бизнес-маркет • Рестораны
- Финансы • Юридические услуги

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

РЕКЛАМА 16+

Коммерсантъ

АВТОСАЛОН

Срочный выкуп автомобилей премиум-класса

М. «Лубянка», ул. Никольская, д. 10, оф. 302

тел. (495) 646 0202
www.riavto.ru

Извержение «Магмы»

Рейдеры новой формации действуют в рамках закона, работают без ОМОНа и маски-шоу. Вместо этого они умело используют человеческие слабости. Наиболее яркий их представитель — компания «Магма», которая пару месяцев назад завершила одно из самых крупных поглощений на московском рынке.

ОБЛУПИВШИЕСЯ и за-
коптившиеся серые здания, часть из которых пустует со времен развала СССР. Выбитые стекла, заваленная мусором территория — Московский завод счетно-аналитических машин (САМ) выглядит непрезентабельно. Но 17 его корпусов общей площадью 70 тыс. кв. м стоят на участке 4,1 га на Нижней Красносельской улице в Москве, а потому являются привлекательным объектом для поглощения. Все имущество завода стоит более \$100 млн. В апреле этого года контроль над предприятием установила инвестиционная компания «Магма». За этот лакомый актив она полтора года билась с мажитыми конкурентами: А1, **Александром Клячиным**, основателем компании «Нерль», и **Алексеем Тулуповым**, бывшим соучредителем «Росбилдинга» и бывшим работодателем акционеров «Магмы».

«Магма» была основана в 2006 году **Владимиром Курбатовым** и его гражданской супругой **Любовью Комоновой**. Оба ранее работали главными менеджерами проектов в леген-

дарном «Росбилдинге». Вместе с ними в «Магму» ушла команда из 70 человек. И хотя «Магма» мало известна широкой публике, она считается главным преемником «Росбилдинга». Поглощение ценных активов в «Магме», как и в «Росбилдинге», поставлено на конвейер. «Магма» — это группа компаний с общим штатом 140 человек (см. схему на стр. 70). По словам Любови Комоновой, группа выполнила уже 178 проектов по покупке и перепродаже активов (зданий, акций или долей) общей стоимостью около \$1 млрд. Словом, «Росбилдинг» умер, а дело его живет.

\$40
млн

получила, по оценкам, «Магма», продаив пять корпусов завода САМ фонду Stone Hedge. Тот намерен снести корпуса, а на их месте построить апартаменты

МОЛОДАЯ СМЕНА

В начале 2000-х мало кто мог предположить, что Алексей Тулупов займется производством вафельных тортов и сиропов, а другой учредитель «Росбилдинга»

Сергей Гордеев станет сенатором и меценатом. Не та у них была репутация. В свое время «Росбилдинг» приложил руку к приобретению и перепродаже множества объектов недвижимости. У компании была база данных по всем нежилым помещениям Москвы площадью от 500 кв. м (более 45 тыс. объектов), которая, по словам собеседников СФ, была получена от сотрудников московского Росреестра. Похожая база до сих пор гуляет по рынку, ее можно купить за 100 тыс. руб.

Однако к середине 2000-х «Росбилдингу» явно стало трудно вести дела — его именем разве что не пугали детей. Рассказывают, что держатели акций боялись даже разговаривать с представителями компании. Тогда Гордеев и Тулупов решили компанию ликвидировать, разделить накопленную недвижимость и заняться другим бизнесом. «Специалисты по враждебным поглощениям редко выдерживают на этой работе больше

пяти лет, слишком много негатива, — говорит выходец из «Росбилдинга», просивший не называть его имени. — Все считают, что мы занимаемся чем-то нехорошим, это тяготит». Но если Гордеев и Тулупов уже устали от негатива, то их менеджеры — нет.

Начиная «Магма» с небольших магазинов и особняков по \$2–5 млн — на более крупные проекты, видимо, не хватало денег. Поглотитель должен иметь оборотный капитал — 30–50% цены последующей продажи актива, говорят в «Магме». «Кредиты мы не брали, нас выручало то, что недвижимость уходила мгновенно», — вспоминает Комонова.

Наиболее крупным проектом той поры стала покупка на Никольской улице, в 100 м от ГУМа, особняка, принадлежащего ОАО «Никольское». «Самые перспективные для нас проекты — это проекты с несколькими собственниками. У них всегда найдутся несовпадающие интересы, чем мы и стараемся воспользоваться», — говорит Комонова. Высший пилотаж — не просто купить акции по заниженной цене, но сделать так, чтобы предавец остался доволен.

Так, трое собственников ОАО «Никольское» конфлик-



Железная леди

В ПАРЕ ОСНОВАТЕЛЕЙ «МАГМЫ» КУРБАТОВ – КОМОНОВА ГЛАВНУЮ РОЛЬ ИГРАЕТ ЛЮБОВЬ КОМОНОВА. КОЛЛЕГИ ПО РЫНКУ ХАРАКТЕРИЗУЮТ ЕЕ КАК УПОРНОГО БОЙЦА



тавали с четвертым, проживавшим в США. Владея блок-пакетом, тот не соглашался на реконструкцию здания, которую хотели провести трое собственников, и таким образом принуждал их уступить свои доли по низкой цене. Противостояние зашло в тупик. «Магма» выкупила акции у тройки несогласных за две трети реальной стоимости. А потом договорилась с оппозиционером. Тому ничего не оставалось, кроме как продать свои акции, ведь у «Магмы» уже был контрольный пакет. И через два месяца «Магма» продала особняк группе «Гута» примерно за \$50 млн.

По такой же схеме «Магма» позже купила здание Дома моделей на Комсомольском проспекте (ныне бизнес-центр «Комсомольский, 7»). Им владели директор Дома моделей и сын крупного московского чиновника. Бизнес приносил убытки, молодому человеку надоело его финансировать. Без лишних уговоров он продал свою долю «Магме». Впрочем, сделки не всегда проходили с обоюдным удовольствием сторон.

БОЛЕВАЯ ТОЧКА

Когда «Магма» положила глаз на торговое помещение на Покровке, сотрудники компании выяснили, что директор и главный собственник магазина не брезгует «черным» налом, рассказывает один из собеседников **СФ**. К директору направили подставного арендатора. Ритейлер попросил внести арендную плату в обход кассы наличными, а в момент передачи конверта с деньгами в магазин нагрянул ОБЭП. Рассказывают, что

проштрафившийся директор магазина продал свой актив за предложенную «Магмой» сумму в обмен на закрытие уголовного дела.

У «Магмы» обширные связи в разных ведомствах.

За 12 лет существования «Росбилдинга» его школу прошли около 4,5 тыс. сотрудников, которые сейчас служат везде: и в инвестиционных департаментах крупных холдингов вроде АФК «Система», и в ФНС, и в Росреестре, и в депозитариях. Свои люди у «Магмы», говорит собеседник **СФ**, есть в Главном следственном управлении РФ и силовых структурах. Уголовное дело на директора было закрыто. Правда, в самой «Магме» данный эпизод отрицают: мол, это история из прошлого «Росбилдинга».

Коньком «Магмы» также стали проекты, где у владельцев помимо недвижимости был другой, более важный, но уязвимый бизнес. Например, Любовь Комонова вспоминает, что в 2007 году «Магма» приобрела 20-процентный пакет Московского инструментального завода (ОАО МИЗ) и предложила мажоритарному акционеру предприятия продать свои 80%. Тот сопротивлялся.

Тогда специалисты «Магмы» выяснили, что мажоритарий также контролировал зарегистрированную в Ханты-Мансийском автономном округе публичную компанию. Ее миноритарными акционерами были 142,3 тыс. представителей народов Севера. Мажоритарий не хотел допустить, чтобы проблемы этой компании были обнародованы.

«Мы купили лишь 0,1% в этой компании, и ее владелец согласился на продажу завода», — говорит Комонова. К 2008-му «Магма» накопила оборотный капитал и замахнулась на по-настоящему серьезный проект — Московский завод электроизмерительных приборов (МЗЭП). Недвижимость МЗЭП оценивалась в \$70 млн. Основными акционерами завода были гендиректор **Владимир Ануфриев** (25,2%) и три его заместителя: **Валерий Гусев**, **Виктор Конев** и **Алла Никандрова**. Ануфриев, руководивший заводом с 2001 года, всячески противился сделке. Сначала «Магма» купила 12% акций у Конева, а потом доли двух других замов. Чтобы убедить их, пришлось показать данные аудита, которые свидетельствовали о том, что завод под руководством Ануфриева полным ходом идет к банкротству: производство убыточно, оборудование устарело, завод в долгах. «Люди поняли, что в случае банкротства предприятия они вообще ничего не получат. Большую роль сыграл пример Конева, который после продажи своих акций купил себе новую квартиру, машину и поехал отдыхать», — вспоминает Любовь Комонова. Получив 63% МЗЭП, «Магма» провела общее собрание акционеров и сменила гендиректора. Акционером МЗЭП Ануфриев по-прежнему остается. «Магма» не стала продавать доставшийся ей завод. Компания реконструировала здания, модернизировала оборудование и запустила в производство новые модели электросчетчиков.

Владеть таким активом, как МЗЭП, — вопрос престижа: мол, «Магма» не просто контора, которая перепродаёт недвижимость, но она развивает производство. Кроме того, «Магма» использовала объект в качестве залога для получения кредитов. К 2010 году среди ее кредиторов появились крупные банки во главе с Номос-банком.

СЕРДЦА ЧЕТЫРЕХ

«Мы часто проезжали вдоль необъятного забора НПО „Гелиймаш“ на Автозаводской. Нам говорили: „Не трогайте, все это принадлежит **Виктору Черномырдину**“», — вспоминает Любовь Комонова.

ЛЮБОВЬ КОМОНОВА

39 лет. Имеет два высших образования: экономическое и юридическое. Начала

карьеру в 1990 году в Прокуратуре РФ. До «Магмы» шесть лет работала в «Росбилдинге». Любимая цитата: «Никогда не сдавайся, и ты увидишь, как сдаются другие» (Маргарет Тэтчер). Увлекается театром и цветоводством. Замужем, имеет троих детей.

Попытку поглощения «Гелиймаша» «Магма» предприняла лишь в начале 2011 года, после смерти Черномырдина. Проект обещал стать грандиозным: «Гелиймаш» обладает ценными зданиями и землями в Москве, в том числе двумя участками недалеко от Москвы-реки: 5 га в Лужниках и 7 га рядом со станцией метро «Автозаводская». Недвижимость «Гелиймаша» оценивается в \$250 млн. Кроме того, в состав группы «Гелиймаш» входит оренбургский завод «Криор» — крупнейший в Евразии производитель жидкого гелия, которому принадлежат 10% мирового рынка и уникальная установка по сжижению гелия.

С «Гелиймашем» «Магма» применила излюбленную тактику — раздуть имеющийся конфликт акционеров и сыграть либо на жадности каждого собственника, либо на его старых обидах, либо на страхе, что остальные первыми продадут свои акции и бросят его на произвол судьбы (сценарий «все предали»). Юридически 57,7% акций НПО «Гелиймаш» принадлежали трем московским фирмам: «Химгазсервису», «Техногазу» и «Криору». Их бенефициарами были бывшие сотрудники «Оренбурггазпрома» и соратники Черномырдина — **Иван Сергеев**, **Александр Шахов**, **Николай Савилов**, **Михаил Герасименко**, а также **Любовь Петрова**. В 1990-х газовики разработали уникальную технологию производства жидкого гелия, а ныне вышли на пенсию. «Гелиймашем» управлял молодой специалист **Вадим Удут**, который получил долю в предприятии. Удут закупал газ у «Газпрома», сжижал его в Оренбурге на мощно-

стях «Криора» и поставлял за рубеж. Однако три года назад у четырех неработающих акционеров — Сергеева, Шахова, Петровой и Савилова — возникли претензии к управлению. Якобы он использует московские площадки НПО для сдачи в аренду под склады и ущемляет права других собственников при распределении прибыли. Первым делом «Магма» провела переговоры с лидером оппозиции — Сергеевым. После этого свои акции согласились продать и трое остальных обиженных акционеров. И летом 2011-го структура «Магмы» «Эверест инвестментс» примерно за \$15 млн руб. (по оценкам **СФ**) получила контроль над 57,7% НПО «Гелиймаш». Вадиму Удуту и его супруге **Марине Сташкевич** принадлежали около 28% акций. Узнав о сделке, Удут оспорил ее в суде, а основной производственный актив «Криора» — установка по сжижению гелия — тут же была продана фирме жены Удута. Кроме того, он обвинил «Магму» в том, что она якобы вывела из «Криора» 150 млн руб. в виде займа, предоставленного одной из своих структур. По инициативе Удута против Владимира Курбатова и двух сотрудников «Магмы» были возбуждены уголовные дела по статьям 330 УК РФ (самоуправство) и 159 (мошенничество). Следствие продолжается. В апреле 2013 года Удуту удалось через суд доказать, что Сергеев, Шахов, Савилов и Петрова провели сделку с нарушением преемственного права других акционеров. По закону «Об ак-

ционерных обществах» до того, как продавать свои доли третьей стороне, они должны были предложить их другим акционерам ЗАО — Герасименко и Удугу, чего они не сделали. Правда, решение суда не касалось ключевого вопроса: кто же должен владеть акциями «Гелиймаша»? Еще до начала процесса они были перепроданы другим юрлицам, и их не вернуть. «Покупка контрольного пакета действительно состоялась, и никакие технические нюансы не изменят положение дел, при котором Вадим Удуг — миноритарный акционер — должен будет считаться с мнением владельцев контрольного пакета», — говорит Комонова.

САМ ПОПАЛСЯ

Почву для захвата САМ подготовили сами владельцы завода. В 1998 году тогдашний гендиректор **Валентин Воронов** попросил у своего реестродержателя — Центрального московского депозитария (ЦМД) — денег под залог 28% акций завода. Но у ЦМД возникли свои виды на заводское имущество. К 2005 году он увеличил свою долю до 35,4%, скупив акции у мелких держателей. В 2006-м на предприятие пришли влиятельные акционеры-чиновники, которые выгнали ЦМД с арендованных площадей. Эти люди скрывались за номинальным юрлицом ЗАО «Лефорт-

инвест», которое стало судиться с ЦМД, требуя вернуть спорные 28% акций, и выигрывать процессы (обе стороны подали более 40 исков).

«В начале 2011-го нам дали понять, что и ЦМД, и руководство завода не против продажи своего пакета», — говорит Комонова. «Магма» скупила около 8% акций САМ у мелких держателей и начала переговоры с самой влиятельной группой акционеров — чиновниками, которым принадлежали 29% завода. Тут «Магме» и пригодился МЗЭП: она заверила продавцов, что имеет опыт оздоровления промышленных предприятий. Кроме того, она согласилась заплатить за пакет высокую цену (ее Комонова не называет).

После этого «Магма» договорилась о покупке акций ЦМД в рассрочку. Но пока «Магма» собирается деньги, ЦМД обратился в компанию А1 — может, она предложит больше? И даже подписал с А1 предварительное соглашение о продаже.

Но тут опять объявились «Магме» — с огромным задатком \$18 млн. «Мы специально дали высокий задаток и добавили в договор условие о его возврате в двукратном размере в случае срыва сделки, чтобы ЦМД не передумал», — рассказывает Комонова. Поэтому выполнить соглашение с А1 депозитарию оказалось затруднительно:

пришлось бы возвратить «Магме» \$36 млн. Разгневанная А1 решила отомстить «Магме». В апреле 2012 года она менее чем за \$1 млн купила через подконтрольное ООО «Рустехмаш» 1,8% акций САМ у одного из мелких акционеров. «У нашего же продавца купили, — сокрушается Комонова. — Мы у него не весь пакет приобрели. На 1,8% денег не хватило, решили, что выкупим позже». «Магма» дорого заплатила за свою небрежность.

«А1 часто покупает мелкий пакет, потом начинает „кошмарить“ прежнего поглотителя. В конце концов тот в тридорога выкупает у А1 ее пакет, чтобы не мешала работать», — говорит собеседник СФ. «Рустехмаш» попыталась через суд принудить

ЦМД продать ему обещанную долю и стала оспаривать перепродажу недвижимости САМ: мол, сделка проведена по заниженной цене и является выводом активов. В итоге в апреле 2013 года структуры «Магмы» выкупили у «Рустехмаша» пресловутые 1,8% за несколько миллионов долларов. Общие затраты «Магмы» по проекту эксперты оценивают в \$80 млн.

«Магма» по уши в долгах, говорят ее конкуренты: из компании ушли лучшие люди, остальные не получают зарплату месяцами. В «Магме» наличие трудностей отрицают: обязательства перед сотрудниками выполняются, а кредитная нагрузка компании составляет 20% стоимости чистых активов, что является очень умеренным показателем. По словам Комоновой, «Магма» не платит только в том случае, если момент получения прибыли от проекта и выплаты бонуса за него наступил после того, как сотрудник ушел.

В любом случае «Магме» вряд ли грозит разорение. Она уже продала часть зданий САМ, расплатилась с основными долгами и надеется завладеть недвижимостью «Гелиймаша». Недавно компания завершила начатый до кризиса проект создания собственной интерактивной базы из 50 тыс. объектов нежилой недвижимости, подобной той, что была в «Росбилдинге». Так что работы хватит надолго. //сф



«Специалисты по враждебным поглощениям редко выдерживают на этой работе больше пяти лет — слишком много негатива. Все считают, что мы занимаемся чем-то нехорошим, это тяготит»

тот же огонёк, но на батарейке



(16+) реклама

нажми на огонёк! *теперь для платформ
ios и android*



цифровая
версия
журнала

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

подписка на цифровую
версию для ipad — 3, 6 или
12 месяцев
с автоматической загрузкой
свежего номера

«Избавиться от нас себе дороже»

Как крупнейший продавец телевизионной рекламы «Видео интернешнл» пытался стать «Яндексом», чем опасны создатели рейтинговых телевизионных передач и каким рекламным носителям принадлежит будущее, «Секрету фирмы» рассказал генеральный директор группы компаний «Видео интернешнл» Сергей Васильев.

Текст Юлиана Петрова

Фото Григорий Поляковский,

Артем Голощапов

В 2012 году автоконцерн Nissan потратил на интернет половину своего рекламного бюджета — 822 млн руб., рекордную для Рунета сумму. Однако этот рекорд не принес преимущества перед конкурентами. По динамике продаж (+11% в 2012 году по сравнению с 2011-м) Nissan сильно отстал от Volkswagen (+40%), Toyota (28%) и других более консервативных рекламодателей из автопрома, потративших на интернет не более 20% своих бюджетов. Менеджеры рекламного синдиката Group M, основанного владельцами группы «Видео интернешнл» (ВИ), тут же использовали промах Nissan. Они объехали своих клиентов с презентацией, где проанализировали опыт Nissan и дали рекомендацию перераспределить бюджеты в пользу более эффективных носителей, прежде всего телерекламы, крупнейшим продавцом которой в России является группа «Видео интернешнл».

У ВИ с интернетом особые счеты. Все попытки компании стать крупным продавцом рекламы на этом рынке до сих пор успехом не увенчались.

Сергей Васильев рассказал «Секрету фирмы», в чем причина неудач и как «Видео интернешнл» пытается диверсифицировать свой бизнес.

«НИЧЕГО БОЛЕЕ ЭФФЕКТИВНОГО, ЧЕМ БАНАЛЬНАЯ 30-СЕКУНДНАЯ КИНОШКА, НЕ ПРИДУМАНО»

В прошлом году «Яндекс» впервые обогнал по размеру ежедневной аудитории «Первый канал». Телезрители уходят в интернет?

Лет 20 назад ежедневная аудитория телефонного справочника и разных энциклопедий в совокупности была больше, чем нынешняя аудитория «Яндекса». Ну и что? Аудитория «Яндекса» увеличивается, но телесмотрение в России остается одним из самых высоких в мире. Причем среднее время телесмотрения растет — как в РФ, так и в США.

И все-таки на интернет приходится 18% рекламного рынка (56 млрд руб. из 298 млрд руб. без НДС). Темпы роста у этого сегмента выше, чем у телевизионной рекламы.

По данным нашего аналитического центра, к 2017 году объем всего российского рынка рекламы вырастет до 520 млрд руб. без НДС (+70% по сравнению с 2012-м). Из этой суммы 230 млрд руб. придется

на ТВ (+60%), 150 млрд руб. — на интернет (+170%). Я абсолютно убежден, что в ближайшие десять лет роль телевидения не изменится. Сегодня доля рекламных бюджетов, приходящихся на ТВ, в России больше, чем в 2007-м. Тогда было 45%, сейчас — 48%. Есть стереотипы восприятия, а есть цифры.

У вас сколько сегодня приходится на интернет-рекламу?

Около 7% от общего объема продаж. В пятилетней перспективе мы рассчитываем на 10–12%. 75% — это телевизор.

Может, вы продаете интернет-рекламу по остаточному принципу?

Сколько и на что тратить, решаем мы, а рекламодатель. Если завтра, скажем, Procter & Gamble захочет потратить все свои рекламные миллионы на интернет, мы им в этом поможем. Но это будет их выбор. Нам нужно, чтобы они тратили как можно больше денег с максимальным удовольствием и как можно быстрее возвращались к нам с новыми деньгами. Если мы будем пытаться искалечить их подходы, у нас будут большие проблемы.

Интернет и ТВ не конкурируют за деньги рекламодателей — они у них разные. На 70% интернет-сборы состоят из контекстной рекламы услуг малого бизнеса и сложных, немассовых товаров. Но на ТВ все по-другому. Главный

спрос на телерекламу формируют простые массовые товары с очень простыми потребительскими свойствами: прохладительные напитки, соки, молоко, бытовая химия. Там не нужно ничего объяснять, важно только одно — яркое эмоциональное сообщение. Ничего более эффективного, чем банальная 30-секундная киношка, не придумали. А пока не придумали — телевидению можно не беспокоиться.

«МЫ ПРОДАЕМ ДОРОГО, НО ЛЮДИ ГОТОВЫ СТОЛЬКО ПЛАТИТЬ»

— В 2011 году у вас вроде бы появился повод для беспокойства. Вступили в силу поправки в закон «О рекламе», запрещающие федеральным телеканалам продавать рекламу через компанию, если ее доля на рынке превышает 35%. У ВИ тогда было более 60%. Телекомпании ВГТРК и «СТС медиа» перестали продавать рекламу через ВИ, но в то же время наняли вас как консультанта. Почему?

— Телеканалы создали собственные службы продаж, но аналитические службы и программный комплекс для управления размещением рекламы никто заводить не торопится. Зачем, если можно купить у нас лицензии на использование нашего софта по приемлемым ценам? Мы работаем хорошо, поэтому избавляться от нас телеканалам себе дороже. Новая разработка будет стоить серьезных денег и на нее уйдут годы, к тому же неизвестно, что получится. Например, в «Видео интернейшнл» над системой размещения работает ИТ-департамент из 140 человек.

— Фактически вместо комиссационных от объема продаж ВИ теперь получает те же суммы в виде вознаграждения за консалтинг. «Газпром-медиа» берет с телеканалов 8% объема продаж, а вы — 11–12% за консалтинг. При этом вы говорите, что цены на ваши лицензии приемлемые...

— Нельзя купить отдельно лицензию, а отдельно консалтинг нашего аналитического центра или нашу юридическую



Бремя
благополучия

В «ВИДЕО ИНТЕР-НЕШНЛ» НИЗКАЯ ТЕКУЧЕСТЬ КАДРОВ. СЕРГЕЙ ВАСИЛЬЕВ ЭТИМ НЕДОВОЛЕН: ДЛЯ НОВЫХ ПРОЕКТОВ НУЖНА СВЕЖАЯ КРОВЬ

«Нам нужно, чтобы они тратили как можно больше денег с максимальным удовольствием и быстрее возвращались к нам с новыми деньгами»

Телепатриот
СЕРГЕЙ ВАСИЛЬЕВ СЧИТАЕТ, ЧТО С РОССИЙСКИМИ ФЕДЕРАЛЬНЫМИ КАНАЛАМИ МОГУТ СРАВНИТЬСЯ ТОЛЬКО ГЕРМАНСКИЙ ZDF И БРИТАНСКИЙ BBC



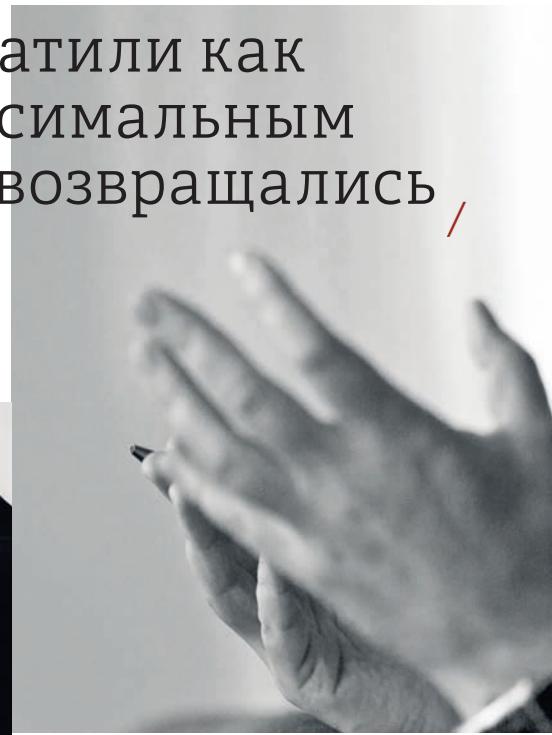
поддержку — только в комплекте. Да, все вместе мы продаем довольно дорого, но люди готовы столько платить.

Хотя доля ВИ на рынке уменьшилась, но все равно ФАС насчитала вам за 2010–2011 годы 38,4% — это превышает предельно допустимые законом «О рекламе» 35%. Чем это вам грозит?

В законе говорится, что ФАС может выдать предписание телеканалам расторгнуть с нами договоры, чтобы привести нашу долю в соответствие с законом. Но нигде не написано, в какой срок телекомпании должны выполнить это предписание, например в течение 24 часов или 12 месяцев. Поправки к закону «О рекламе» принимались очень быстро и получились довольно несовершенными. Пока ФАС не дала никаких предписаний. Будут они — будем думать, как их выполнять.

Телереклама стремительно дорожает. По вашим же данным, количество пунктов рейтинга GRP (1 GRP равен 1% аудитории старше 18 лет, которая потенциально может увидеть данную телепередачу и рекламу. — СФ), выставляемых телеканалами на продажу, с 2002-го по 2011 год выросло слабо, а цена — чуть ли не в 10 раз.

Количество GRP не может сильно вырасти, потому что время телесмотрения — стабильный параметр. Цена же определяется спросом. Ценообразование — это самое сложное и самое главное в нашей работе. Мы должны правильно спрогнозировать, сколько денег готовы потратить рекламодатели на ТВ. Исходя из этого, посчитать, сколько на конкретном канале в зависимости от его аудитории, технического охвата и других параметров будет стоить один пункт рейтинга. Пока телевидение остается самым дешевым способом донести рекламные сообщения до широкой аудитории. Проблема с прогнозированием заключается в том, что вы можете руководствоваться статистическими данными,



если у вас 1 тыс. рекламодателей. А в РФ десять крупнейших рекламодателей в 2012-м сформировали почти 35% всех рекламных бюджетов на федеральном ТВ. Следующие за ними 30 компаний обеспечили еще 34% рекламных сборов. У нас с крупнейшими рекламодателями каждый контракт составляет по 3–4 млрд руб. в год. При этом судьба таких контрактов зависит от субъективных подходов — настроений и вкусов руководителей этих компаний. Мы с ними неделями ведем сложные переговоры. Уровень детализации в договорах очень глубокий. Например, что где можно показывать, а что нельзя, как реклама распределяется по сезонам, по каналам, по регионам. С каждым годом эти детали играют все большую роль.

«А ТУТ НАРОД СО СВОИМ СТИРАЛЬНЫМ ПОРОШКОМ ЛЕЗЕТ»

В 2010-м вы лично вместе с другими владельцами «Видео интернешнл» продали свои доли структурам банка «Россия» и его учредителям — «Сургутнефтегазу» и «Севергрупп» Алексея Мордашова. Почему?



Любой бизнес, если за него предлагаются адекватные деньги, нужно продавать. Тот, кто этого не делает, не бизнесмен. Мы продали за хорошие деньги.

И что — все акционеры дружно захотели продать свои доли?

Кто-то хотел, кто-то считал, что нужно подождать, но общее согласие было достигнуто, никаких конфликтов не было.

«Видео интернешнл» закрыла немало проектов в 2010-2011 году. Это было связано со сменой собственников?

Все корректировки стратегии мы делали сами, нам никто установок не давал. Проекты закрывались по разным причинам. Еще до кризиса мы прикрыли подразделение продаж рекламы product placement в телепроектах и сериалах. Слухи о том, что все ломятся в этот сегмент, сильно преувеличены. Например, для производителей бытовой химии очень важно осенью понимать, как будет проходить их рекламная кампания в следующем году. С продюсерами телепрограмм никакой ясности: получится у них программа — не получится, когда она выйдет в эфир, каковы будут рейтинги. У создателей телевизионных супершоу своя гордость, а тут народ со своим стиральным порошком лезет. После нескольких скандалов с рекламодателями мы поняли, что заниматься product placement себе дороже. Больше года назад мы закрыли направление продажи рекламы в прессе, и правильно сделали. Мало того что снижается потребление печатных СМИ, в ближайшие пару лет вообще может произойти катастрофа. На плаву печатные СМИ держала реклама алкоголя и табака, теперь и она запрещена. Мы пытались также заниматься продажей контекстной рекламы в интернете, года три тренировались, потратили изрядно денег и закрыли проект.

Почему? Интернет ведь бурно развивается.

Чтобы быть эффективным продавцом контекстной рекламы, нужно иметь свою поисковую систему. Когда начинали, думали, что нам удастся найти какое-то решение. Мы отказались и от SMS-рекламы. Два года запускали пробные проекты, анализировали. Потом подвели итоги и поняли, что объемов больших не будет, неинтересно.

При каких объемах проект интересен?

Мы вкладываем в проекты большие деньги. Только что создали подразделение видеорекламы в интернете, в котором 40 человек работают. Одна разработка софта стоит миллионы долларов. Мы не с нуля разрабатываем, но даже если берем чужую, западную, систему и платим за нее роялти, затраты на ее адаптацию велики. Поэтому отдельное подразделение, которое занимается продажей какого-то вида рекламы, имеет для нас смысл, если способно обеспечить оборот 1,5 млрд руб. в год. Иначе не покрыть внутренние издержки.

Так какие рекламные носители вы считаете перспективными?

Мобильная реклама, видеореклама в интернет-кинотеатрах наподобие Ivi или Zoomby. В определенной степени это тоже телевидение, только доставленное другим технологическим способом. Правда, аудитория всех этих сервисов пока драматически несравнима с телевизионной. Даже в США популярные телесериалы имеют 90% просмотров по телевизору и только 10% в интернете.





Проще пареных репов. В фармацевтическом биз- несе назрела революция.

Компания OBL Pharm полностью избавилась от штата медицинских представителей. Оказалось, что наращивать продажи можно и без них.

Текст: Динара Мамедова

Фото: Юрий Мартынов



Бей своих

ИДЕЯ УВОЛИТЬ «РЕПОВ»
ВПЕРВЫЕ ВОЗНИКЛА У АНДРЕЯ
МЛАДЕНЦЕВА ПОСЛЕ ПРОЧТЕ-
НИЯ КНИГИ ДЖЕЙМИ РЕЙДИ
«КАК Я ПРОДАВАЛ ВИАГРУ»

«ОГРОМНЫЕ кучи денег, горы кокаина и новенькие блестящие автомобили — таков неподдельный мир обыкновенного медпреда» — это слоган, с которого открывается группа профессиональных медицинских представителей в социальной сети «В контакте». Пожалуй, за исключением кокаина все вышесказанное правда. Медицинские представители, или «репы» (от англ. *representative*) — «неприкосновенный запас» фармацевтических компаний. Они лично обходят врачей, провизоров и рекламируют лекарства — это основной канал продвижения. По данным аналитической компании Cegedim Strategic Data, в 2011 году российские производители вложили в маркетинг своих препаратов 7,3 млрд руб., из них 86% были потрачены на оплату труда медпредов.

Однако генеральный директор подмосковной группы OBL Pharm **Андрей Младенцев** совершил революцию. Год назад он первым из фармацевтов отказался от услуг медпредставителей.

ГОРЬКАЯ ПИЛЮЛЯ

Андрей Младенцев — персона на фармацевтическом рынке известная. В свое время он был совладельцем компании «Нижфарм», которую продал в 2005 году. Успел поработать заместителем руководителя Росздравнадзора, а затем снова вернулся в бизнес. Вместе с партнером **Дмитрием Даиним** Младенцев открыл компанию «Фармат» и на базе этого логистического оператора создал сеть распределительных центров для предптовой подготовки лекарств (маркировка, переупаковка и т. д.). После продажи «Фармата» в августе 2011 года

акционеры OBL Pharm (основной актив — завод «Оболенское») пригласили Младенцева на должность управляющего.

OBL Pharm производит в основном дженерики — дешевые копии оригинальных лекарств, вышедших из-под патентной защиты. Большая часть ассортимента — рецептурные препараты («Венарус», «Диара», «Пассажикс» и др.). По данным «Фармэксперта», в 2010 году «Оболенское» занимало 46-е место в рейтинге крупнейших российских фармкомпаний с выручкой \$17,3 млн. Акционеры OBL Pharm поставили перед Младенцевым задачу повысить продажи и прибыль.

На продвижение своих препаратов OBL Pharm тратила 10–15% выручки, как и многие другие российские игроки. При этом львиная доля маркетингового бюджета (примерно \$2 млн в год) уходила на содержание 100 медпредставителей. Штат небольшой: по оценке кадрового агентства Antal Russia, у крупнейших фармкомпаний (Novartis, Pfizer, Sanofi-Aventis) в России работают от 400 до 1 тыс. «репов».

«Репы» — недешевое удовольствие для производителей, — говорит заместитель генерального директора компании Stada CIS **Иван Глушков**. — По оценкам экспертов, в год фармкомпании тратят на содержание одного сотрудника от \$30 тыс. до \$60 тыс.. Расходы включают не только зарплату, но и содержание автомобилей, бензин, мобильную связь, буклеты.

Однако медицинские представители необходимы компаниям как воздух. Дело в том, что нерецептурные препараты еще можно рекламировать на телевидении или с помощью «наружки», но рецептурные разрешено продвигать только в специализированных изданиях, на конференциях или

при контактах с врачами. К тому же государство периодически вводит новые ограничения. Вступивший в силу в 2011 году закон «Об основах охраны здоровья граждан в РФ» запретил устраивать мероприятия для врачей, если организатором выступает только одна фармкомпания, а медпреды не имеют теперь права посещать врачей в рабочее время. Но массовых сокращений «репов» не последовало: медпреды продолжают беспрепятственно приходить к врачам под предлогом сбора информации о побочных действиях препаратов. «„Репы“ были, есть и будут», — считает директор по маркетингу НПО «Петровакс фарм» **Игорь Климанов**.

Но Андрей Младенцев думает по-другому. «Медпредов породили западные компании, которым нужно было информировать врачей о появлении инновационных препаратов. А российские производители дженериков бездумно скопировали их модель продвижения», — говорит управляющий OBL Pharm. Он решил всех «репов» сократить.

66
%

посетителей аптек,
по данным опроса иссле-
довательской компании
Synovate Comcon, при-
ходящих со списком пре-
паратов, которые они
собираются купить

«Медицинские представители как канал продвижения дженериков неэффективен. Но я побоялся рубить треть штата компании»

БОЛЬНОЙ ВОПРОС

«Еще работая на „Нижфарме“, я пришел к выводу, что медпреды как канал продвижения дженериков неэффективны. Но тогда побоялся рубить треть штата компании,— рассказывает Младенцев.— По сути, дженерики отличаются друг от друга только названиями, но действующее вещество в них одинаковое. Какой смысл тогда рассказывать врачу о своем препарате?»

Проанализировав расходы компании, Андрей Младенцев понял, что затраты на «репов» неоправданно высоки. Один сотрудник OBL Pharm за день посещал восемь врачей, в среднем визит длился полчаса. Стоимость одного контакта получалась 715 руб., что довольно дорого. Остальные каналы продвижения обходятся фармацевтам дешевле — к примеру, отправка врачу информационного письма стоит около 100 руб.

Функция маркетинговых агентов — стимулировать врачей выписывать лекарства, производимые компанией. Компания выделяет сотруднику определенную территорию, где он должен регулярно обходить медицинские заведения. Но результат контролировать сложно. Во-первых, представители иногда «рисуют» отчеты, поэтому

компании тратятся на разные методы контроля. Например, выборочно опрашивают медиков, иногда даже устанавливают GPS на автомобили сотрудников.

Во-вторых, результативность работы честных «репов» тоже оставляет желать лучшего. По данным Cegedim Strategic Data, в 2010 году после визитов медпредставителей 37% врачей говорили о готовности начать или увеличить выписку продвигаемого препарата, а в 2011-м их доля сократилась до 34%. Убеждая медиков выписывать лекарства, некоторые фармацевты используют «активное стимулирование» — платят небольшой гонорар или дарят подарки. Если доктор сотрудничает, это может быть заметно по росту продаж в аптеках около поликлиники. На Западе активное стимулирование врачей приводит к скандалам: например, американскую компанию Pfizer в 2012 году оштрафовали на \$60,2 млн за подкуп чиновников и врачей. В России подобных скандалов не было. Однако подкуп докторов еще не гарантирует роста продаж. «Теорети-

8,6
млн

Столько визитов к врачам совершили российские медпредставители в 2011 году. По данным Cegedim Strategic Data, по сравнению с 2010 годом этот показатель увеличился на 2%

чески такая практика может существовать, но даже в этом случае никто не посчитится, что доктор будет выписывать продвигаемые лекарства,— пожимает плечами Младенцев.

С августа 2011 года он начал постепенно избавляться от «репов» и наблюдать за динамикой выручки. Но продажи не упали. Часть «репов» компания уволила за «однократное грубое нарушение трудовых обязанностей», то есть за пропуски в отчетах. Один из медпредов даже подал на OBL Pharm в суд, но стороны пришли к мировому соглашению. Добросовестных консультантов компания сократила, выплатив им компенсации. К 1 апреля 2012 года в штате OBL Pharm вообще не осталось медпредов. Экономленные деньги Младенцев запланировал вложить в развитие дистрибуции и параллельно решил снизить цены.

ДЕЙСТВЕННОЕ ЛЕЧЕНИЕ

По мнению Младенцева, успешные продажи дженериков строятся на трех китах: конкурентных ценах, информированности конечного потребителя о препарате и представленности в аптеках.

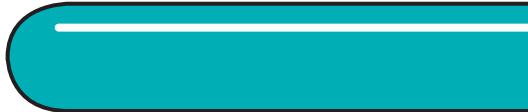
С начала 2012 год OBL Pharm снизила отпускные цены в среднем на 20–30% на 11 лекарств («Амлодипин кардио», «Левомицетин актилаб» и др.) — лидеров продаж компании в своих фармакологических группах. «Врач заинтересован, чтобы пациент прошел полный курс лечения,— говорит Младенцев.— Обычно он легко оценивает уровень

Пилюля от бед

Какие источники информации наиболее авторитетны для покупателей лекарств?

% опрошенных

46% Лечебный врач



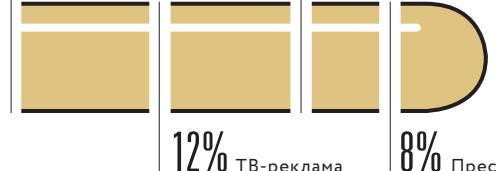
31% Провизор в аптеке



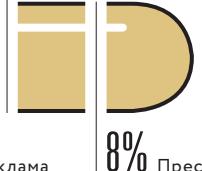
13% Интернет



12% ТВ-реклама



8% Радио



8% Пресса

Источник: опрос Swaytive Comson; респонденты могли выбрать не сколько вариантов ответа

Убеждая медиков выписывать лекарства, некоторые фармацевты используют «активное стимулирование» — платят небольшой гонорар или дарят подарки

платежеспособности больного и рекомендует ему лекарства по карману. Наша продукция как раз вписывается в категорию бюджетных препаратов». Работать с врачами OBL Pharm не перестала, но выбрала бюджетные методы продвижения: почтовую рассылку, рекламу в соцсетях, участие в конференциях. Кроме того, компания взяла в штат мерчендайзеров — вместо проповедования врачей они ходят по аптекам и проверяют наличие препаратов. Эти специалисты не имеют высшего медицинского образования и передвигаются по городу на общественном транспорте, поэтому затраты на них ниже, чем на «репов». В результате стоимость одного рекламного контакта с врачами и провизорами в 2012 году в «Оболенском» снизилась до 200 руб. Помимо основной работы с дистрибуторами, OBL Pharm начала напрямую сотрудничать с аптечными сетями, которые имеют свыше 50 точек. Сейчас у компании 35 тыс. точек-партнеров. Для их обслуживания Андрей Младенцев нанял дополнительно десять менеджеров по работе с клиентами, которые стали выполнять функции торговых представителей. Они приезжают в аптеки, проверяют наличие товара на полках. Когда отдельных лекарств «Оболенского» нет, сотрудник информирует провизора об их наличии на складе и на месте оформляет заказ. «Если аптека отказывается закупать продукцию, мы выясняем причины и стараемся их устраниить», — уточняет Младенцев.

Сейчас примерно 75% продаж OBL Pharm — результат сотрудничества с дистрибуторами, остальное — прямые контракты. По словам Младенцева, для отрасли это хороший показатель, он планирует и дальше увеличивать прямые поставки. «Фармпроизводители неохотно сотрудничают с аптеками напрямую, поскольку у них увеличиваются издержки на логистику», — говорит генеральный директор аналитической компании DSM Group **Сергей Шуляк**. — Очевидно, Младенцев решил работать с сетями, поскольку сэкономил на маркетинговых расходах». В результате в большинстве аптек-партнеров представленность лекарств OBL Pharm выросла на 50%. Сейчас показатель out of stock (отсутствие товара на полке) составляет 30%, и Младенцев доволен этим



ВРАЧЕБНЫЙ СИМБИОЗ

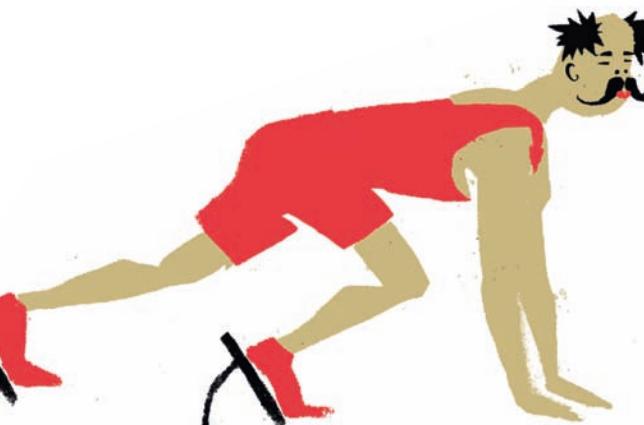
Российские врачи в целом положительно оценивают визиты медпредставителей. По исследованию компании Cegedim Strategic Data, опубликованному в декабре 2011 года, 47,7% докторов воспринимают их как «очень полезные и ценные для практики». «Бесполезными и не имеющими ценности» визиты медпредставителей считают только 0,4% медиков. Получается, что большинство докторов заинтересованы в подобной коммуникации, заключают исследователи.

по сравнению с 2011 годом, до 152 млн руб., а рентабельность продаж (отношение чистой прибыли к выручке) — в три раза, до 16%.

Похоже, мировые производители тоже начали понимать, что на медпредов не стоит молиться. Прошлой зимой Pfizer пообещала сократить около 600 медпредставителей, или 20% сотрудников, занятых в продвижении лекарств для врачей общей практики. Eli Lilly недавно объявила о значительном урезании штата «репов» в США до 1 июля 2013 года. Компании объясняют свои действия истечением срока патентов на собственные инновационные препараты. Если в ассортиментной линейке нет новых или уникальных лекарств, значит нет смысла рассказывать о них врачам. Словом, медицинские представители еще востребованы, но их роль в бизнесе явно снижается. Не исключено, что эксперимент Андрея Младенцева повторит кто-то еще. //сф

Взломщики сетей

Большинство производителей считают, что в крупную торговую сеть можно попасть только благодаря откатам или огромным маркетинговым бюджетам. «Секрет фирмы» отыскал поставщиков, которые поставили товар на полки практически бесплатно.



РЕЖИМ ВЫЖИДАНИЯ

Если компания продает ходовой товар по самым низким ценам, то рано или поздно ритейлер им заинтересуется. Главное — иметь запас финансовой прочности и терпение. Совладелец ростовской группы компаний «Век» **Константин Остапкевич** производит пельмени, вареники, продает оптом польские грибы и яблоки. В 2012 году выручка «Века» составила 1,6 млрд руб. По собственным оценкам,

ящик весом 3 кг, в которую была включена наша наценка 15 руб.— вспоминает Остапкевич.— Байер начал торговаться: „Давай дешевле, иначе возьму у конкурента“. После переговоров наша цена уже составляла 235 руб. за ящик, но закупщик не унимался». Плюс ко всему байер требовал, чтобы «Век» привозил товар каждый день небольшими партиями. С учетом затрат на логистику предприниматель бы торговал в убыток. Остапкевич отказался от сотрудничества. Но его мучила мысль: кто мог быть таинственным поставщиком развесных грибов для этого ритейлера? Отпускные цены поставщиков сильно не отличались.

После подробных расспросов Остапкевич вычислил таинственного покупателя. Им оказался тот самый байер гипермаркета. Причем он покупал грибы за наличные по 240 руб. за 3 кг и сам же отвозил товар. «Оптовик на овощном рынке забирал товар сам и не оплачивал доставку,— поясняет Константин.— Поэтому отпускная цена для него была ниже, чем мы предлагали грибы сетям».

Остапкевич понял, что байер блефовал, сделав вид, что в сети лежит продукт конкурента. Разгадав нехитрую комбинацию, Константин занял выжидательную позицию. Спустя неделю, когда закупщику надоело ездить на рынок, он сам обратился в компанию и договорился о поставке продукции на начальных условиях — по 250 руб. за 3 кг. Учитывая, что поставщик компенсировал НДС плюс осуществлял доставку, это было выгоднее, чем покупать на рынке.

компания на Юге России занимает 60% рынка замороженной пиццы и 20% — вареников ручной лепки. Но, даже будучи лидером, Остапкевич не всегда легко заключает контракты. Два года назад закупщик одной сети гипермаркетов не хотел без входного бонуса вводить в ассортимент краснодарского магазина грибы «Века». «Отпускная стоимость товара для сетей на тот момент составляла 250 руб. за

Тайна раскрылась неожиданно. Один из клиентов «Века», торговавший на овощном рынке, вдруг вместо привычных 100 кг грибов в день стал закупать 500 кг. «Нам стало интересно, зачем клиенту такой большой объем. А оптовик ответил: „У меня магазин большой покупает, ему и продаю“».

ТАИНСТВЕННЫЙ ПОКУПАТЕЛЬ

Метод «таинственный покупатель» хорошо знаком ритейлерам — с его помощью компании регулярно проводят оценку качества сервиса. Но иногда контролеры выполняют иные функции — способствуют росту продаж. Генеральный директор регионального представительства компании-



производителя стройматериалов **Александр Васильев** (имя и фамилия изменены) долгое время работал менеджером по работе с сетями у кавказского производителя алкогольной продукции. Шесть лет назад перед ним поставили задачу — ввести в ассортимент сети «Магнит» водку среднего ценового сегмента (она стоила 70–80 руб. за 0,5 л) без выплаты входного бонуса. В тот момент ввод одной товарной позиции в 250 точек сети обходился поставщику в \$40 тыс. Васильев договорился о пробной поставке товара в 22 магазина. «Закупщик хотел посмотреть, как клиенты будут покупать новый продукт, и потом принять решение, брать ли товар на постоянной основе без входного бонуса, — вспоминает Васильев. — Хорошими продажами считалось 250 бутылок в месяц с одной точки». Менеджеры поставщика разработали план и выделили на его реализацию

только 70 тыс. руб. — они пошли на оплату работы «тайных покупателей». Спустя два месяца контракт с «Магнитом» был подписан. Кстати, попав на полки, водка продолжала хорошо продаваться — уже без участия «тайных покупателей». Впрочем, через полтора года водка хитроумного поставщика исчезла из сети: компания перенесла разлив алкоголя с Юга России на один из заводов Центрального региона. Из-за этого подорожала логистика, а вместе с ней повысилась и отпускная цена товара. Пол-литровая бутылка водки стала на 20 руб. дороже, спрос упал, и «Магнит» вывел товар из ассортимента.

бюджет в размере 250 тыс. руб. (чуть более \$8 тыс.). Идея была простой. Компания наняла «тайных покупателей», которые по очереди приходили в магазины «Магнита», приобретали ее водку и возвращали товар на склад. Таким образом, поставщик искусственно повышал продажи своего товара и по минимуму терял деньги. Из выделенных на продвижение водки 250 тыс. руб. производитель фактически потратил

ДУЭЛЬ С КОНКУРЕНТОМ

Каждая компания считает свой товар лучшим. Если эта вера подкрепляется хорошим качеством товара, то даже с не самой низкой ценой можно бесплатно попасть в сети. Скажем, устроив для байера шоу — наподобие телепередачи «Контрольная закупка».

Петербургская компания «Медовый дом» — один из крупнейших поставщиков меда в сетьную розницу — производит в год около 400 тонн продукции.

Генеральный директор «Медового дома» **Антон Георгиев** считает контрафакт основной проблемой на своем рынке: «Продавцы часто завлекают покупателей необычными названиями, например, они продают мед „таежный“, „женьшеневый“, „облепиховый“. Хотя облепихового меда в природе не существует, а женьшень — редкое растение, на его поиски можно потратить месяц». Сетевые поставщики используют и другие уловки: чаще всего они смешивают мед с сиропом или продают дешевый подсолнечниковый мед под видом цветочного, липового, разнотравного. В то время, когда «Медовый дом» только заходил в крупные магазины, Георгиев отправился на переговоры с закупщиком сети «Дикси». Антон заглянул в одну из ее точек и купил пару баночек меда своего конкурента. Во время переговоров байер объяснял Антону, что цена у «Медового дома» выше, а показатели



по обороту, марже товара действующего поставщика его устраивают. Плюс ко всему смена одного производителя на другого сопряжена с бюрократией, а весомых аргументов для замены он не видит. Тогда Антон вытащил мед, показал чек магазина «Дикси» и начал объяснять. «На вашем товаре написано „майский“, но в ГОСТах такого понятия нет,— сказал Георгиев.— Мед бывает цветочный, акациевый, липовый. Так производитель пытается скрыть настоящее происхождение своего меда». Закончив ликбез, Антон приступил к дегустации. Предприниматель взял баночку гречишного меда конкурента, дал попробовать байеру, а потом протянул свой. Отличия по цвету и вкусу были очевидны: у Георгиева мед был темно-коричневый, с горчинкой, а у конкурента — сладкий, янтарного цвета. «Чаще всего поставщики привозят на тендера отборные образцы, но после заключения контракта начинают поставлять более дешевую продукцию», — поясняет Антон результаты теста. В итоге шоу сработало. Закупщика возмутил

тот факт, что поставщик его обманывал. И забыв свои прежние аргументы, он принял решение взять продукцию «Медового дома» без бонусов.

ЭКСКЛЮЗИВНАЯ МАРКА

Байеры сетей не лишены профессионального тщеславия. Поставщики могут использовать это с выгодой для себя. Заместитель генерального директора петербургской «Компании Классика» **Вячеслав Головнин** несколько лет назад работал в компании «Авангард» и продвигал в сети основной товар производителя — влажные салфетки. «Наш рынок был очень сложный с точки зрения входа в магазины, — вспоминает Головнин. — Конкуренция высокая, а товар — не главный в ассортименте сетей».

Как-то раз менеджер по продажам «Авангарда» отправила коммерческое предложение в вологодскую продовольственную сеть «Черный кот», включающую около 100 магазинов. От закупщика пришел стандартный ответ: «Спасибо, нам ничего не надо». Однако настойчивый менеджер добилась встречи с коммерческим директором сети.

Перед поездкой в Вологду Головнин устроил мозговой штурм на тему, чем удивить закупщика. Сейлзы подумали, что лесть — мощное оружие в переговорах, и решили приклейтить на образцы салфеток стикеры с логотипом сети и надпись: «Специальная цена только для магазинов „Черный кот“».

«Наша отпускная цена на салфетки была выше, чем у конкурентов, — вспоминает Головнин. — Но акцент на специальных условиях повысил бы авторитет сети в глазах покупателей».

На переговорах представителя «Авангарда» с закупщиком в кабинет вошел гендиректор сети. Он посмотрел образцы и похвалил поставщика за креатив. В результате компании удалось войти в сеть по интересной для себя цене и не заплатить бонусы. Компания сделала несколько поставок товара в сеть «Черный кот» со стикерами — их печатали в типографии, а потом kleили рабочие на производстве. «Стикеры стоили нам копейки, зато благодаря им мы попали не только в сеть „Черный кот“, но и в несколько сетей из других регионов. Идея была прежней, менялись лишь названия магазинов», — говорит Головнин. Спустя несколько месяцев акция по продаже товара с наклейками закончилась, но влажные салфетки «Авангарда», по словам Головнина, продаются в «Черном коте» до сих пор. //сф



Идея была простой. Компания наняла «таинственных покупателей», которые по очереди приходили в магазины, приобретали ее водку и возвращали товар на склад. Таким образом, поставщик искусственно повышал продажи своего товара и по минимуму терял деньги

те же деньги, но дешевле



(16+) реклама

нажми на деньги! *теперь для платформ
ios и android*



цифровая
версия
журнала

современно и экологично
всегда под рукой
свежий номер —
в любой точке мира
архив предыдущих
номеров — в любую минуту

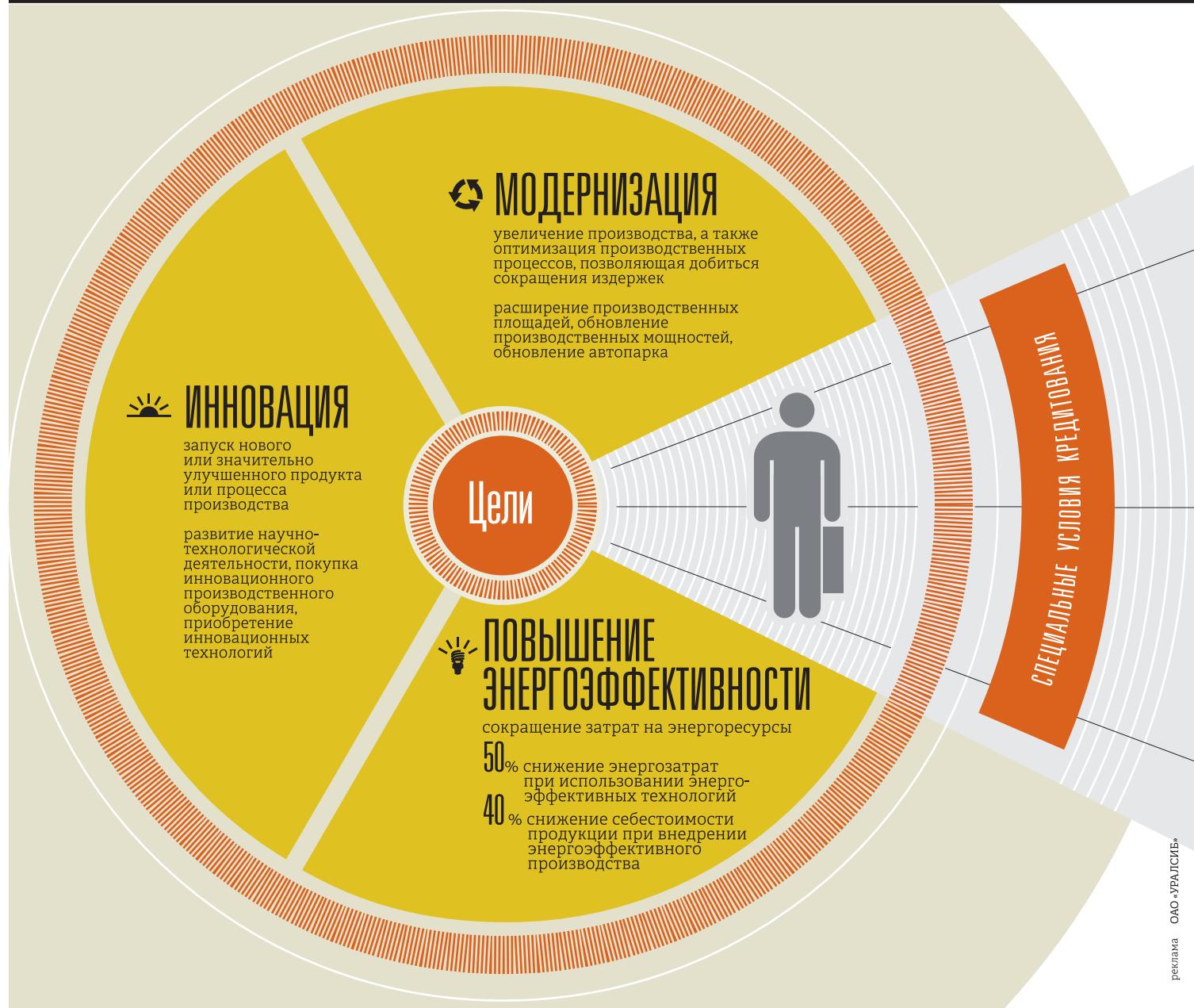
удобная навигация
и постраничный просмотр
видео- и фотогалереи

подписка на цифровую
версию для ipad — 3, 6 или
12 месяцев
с автоматической загрузкой
свежего номера

Помощь государства

Еще недавно предприниматели могли купить оборудование и использовать его на протяжении многих лет. Сегодня реалии бизнеса таковы, что без постоянного обновления производства компаниям тяжело конкурировать на рынке. Чаще всего бюджет на модернизацию превышает ту сумму, которую собственники готовы безболезненно вынуть из оборота, поэтому встает вопрос о кредитах. На примере предложений банка «Уралсиб» мы покажем преимущества кредитных продуктов, специальные условия по которым достигаются за счет государственной поддержки (целевых средств ОАО «МСП Банк»).

ДЕНЬГИ НА СТРАТЕГИЧЕСКОЕ РАЗВИТИЕ



2129

предпринимателей получили
государственную поддержку
через банк «Уралсиб»

5,27

млрд руб.

общая сумма выданных «Уралсибом»
кредитов в рамках совместных
программ с МСП Банком

690

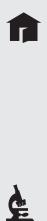
млрд руб.

составили инвестиции малого
и среднего бизнеса в основной
капитал в 2012 году (по данным Росстата)



«БИЗНЕС-ИНВЕСТ»

Универсальный кредит
на инвестиционные
цели



«БИЗНЕС-ИПОТЕКА»

Кредит на приобретение
коммерческой недвижимости



«БИЗНЕС- ОБОРУДОВАНИЕ»

Кредит на приобретение
производственного
оборудования



«БИЗНЕС-АВТО»

Кредит на приобретение
транспортных средств

*

- Форма кредита: единовременный кредит, невозводимая кредитная линия.
- Комиссия в соответствии с тарифами по стандартным кредитным продуктам.
- Обязательное страхование обеспечения (залоговая недвижимость; автотранспорт по программе «Бизнес-Авто»; автотранспорт по программе «Бизнес-Инвест», если в структуре залога доля автотранспортных средств больше чем 50%; оборудование по программе «Бизнес – Оборудование»); жизнь и здоровье фактических владельцев/учредителей старше 62 лет, выступающих поручителями, а также индивидуального предпринимателя, выступающего заемщиком старше 62 лет.

ДЕНЬГИ НА ТАКТИЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ



Кредит

«БИЗНЕС-ДОВЕРИЕ»

НА ЛЮБЫЕ ЦЕЛИ БЕЗ ЗАЛОГА

5

дней

Срок
рассмотрения
заявки

17,75**

от %

Годовая
процентная
ставка

3

млн руб.

Максимальная
сумма
кредита

3

года

Максимальный
срок
кредитования

**

- Форма кредита: единовременный кредит.
- Обязательное страхование: жизнь и здоровье фактических владельцев/учредителей старше 62 лет, выступающих поручителями, а также индивидуального предпринимателя, выступающего заемщиком старше 62 лет.



КАК ПРОДВИГАТЬ ТОВАР, О СУЩЕСТВОВАНИИ КОТОРОГО КЛИЕНТЫ НЕ ЗНАЮТ? УЧАСТНИКИ «СТАТЬ КОММЕРСАНТОМ» ИЩУТ ОТВЕТЫ НА ПРИВЫЧНЫЕ ДЛЯ СТАРТАПЕРОВ ВОПРОСЫ.

Текст: Екатерина Сирина

Иллюстрация: Иван Величко

Фото: Элизабэт Хауст Ветур, Вадим Брайдов, Татьяна Палыга,

Глеб Щелкунов, Олег Сайфутдинов, Евгений Асмолов, Настя Тайлакова



МОБИЛЬНЫЙ ХУДОЖНИК

Mini Fellini

Интернет-магазин креативных «примочек» для гаджетов (Москва)

Дмитрий Семаев создал самый популярный в России магазин саксофонов благодаря тому, что сумел организовать вокруг него клуб любителей музыки. Теперь он организует интернет-магазин креативных «примочек», которые позволяют заниматься творчеством с помощью смартфонов. В конце 1990-х двое музыкантов открыли магазин музыкальных инструментов Mariachi. Торговали всеми инструментами, хотя, например, затраты на хранение роялей превышали доходы, полученные от их продаж. В итоге решили сосредоточиться на саксофонах. Товар маржинальный (наценка 30–35%), небольшой, а поклонников у него хватает.

Соло на iPhone
ДМИТРИЙ СЕМАЕВ
СОЗДАЕТ ИНТЕРНЕТ-
МАГАЗИН ДЛЯ ЛЮБИ-
ТЕЛЕЙ ТВОРЧЕСТВА
И ГАДЖЕТОВ

Компаньон Дмитрия — саксофонист — заразил любовью к саксофонам и гитариста Семаева. «Я сам на саксофоне не играю, но знаю о них все», — говорит он. Первыми покупателями магазина Mariachi стали знакомые предпринимателей, они приводили своих знакомых и т. д. Вокруг Mariachi стал формироваться своеобразный клуб любителей хорошей музыки. «Саксофон выбирают как девушку. Надо с ним „пообщаться“, узнать. Кто-то приходит за конкретной маркой, потому что на ней играет кумир, но уходит с другим инструментом», — рассказывает Дмитрий. За разговорами клиентам всегда предлагали чай.

Предприниматели поняли, что развитие комьюнити обернется для них повышением продаж. Они стали устраивать в магазине мастер-классы знаменитых саксофонистов и показывать клиентам фильмы о том, как делают саксофоны. С музыкантами знакомились в клубах, с производителями знаменитых марок инструментов — на выставках, сразу же снимали небольшие репортажи. Видео мастер-классов и репортажей размещали на YouTube, Vimeo и собственном сайте. Сейчас, по оценке Семаева, Mariachi продает около половины саксофонов в России, выручка магазина составляет 2,5–3 млн руб. в месяц.

«Но последние три года продажи остаются на одном уровне. Количество клиентов растет, но средний чек падает. Мы достигли

ФИНАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ

Выручка
за апрель,
тыс. руб.

Динамика
к марта,
%

30 0



потолка», — говорит Дмитрий. До 40% выручки магазину приносят аксессуары, которые покупают клиенты по всей России, в основном через интернет-магазин Mariachi. Так что Дмитрий придумал новый бизнес. Снимая репортажи для раскрутки Mariachi, предприниматели отказались от профессиональной аппаратуры и стали использовать компактные штативы, объективы и микрофоны, которые подключались к iPhone. «Только ленивый производитель не изобрел для смартфонов и планшетов какие-то интересные приспособления», — говорит Семаев. Смартфон можно подключить к любому музыкальному инструменту, с его помощью можно заниматься живописью и фотографией.

Дмитрий уверен, что границы между профессиональным и любительским творчеством стираются, так же как они стираются между видами искусств. «Самовыражения и творчества хотят многие люди, у большинства из них есть планшеты и смартфоны. Все они — наша потенциальная аудитория», — говорит Семаев. Средняя стоимость устройства составляет около 2 тыс. руб. К концу 2013 года Семаев планирует достигнуть выручки 1 млн руб.

Музыкант решил создать интернет-портал Mini Fellini с магазином креативных «примочек», видео, показывающим возможности устройств, интервью и мастер-классами. Информацию структурировал по трем основным разделам «Фото-видео-арт», «Музыка — звук», «Развлечения». Пока портал находится в разработке, Дмитрий продвигает идею и продает устройства на страничке в Facebook. Ключевая проблема Семаева в том, что большинство потребителей даже не знают о существовании широкоугольных объективов для iPhone и DJ-контроллеров или электрогитар для iPad. Совладелец аналитического портала «Оборот.ру» Иван Кургузов советует Дмитрию расширить ассортимент за счет более привычных товаров, например батареек повышенной мощности, bluetooth-клавиатуры. При поиске привычных товаров люди могут заинтересоваться и нестандартной техникой.

«Самовыражения и творчества хотят многие люди, у большинства из них есть планшеты и смартфоны. Все они — наша потенциальная аудитория»



НАСТУПЛЕНИЕ УМНИКОВ

В первом квартале 2013 года продажи смартфонов впервые обогнали показатели обычных телефонов. Из 419 млн мобильников, поставленных на глобальный рынок, 52% оказались смартфонами. Лидирует Samsung с 32,7%, на втором месте — Apple с 17,3%. Параллельно развивается рынок разнообразных аксессуаров для «умных» телефонов. Это уже не только привычные чехлы, но и штативы, сканеры, объективы, игровые консоли и многое-многое другое. Например, устройство iRig заменяет гитарные «примочки», а специальные кисточки позволяют создавать картины на iPad. Задача максимум Дмитрия Семаева — найти 30–40 самых интересных девайсов и организовать их производство под собственной маркой.

СЕТЬ ДЛЯ СВОИХ



«Медкампус»

Интернет-портал для студентов-медиков (Уфа)

«В честь „Медкампusa“ начали называть конкурсы в медицинских вузах, например в хабаровском ДВГМУ. Народное признание, не иначе», — хвастается основатель проекта **Антон Масленников** (на фото). Его мобильные приложения используют уже больше 11 тыс. студентов медицинских вузов, ежедневно на сайте регистрируются около 200 новых пользователей. Достижение апреля — максимум за шесть часов (даже ночью)

каждый новый пост получает отклик. За все время существования сайта Антон не заблокировал ни одного пользователя за нарушение правил, даже ни одной жалобы не получил.



ДОКТОР-СКАЯ «КОЛ-БАСА»



Blackbird Agency

Event-агентство (Санкт-Петербург)

АПРЕЛЬ у основателя Blackbird Agency **Максима Ясного** (на фото) прошел в компании с медиками. Агентство провело три конференции для врачей, целевой аудитории клиента, с которым у агентства заключен договор абонентского обслуживания. А для отдела крупной фармацевтической компании Blackbird Agency организовало двухдневный тимбилдинг в столице. «Таким образом, мы вышли на московский рынок», — радуется

Максим. Параллельно компания работала на будущее — активно участвовала в тендерах на проведение летних мероприятий, в том числе по выездным зарубежным проектам.



ДИЛЕММА РАЗРАБОТЧИКА



Wise TiVi

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

ДИРЕКТОР Wise TiVi **Андрей Орехов** (на фото) принял непростое решение передвинуть старт продаж в России на июнь 2013 года: «Перед нами стояла дилемма: скорость или качество. К сожалению, совместить оба условия невозможно». Процесс согласования с китайскими партнерами технологических требований к производству Wise TiVi оказался намного более сложным и долгим,

чем предполагалось. В итоге выбрали качество. Чтобы не терять время, менеджеры компании занялись разработкой механизмов сервисной поддержки клиентов.

ФИНАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ

Выручка за апрель Динамика к марта, %

0 0

ЗАПЛЫВ ЗА ЗАКАЗОМ



«Счастливый дом»

Агентство недвижимости (Казань)

НА ВЫСТАВКЕ по недвижимости стенд «Счастливого дома» занял призовое место. Наконец-то подписан контракт на реализацию жилого дома на 400 квартир. Владелица и директор «Счастливого дома» **Анастасия Гизатова** (на фото) долго боролась за этот контракт, и в итоге в ее пользу сыграл неожиданный фактор: «Когда заказчик узнал, что я переплыла Босфор, он очень проникся этим». А вот рекламная кампания другого жилого

комплекса в сети АЗС оказалась не слишком удачной. «Работаю без выходных, стыдно, что семья забыла вкус моих фирменных булочек с корицей», — жалуется Анастасия.

ФИНАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ

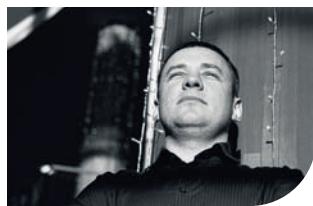
Выручка за апрель, млн руб. Динамика к марта, %

1,8 0

19,4

тыс. руб — такой минимальный страховой взнос одобрило правительство РФ.

СРАЗУ НА ПОЛКУ



Energon

Производство и дистрибуция энергетической жевательной резинки (Санкт-Петербург)

В АПРЕЛЕ основатель Energon **Роман Матвеев** (на фото) договорился о поставках с сетями АЗС «Башнефть» и «Движение-нефтепродукт». Это крупные сети заправок. Роман убежден, что к концу 2013 года у большинства крупных сетей АЗС в ассортименте появится его энергетическая жвачка. Региональные дистрибуторы Energon запустили продажи в формате van-selling, когда

ФИНАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ

Выручка за апрель, тыс. руб. Динамика к марта, %

815 12

торговый представитель продает товар в торговую точку прямо «с борта» своего автомобиля и получает оплату сразу на месте. По такой схеме строились продажи у Wrigley и Dirol.

В ОЖИДАНИИ СПРОСА



Mallstreet.ru

Интернет-гипермаркет товаров для дома и семьи (Москва)

У МАГАЗИНА продолжает снижаться выручка. «В первую очередь сказалось значительное сезонное снижение продаж в бытовой технике. Больше, чем в предыдущие годы, „провалились“ последние дни перед майскими праздниками», — говорит директор магазина **Дмитрий Шашкин** (на фото). Из-за дефицита оборотных средств компания при работе с региональными покупателями перешла на предоплату, это серьезно сказалось на прода-

жах. «Открутить гайки» планируется в августе, когда спрос начнет расти. Летом Шашкин делает ставку на климатическую технику и крупногабаритные детские товары. //сф



ФИНАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ

Выручка за апрель, млн руб. Динамика к марта, %

53,8 8



«Уральская мыловаренная мануфактура» ищет новые каналы сбыта. Но с федеральными сетями и собственной розницей ей пока стоит повременить, советуют читатели «Секрета фирмы» и участники деловой сети «Профессионалы.ru».

Текст: Екатерина Сирина

Фото: Григорий Собченко

Мыльная опера

Ижевская компания «Уральская мыловаренная мануфактура» производит мыло ручной работы, около двух тонн в месяц. Кроме того, она занимается дистрибуцией сопутствующих товаров, а также начала выпускать средства для ванн и натуральную косметику.

Супруги **Одеговы** создали компанию в 2009 году на волне всеобщего увлечения ярким и ароматным мылом ручной работы, ставшим модным подарком. Основными покупателями продукции под маркой Uralsoap стали небольшие магазины со всей России. Клиенты сами находили поставщика через сайт и в общей сложности приносили производителям около 1 млн руб. выручки в месяц. Мыло стоимостью около 200 руб. покупают в основном как подарок. Сезонный фактор влияет на устойчивость небольших торговых точек и создает проблемы поставщику. Многие магазинчики клиентов закрываются.

Конкуренция среди производителей растет, ажиотажный спрос на продукцию прошел. **Дмитрий Одегов**, коммерческий директор «Уральской мыловаренной мануфактуры», ищет новые каналы сбыта, новые продукты, а также перспективный формат для собственной розницы.

Крупным клиентам нужны большие объемы. Получив заказ на 3 млн руб. от косметической компании на изготовление продукции под собственной маркой, предприниматели расширили производственные площади и наняли дополнительный персонал. Теперь мощности позволяют производить в три раза больше мыла. Но чтобы бизнес был прибыльным, нужно достичь выручки от 2 млн руб. в месяц.

Целенаправленно искать новые каналы сбыта и новых клиентов Одегов начал в конце прошлого года, создав отдел продаж. Перспективным оказалось сотрудничество с рекламными агентствами: они заказывают для клиентов сувенирное мыло с логотипом. Пробует Одегов продавать свою продукцию в местных региональных сетях, но пока объемы небольшие: нужны продавцы-консультанты, правильная подача товара и создание линейки брэндированных продуктов. Предприниматели начали выпуск кремов на натуральной основе, средств для ухода за телом. Они также разработали три новых брэнда: для продажи в супермаркетах, для аптечных сетей и для магазинов парфюмерии и косметики. Менее затратный путь — искать клиентов на изготовление продукции private label. Компания запустила интернет-магазин. Какое из направлений развития сделать приоритетным или стоит развивать все? За советами Дмитрий Одегов обратился к читателям «Секрета фирмы» и участникам деловой сети «Профессионалы.ru».

СЛОВО ДЛЯ ПЕЧАТИ

Описание новой проблемы можно найти на нашем сайте в разделе «Банк решений» (www.kommersant.ru/sf/solutions.aspx). Свои решения можно прислать в редакцию, заполнив форму на сайте, или по почте (sf-idea@kommersant.ru) до **10.06.2013**. Указывайте, пожалуйста, свои имя и фамилию, место жительства, компанию, где вы работаете и должность. О лучших решениях, выбранных независимым жюри, «Секрет Фирмы» сообщит **01.07.2013**, 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, простиженные экспертами, суммируются для каждого решения. Побеждает то, которое получило максимальный итоговый балл.



Дмитрий Одегов,
коммерческий
директор «Уральской
мыловаренной
манифактуры»

*«Название брэнда **Uralsoap** вызывает ассоциации с тяжелой промышленностью, уральскими заводами. Я как мужчина об этом не подумал»*

— Спасибо за интерес к нашей проблеме, за советы. Многие из них повторяются, а некоторые находятся в русле того, что мы уже делаем. Тем не менее помочь участникам «Банка решений» неоценима. С чем-то я мог быть не согласен, но за хорошие идеиставил высокие оценки.

Я воспользуюсь рекомендациями, особенно такими практическими, как предложение **Евгении Петрукович** выпускать мыло в форме бабочек для екатеринбургского музея бабочек или делать из мыла автомат Калашникова. Выпуск тематической продукции — перспективное направление. Сувенирную продукцию мы выпускаем. Например, делаем «погоны» к 23 Февраля, что-то изготавляем и по заказам клиентов. Расширить ассортимент будет полезно. Благодарен **Василию Шуваеву** за список конкретных сетей, с которыми можно работать. Согласен, что наиболее важными сейчас для нас являются специализированные сети товаров для здоровья, подарков и косметической продукции.

Денис Мирошниченко, Юрий Вахатов, Евгений Шпаков и другие авторы советуют найти более удачное название для брэнда. **Uralsoap** вызывает ассоциации с тяжелой промышленностью, уральскими заводами. Наверное, они правы, я как мужчина об этом не подумал. По мнению **Дмитрия Войтука**, «мягкости», «эмоциональности» не хватает и сайту компании, сейчас он выполняет только информативную функцию. Согласен.

Как и с тем, что нам необходимо создать единый брэнд-бук. Понравился совет Дмитрия Войтука (об этом пишет также **Анна Максимова**) создать легенду продукта, делать письма-пожелания и вкладывать их в товар.

Важное для меня замечание о необходимости реструктуризации ассортимента сделал **Рустем Латыпов**. Согласен. Но как найти оптимальное количество позиций? **Андрей Петросян** советует использовать ИТ-системы по управлению ассортиментом, но это сейчас слишком дорогое удовольствие. Понравился совет Дениса Мирошниченко делать видеоролики об изготовлении продукции. В тендерах (о них пишет **Владимир Монин**) мы участвуем. Думаю, справедливы замечания **Сергея Харитонова, Сергея Горобинского** и других авторов, что для Москвы и крупных городов очень актуальны продажи через интернет. Возможно, мы недооценили важность этого канала продаж, учтем все замечания, высказанные участниками «Банка решений» по поводу нашего сайта.

Спасибо нашему земляку **Евгению Шпакову** за поддержку. Разумный совет найти специалиста по работе с сетями дает **Сергей Щетинин**. У **Михаила Слободчикова** нашел много интересных предложений по созданию продукции для конкретных групп потребителей. **Азат Гулев** подробно описал схему работы отдела продаж — это полезная информация.

Удачную концепцию магазина, думаю, все же можно найти. Например, у нас в Ижевске недавно появилась сеть магазинов подарков для молодежи, с веселыми молодыми продавцами с пирсингом и татуировками.

ПОБЕДИТЕЛЬ

Василий Шуваев,
исполнительный
директор компании
Autocloud.ru, Москва



1 Нужно начинать с покупателя: кто он, где и когда делает покупки. Покупая мыло Uralsoap, человек хочет сделать оригинальный подарок, стремится к натуральности и экологичности.

2 Сконцентрироваться стоит на каналах продаж, которые соответствуют этим потребностям покупателя. Например, сети типа «Био-маркет», «Красный куб», Le Futur, Bibelots, интернет-магазины натуральных продуктов питания. Все силы надо бросить на заход в эти и подобные им сети, а также выпуск для них private label.

3 Для выравнивания сезонности спроса можно продавать товары для той же категории покупателей: подарочное нижнее белье среднего ценового сегмента, товары для отдыха на море (солнечные очки, купальники, кремы от загара и т. д.).

4 Открывать розничные точки я бы не советовал, разве что в Ижевске и для опыта. Иначе это отнимет много времени и не позволит заниматься оптовыми продажами, на которые и нужно сделать упор.

5 Когда встанет задача повышения маржинальности, тогда можно заниматься созданием и продвижением своих брендов (включая трайд-маркетинговые расходы), открывать свои точки и развивать франшизу. В общем, ориентироваться на модель компании «Экспедиция».

Полный вариант решения опубликован на сайте [sf.kommersant.ru](http://www.kommersant.ru/sf)

секрет фирмы
номер 6 (331) – 2013
<http://www.kommersant.ru/sf/>



Вячеслав Голомазов,
руководитель отдела
продаж розничного
направления компании
GranVie

«Работать с сетями надо учиться, начинать с крупных игроков не стоит. Аппетиты у специализированной розницы скромнее»

— GranVie занимается дистрибуцией известных марок профессиональной косметики: средств для маникюра, педикюра, дизайна ногтей и др. При мерно половину выручки приносит реализация продукции через профессиональные каналы (мастеров ногтевого сервиса, салоны красоты и др.), остальные 50% — розничное направление. В свое время мы прошли путь от сотрудничества с мелкой розницей к работе с сетями. Большинство мелких магазинов закрылись, Дмитрий Одегов абсолютно прав в том, что активно ищет новые каналы сбыта.

Мы работаем со всеми специализированными сетями по продаже косметики, с аптеками. Думаю, это те каналы, на которые стоит обратить внимание компании, так же как и на магазины по продаже товаров для здоровья и натуральной косметики. Об этом пишут Сергей Харитонов, **Андрей Лисовой** и некоторые другие авторы. А вот советы входить в федеральную розницу, на мой взгляд, преждевременны. Дмитрий сам это понимает и выбрал правильную стратегию: лучше начинать сотрудничество с небольших региональных сетей из нескольких магазинов и постепенно набираться знаний и опыта. Работать с сетями надо учиться, начинать с крупных игроков не стоит. Аппетиты у специализированной розницы скромнее, опыт поможет в дальнейшем сократить затраты на вход в любые сети. Но успешное взаимодействие с розницей обеспечивают только партнерские от-

ношения. Поставить товар — полдела, нужны совместные маркетинговые усилия для привлечение клиентов. Мы тратим много усилий и средств на обучение продавцов в магазинах. О важности обучения напоминает **Светлана Ермакова**, правда, предлагает учить продавцов мелких магазинчиков. В любом случае знание продавцами товара, его преимуществ и особенностей использования — ключевой фактор успешных продаж, особенно в условиях жесткой конкуренции. Необходим постоянный контакт с людьми, представляющими вашу продукцию, — это делают торговые представители. Комплексного решения проблемы, которым Дмитрий мог бы руководствоваться в работе, я не увидел, хотя интересных идей участники предложили немало. Важную мысль я отметил в ответах Михаила Слободчика, Светланы Печникова. В предложениях «Уральской мыловаренной мануфактуры» сейчас не видно ключевого преимущества, уникальной идеи. В наших брэндах мы всегда ищем такую идею. Более высокие оценки яставил решениям, где есть последовательность в рассуждениях, движение от определения стратегии к конкретным шагам. Это ответы Василия Шуваева и **Елены Синевой**, которая подчеркивает перспективность для компании b2b-рынка. Несколько хуже справились с задачей Андрей Лисовой и Дмитрий Войтюк. А вот, например, **Наталья Валюженич** предлагает давать потребителям возможность заказывать аромат и цвет мыла (неплохая идея), но при этом советует осваивать крупный ритейл. Предлагать такую услугу в супермаркетах невозможно.

ЛУЧШИЕ РЕШЕНИЯ

Место **1**
 Балл **25**
 Автор **Василий Шуваев**
 Компания **Autocloud.ru**
 Должность **Исполнительный директор**
 Город **Москва**

Место **2**
 Балл **23**
 Автор **Андрей Лисовой**
 Компания **«Медиа город»**
 Должность **Коммерческий директор**
 Город **Волгоград**

Место **3**
 Балл **22**
 Автор **Елена Синева**
 Компания **—**
 Должность **Индивидуальный предприниматель**
 Город **Красноярск**

Место **4-5**
 Балл **20**
 Автор **Сергей Харитонов**
 Компания **—**
 Должность **Менеджер по продажам**
 Город **Москва**

Место **4-5**
 Балл **20**
 Автор **Дмитрий Войтюк**
 Компания **ЗАО ТД «ЕвроХим-1»**
 Должность **Менеджер по развитию**
 Город **Москва**

ХУДШЕЕ РЕШЕНИЕ

Рассматривать как канал продвижения поезда дальнего следования, где к постельному белью прилагаются средства личной гигиены. На мыле оставлять памятки и адрес сайта.

«Обеими руками за изготовление собственной торговой марки — private label — по заказу сетей и компаний. Возможно, это самое перспективное направление»



Алексей Филатов,
 управляющий партнер
 BBCG

создавать собственные марки в разных ценовых категориях. Это тренд. Надо немного подождать, и собственная марка мыла ручной работы станет интересна для сетей. Работать как контрактный производитель и параллельно развивать собственные брэнды в России пока возможно. Хотя в мире распространена специализация: либо компания выпускает свои брэнды, либо обеспечивает контрактное производство.

Сергей Харитонов, Андрей Лисовой отмечают перспективы выхода на рынок детских товаров. Можно выпускать мыло для детей (о полезных свойствах которого надо обязательно сообщать), мыло в форме игрушек. Сети магазинов детских товаров станут дополнительным каналом продаж. Детям будет интересен процесс создания мыла — понравилось предложение Святослава Печникова проводить мастер-классы по изготовлению мыла на уроках труда. Хорошая идея — продавать наборы для самостоятельного изготовления мыла, дающие потребителю возможность творить. Она прозвучала у Дмитрия Войтюка, Сергея Харитонова и других. Возможно, стоит продавать ингредиенты для изготовления мыла, в том числе в виде коробочных решений. Об этом пишет Святослав Печников.

У многих авторов звучало предложение работать с отелями. Не соглашусь. Для отелей среднего уровня такое мыло — излишняя роскошь, сотрудничество же с гостиничными сетями компания Дмитрия Одегова не потянет ни по объемам, ни по цене.

Было интересно принять участие в «Банке решений». Мне импонировали короткие и ясные ответы, содержащие рабочие идеи. Например, Елена Синева в нескольких строках формулирует приоритетные направления работы компании, подчеркивая, что слишком разбрасываться не стоит. Елена Макеева выражает, как она сама пишет, «взгляд потребителя». В свое время она купила мыло только потому, что его ей рекомендовали в клинике, которой она доверяет. Думаю, Дмитрию полезно прислушаться к автору. Сергей Горобинский дает рекомендации по продвижению интернет-магазина — это инструкция к действию.

Приоритетные направления, которые выделила Елена Синева, — работа в b2b-секторе и изготовление корпоративных подарков, постепенное освоение аптечных и специализированных розничных сетей. Согласен. Так же как и с Василием Шуваевым, который не советует на этом этапе строить свою розницу. Ресурсов не хватит. Разве что открыть один магазин в Ижевске, отработать формат и использовать в качестве полигона для обратной связи.

Обеими руками за изготовление собственной торговой марки — private label — по заказу сетей и компаний.

Возможно, это самое перспективное направление — об этом пишет, например, Михаил Слободчиков. Ритейлеры все большее внимание уделяют private label. Если раньше они выбирали недорогие позиции, то сейчас начинают



**Не всем дано****Марк Джейффи****«Маркетинг, основанный на данных»**

Манн, Иванов и Фербер, 2013

«Я не маркетолог по образованию», — признается **Марк Джейффи**, старший преподаватель Kellogg School of Management. И рассказывает, как он читал лекцию маркетологам трех корпораций об использовании данных в маркетинге. К счастью, слушатели понимали в цифрах не больше, чем их преподаватель в маркетинге. Так что лекция удалась. И книга тоже. Возможно, именно отсутствие маркетингового бэкграунда позволило автору внятно объяснить, как измерять финансовую эффективность маркетинговых кампаний. Джейффи приводит примеры, расписывает формулы и пошаговые алгоритмы. Фактически он предлагает маркетологам перевести разговор с гендиректорами на язык денег. И рассказывает случай: «Одна моя знакомая директор по маркетингу объяснила СЕО, что в случае реализации определенной маркетинговой программы цена акции компании вырастет на 40 центов. СЕО заинтересовался, программа получила финансирование». Дальнейшую судьбу акций — и маркетолога — Джейффи не описывает. Но постановка вопроса, согласитесь, вызывает уважение.

Текст: Владислав Коваленко

Маркетинг и результат — трудно придумать понятия, которые могли бы еще дальше отстоять друг от друга. Марк Джейффи попытался объединить их в единое целое.

Книги

Обзорение

Ричард Брэнсон
«К черту „бизнес как всегда“»
Альпина паблишер, 2013



Ричард Брэнсон не только серийный предприниматель, но и плодовитый автор. Он пишет примерно об одном и том же — действуйте! В этой книге Брэнсон рассказывает, как строить социально ориентированный бизнес. Тема, возможно, унылая, но автор подает ее увлекательно, как и полагается миллиардеру, который способен представить на публике в образе стюардессы.

Марк Шефер
«Маркетинг в твиттере»
Манн, Иванов и Фербер, 2013



Социальные сети годятся, чтобы устраивать революции, но не особо помогают продвигать товары. Автор пытается это оспорить, написав доходчивый путеводитель по «Твиттеру». Помогут ли описанные приемы бизнесу? Безусловно, уверен **Марк Шефер**, но придется провести в соцсети месяцы, а то и годы.

Мартин Бьюго, Джордан Милн
«Меньше, но лучше»
Альпина паблишер, 2013



«Работать надо не 12 часов, а головой», — заявляют создатели десятка стартапов **Мартин Бьюго** и **Джордан Милн**. О способах повышения личной эффективности написана едва ли не каждая вторая деловая книга. Прочитать именно эту стоит потому, что она хорошо структурирована, содержит живые примеры и лаконична.

секрет фирмы
номер 6 (331) — 2013
<http://www.kommersant.ru/sf/>

Что читаете?

Петр Офицеров,
генеральный директор
консалтинговой
компании Real Work
Management

Генрих Альтшуллер
«Найти идею. Введение
в ТРИЗ — теорию решения
изобретательских задач»

— Эта книга написана для инженеров-изобретателей, но может использоваться как пособие по управлению бизнесом. Она учит решать задачи, которые считались нерешаемыми. Читается тяжело и медленно, но это хорошо — не упускаешь важные мысли автора.

**Топ-5 деловых бестселлеров в мае**

Джеймс Вумек, Дэниел Джонс
«Бережливое производство»
Альпина паблишер, 2013

Рэй Иммельман
«Boss. Бесподобный или бесполезный»
Институт комплексных стратегических исследований, 2013

Джош Кауфман
«Сам себе MBA»
Манн, Иванов и Фербер, 2013

Уолтер Айзексон
«Стив Джобс»
Астрель, 2012

Роджер Фишер, Уильям Юри,
Брюс Паттон
«Переговоры без поражения.
Гарвардский метод»
Манн, Иванов и Фербер, 2012

iOne

Полная версия — на сайте iOne.ru

БОЛЬШИЕ ДЕНЬГИ · КОНКУРС · ЛАБОРАТОРИЯ · БИТВА МНЕНИЙ



Ягодные мечты

ЗНАМЕНИТЫЙ КАНАДСКИЙ ПРОИЗВОДИТЕЛЬ СМАРТФОНОВ BLACKBERRY СЕГОДНЯ ПЕРЕЖИВАЕТ НЕ ЛУЧШИЕ ВРЕМЕНА. КОГДА-ТО ПРОДУКЦИЯ ЭТОЙ КОМПАНИИ — RIM (RESEARCH IN MOTION) — СЧИТАЛСЯ НЕПРЕМЕННЫМ АТРИБУТОМ ЛЮБОГО ДЕЛОВОГО ЧЕЛОВЕКА, А ДОЛЯ ПРОИЗВОДИТЕЛЯ НА ГЛОБАЛЬНОМ РЫНКЕ СМАРТФОНОВ НА ПИКЕ ПОПУЛЯРНОСТИ ДОСТИГАЛА 20%. НО СЕЙЧАС ЭТА ЦИФРА НЕУКЛОННО СНИЖАЕТСЯ.



Текст:

Николай Андронников

Фото:

Reuters

ДУБЛЬ ДВА
КОМПАНИЯ
BLACKBERRY
НЕ ОСТАВЛЯ-
ЕТ НАДЕЖДЫ
ВЕРНУТЬ
ГОСПОДСТВО
НА РЫНКЕ
СМАРТФО-
НОВ

По данным исследовательского агентства IDC, если в третьем квартале 2011 года доля BlackBerry на мировом рынке составляла 9,5%, то в третьем квартале 2012-го этот показатель достиг лишь 4,3%. Согласно же подсчетам Gartner, в 2012 году доля компании упала сразу на 33,6% и сможет вернуться на уровень 5% только через три года.

Еще лет пять назад устройства BlackBerry де-факто считались эталоном в корпоративной среде. Но для RIM, как и для прежнего лидера мобильного рынка Nokia, положение дел полностью изменилось с появлением Apple iPhone и операционной системы Android. Этот смартфон начал использоваться в качестве корпоративного устройства, предоставляя при этом благодаря развитым магазинам приложений более широкую функциональность. Ситуацию усугубило распро-

странение тренда BYOD (Bring Your Own Device), когда сотрудники все чаще предпочитают использовать личные мобильные устройства на рабочем месте. Компания Decisive Analytics еще в прошлом году провела опрос 436 топ-менеджеров из США, Германии и Великобритании, который показал: 78% респондентов разрешают сотрудникам использовать собственные ноутбуки, планшеты и смартфоны на работе. Ситуацию объясняет Влад Вольфсон, директор по работе с корпоративными клиентами ОАО «Мегафон»: «BYOD

в первую очередь подразумевает наличие специализированного программного обеспечения, большого количества частных пользователей смартфонов и объективные предпосылки для использования гаджетов в бизнес-процессах компании. Разработчики решений BYOD будут ориентироваться на платформы с большим рынком и высоким потенциалом к развитию (iOS и Android)».

Так, компания SAP когда-то применяла BlackBerry в качестве корпоративного стандарта: менеджеры обязательно пользовались этими телефонами, даже когда они еще официально не поставлялись в Россию. Особо ценным сотрудникам SAP оплачивала BlackBerry, работающие в нашей стране по роуминговым тарифам. Сегодня в российском офисе SAP процветают BYOD и консьюмеризация — сотрудники работают с теми гаджетами, которые им больше нравятся. Другой пример — IBM. Компания позволила использовать личные смартфоны для работы после выпуска своего решения Lotus Traveler: оно поддерживает множество платформ, разделяет в телефоне данные на корпоративные и личные, дает доступ к отдельным корпоративным системам. Вскоре компания выпустит обновление, которое позволит пользоваться практически всеми корпоративными ресурсами удаленно.

Впрочем, все не так просто. Как объясняет Влад Вольфсон, продажи BlackBerry за рубежом и в России имеют по пользователям соотношение 70/30, большая часть приходится на массовый рынок. Следовательно, можно говорить о том, что компания изначально ориентировалась не только на корпоративный сегмент. В офисных стенах она успела завоевать поклонников, которые продолжают пользоваться устройствами BlackBerry и после окончания рабочего дня. Однако опытные вендоры в массовом сегменте бьются за каждый доллар прибыли. Горячо стало и на корпоративном фронте. «Корпоративное решение BlackBerry всегда было интересно корпоративным клиентам, так как оно позволяло интегрировать корпоративные ресурсы и базы данных в мобильную сеть на базе одного программного комплекса,— объясняет Вольфсон.— Однако сегодня уже есть альтернативные и более простые решения, которые работают над такими же задачами клиентов, используя альтернативные OS. Например, продукты класса MDM (Mobile Device Management) позволяют обеспечить удаленное управление смартфонами на базе Android и iOS. Услуги операторов связи, в свою очередь, помогают получать удаленный защищенный доступ в корпоративную сеть. При таких решениях клиенту не нужно покупать и инсталлировать программно-аппаратные комплексы и отдельно лицензии, как это реализовано у BlackBerry. Это привело к тому, что бизнес-модель BlackBerry не эффективна и требует пересмотра в сторону упрощения процедур и схем включения услуги».

ДЕСЯТАЯ ПОПЫТКА

В качестве ответа на изменившиеся требования рынка компания в начале года анонсировала модели смартфонов BlackBerry Z10 и Q10, работающие под управлением новой платформы BlackBerry 10. Одним из главных достоинств системы является функция BlackBerry Balance — аппаратное и логическое разделение данных пользователя на личные и корпоративные. «По сути, BlackBerry 10 совмещает два смартфона: первый ориентирован на корпоративные задачи, где большое внимание уделено защищенности информационных потоков, а второй — на использование в личных целях,— объясняет пресс-секретарь МТС Ирина Агаркова.— При этом бизнес-пространство отделено от личного, но один режим легко переходит в другой».

Теперь девайс и его софтверная начинка должны удовлетворять и массового пользователя, и компании одновременно, рассуждает Игорь Воробьев, руководитель портфеля дополнительных услуг компании «Вымпелком»: «Здесь есть два пути — использовать мобильные устройства совместно с сервисом MDM для того, чтобы их контролировать, либо приобрести BlackBerry 10, куда эти возможности уже интегрированы. Интересно, что на смартфоне BlackBerry Z10 реализовано разделение на рабочую область и личную. Если первую контролирует компания, то вторая полностью настраивается конечным пользователем и недоступна для фирмы. Там могут быть личные фотографии, приложения и переписка. Именно такой одновременный учет нужд обычных людей и потребностей фирмы позволит вендору быть успешным в корпоративном сегменте».

Следуя примеру опытных коллег, свою новую платформу компания пытается продвигать не в пустоте, а выстраивая экосистему. Важная часть

Еще лет пять назад BlackBerry де-факто считались эталоном в корпоративной среде. Но для RIM, как и для прежнего лидера мобильного рынка Nokia, положение дел полностью изменилось с появлением Apple iPhone и операционной системы Android

этого процесса, по словам **Андрея Киселева**, представителя RIM в России,— взаимодействие с разработчиками приложений. Ведь сегодня, как говорит Киселев, недостаточно просто сделать качественный смартфон, который быстро работает и оснащен хорошей камерой. Необходимо, чтобы под него было разработано достаточное количество приложений. Для привлечения внимания разработчиков компания затеяла глобальную программу роуд-шоу, которую представила примерно за год до официального запуска новой платформы. Группа специалистов BlackBerry отправилась в турне, рассказывая о преимуществах будущих продуктов на BlackBerry Jam — встречах с программистами. Команда обхекала 37 стран и провела 43 таких конференции, в том числе в России.

Также BlackBerry инициировала программу мотивации для успешных разработчиков — \$10k Developer Commitment. В рамках этой инициативы RIM оказывала финансовую поддержку тем командам, чьи приложения получили разрешение для размещения в магазине до 21 января 2013 года и в числе первых достигли 1 тыс. скачиваний и принесли как минимум \$1 тыс.

Киселев признает, что новой платформе очень сложно выйти на рынок, где уже играют известные всем гиганты. У разработчиков есть свои приоритеты: расстановка сил на рынке такова, что сегодня главное — выпустить версии приложения под iOS, Android и Windows Phone. Остальные платформы воспринимаются как второстепенные.

Тем не менее компании удалось заинтересовать многих — число приложений в магазине BlackBerry World для новой платформы на сегодня составляет 120 тыс. штук. На момент запуска их было 70 тыс. — больше, чем у любых других новых платформ ранее. Киселев объясняет это успехом конференций и мотивационных программ, а также тем, что BlackBerry уже известный бренд на рынке. Эксперты также признают: таких результатов удалось достичь благодаря легкости портирования приложений с любых других платформ на BlackBerry 10. Обычное, не самое сложное приложение под iPhone можно перенести на BlackBerry всего за пару дней.

И все же, рассуждая о перспективах новой платформы, представители мобильных операторов пока остаются сдержанными в своих прогнозах. «Успех BlackBerry 10 среди корпоративных клиентов во многом будет зависеть от действий вендора в России. В первую очередь необходимо донести до рынка возможности BlackBerry 10 — как для компаний, так и для конечных потребителей, а также быстро согласовать с российскими регулирующими органами ввоз новых девайсов в Россию. Однако уже сейчас по запросам клиентов видно, что спрос на эту платформу есть и он растет», — объясняет Игорь Воробьев.

Компания МТС планирует продажи десятой версии смартфонов BlackBerry, завершив до конца года с вендором адаптацию новых устройств к операторской сети. «Для массового пользователя смартфон интересен новыми возможностями — в частности, вводом текста практически одним касанием, и более открытой операционной системой,— заключает Ирина Агаркова. — Мы видим готовность вендора обсуждать возможность совместных маркетинговых действий и желание сделать BlackBerry 10 популярным в России».

А вот Вольфсон называет предварительную стоимость BlackBerry 10 для российского рынка — более 30 тыс. руб. — несколько завышенной. «Мы считаем, что продажи будут, но, скорее всего, точечные, поскольку по комплексному показателю цена — качество конкурировать с решениями на iOS и Android будет тяжело,— рассуждает он. — При этом упрощенная схема включения сервиса для корпоративных клиентов, которая планируется в рамках новой OS, может сделать решение BlackBerry более привлекательным, чем это было для предыдущих OS. Соответственно, уменьшение базовой стоимости телефонов в состоянии обеспечить большие продажи, чем на данный момент».

Только начата работа по изучению, тестированию и определению дальнейших шагов по внедрению BlackBerry 10 специалистами «Мегафона». По словам Влада Вольфсона, существуют предпосылки к тому, что потребуются новые инвестиции в сетевое оборудование СОРМ, а это может существенно повлиять на экономические показатели проекта. Такая ситуация требует более детального подхода к определению преимуществ BlackBerry 10 перед конкурентами и установлению четкой целевой аудитории. Информация о планах развития проекта, скорее всего, появится не ранее третьего квартала 2013 года. **сф**

«По сути, BlackBerry 10 совмещает два смартфона: первый ориентирован на корпоративные задачи, где большое внимание уделено защищенности информационных потоков, а второй — на использование в личных целях. При этом один режим легко переходит в другой»

Oracle SPARC

Рекордно быстрые серверы для самых требовательных ИТ-задач



Идеальная платформа
для «облака»

Запускайте качественные
продукты и услуги сразу



Высочайшая
отказоустойчивость

Доступность и безопасность
Ваших приложений



Ускорение
бизнес-процессов

Выполняйте операции
мгновенно



Встроенные технологии
виртуализации

Используйте ресурсы
Вашего сервера на все 100%

Трудности перевода

МАЙСКИЕ ПРАЗДНИКИ, ПО ЛОГИКЕ ВЕЩЕЙ, ДОЛЖНЫ БЫЛИ ОТРИЦАТЕЛЬНО СКАЗАТЬСЯ НА МЫСЛITЕЛЬНЫХ СПОСОБНОСТЯХ НАСЕЛЕНИЯ. НО ЧИТАТЕЛИ iOne, ПОХОЖЕ, КРЕПКИЕ ЛЮДИ СО СТАБИЛЬНО РАБОТАЮЩИМ ИНТЕЛЛЕКТОМ. РЕДАКЦИИ БЫЛО СЛОЖНО ВЫБРАТЬ ЕДИНСТВЕННОГО ПОБЕДИТЕЛЯ СРЕДИ АВТОРОВ МНОГОЧИСЛЕННЫХ ПРЕКРАСНЫХ РАБОТ, ПРИШЕДШИХ ПОСЛЕ ПРОШЛОГО ЗАДАНИЯ.

В большинстве присланных ответов была отражена суть решения: между функциональными заказчиками и ИТ-отделом должны быть посредники, понимающие и ту и другую сторону. **Татьяна Ларичева** из Teva Pharmaceutical Industries, Ltd. рассказала, как решается задача в ее компании: организационная структура обслуживающих отделов (в том числе и ИТ) подразумевает наличие должности бизнес-партнера для функциональных подразделений. В обязанности такого сотрудника входит максимальное удовлетворение потребностей бизнеса при соблюдении утвержденных ИТ-политик и процедур. Его работа оплачивается в зависимости от достижения целей обеих сторон — ИТ-службы и функционального подразделения.

Некоторые читатели предложили кардинальные изменения для компаний, испытывающих описанные в задаче сложности. Так, **Вячеслав Андреев** считает, что для решения вопроса бизнесу необходимо перейти на проектную модель управления.

Наиболее полно рассмотрел проблему **Виктор Куликов**, приславший монументальную работу, в который детально раскрыл ситуацию и предложил конкретные реалистичные шаги для изменения в лучшую сторону. Здесь мы опубликуем часть его ответа. Полная версия — на сайте. На второе место можно поставить работу **Дмитрия Кафлика**.



ВИКТОР
КУЛИКОВ

ПОБЕДИТЕЛЬ

Важно, чтобы техническая служба была заинтересована в быстром и качественном решении задач. При успешном выполнении это может быть премия от отдела маркетинга/продаж или балльная система, где за каждую единицу выполненной работы ИТ-отдел получил бы дополнительное поступление из бюджета отдела-заказчика. Средства могут идти на развитие и/или дополнительную премию сотрудникам.

Необходимо объяснить работающим в техническом отделе, что они — поддерживающее подразделение, которое делает возможным успешную деятельность отделов продаж и маркетинга. Заработную плату все получат, только если будет положительная динамика продаж. Вместе с корпоративной системой они должны подстраиваться под нужды ор-

ганизации и заказчиков, а не наоборот.

Есть соответствующие тренинги, посвященные клиентоориентированности внутри компаний.

На случай, когда возникает срочная необходимость в использовании внешних сервисов, следует организовать одно-два рабочих места, которые не подключены к общей сети и где специалист отдела продаж или маркетинга может провести какой-то свой эксперимент (проект), не подвергая всю систему опасности. На этом ПК нужно организовать доступ к «облачным» сервисам и т. п. В техническом отделе должен быть дежурный или ответственный специалист, который окажет поддержку при работе на автономном рабочем месте. Можно запрещать ставить «левое» ПО, но лучше создать условия, когда это не потребуется. Также должен существовать список тех данных, с которыми сотрудники могут работать только на своем месте, и никак иначе.

Сплочение команды и прочие подобные вещи важны, но устранение коммуникационных барьеров возможно только тогда, когда созданы условия успешного взаимодействия. Ждать, что на «веревочном» конкурсе сотрудники как-нибудь сами подружатся и договарятся между собой, наивно. Важно вовлекать сотрудников ИТ-отдела в жизнь организации, привлекать их к обсуждению задач, которые стоят перед другими подразделениями. Лучший вариант, когда на совещание приглашается технический специалист: он играет роль наблюдателя и имеет право внести свое предложение по автоматизации того или иного процесса. Может, но не обязан.

Текст:

Светлана Рагимова



СЕРГЕЙ
ШИЛОВ,
УПРАВЛЯЮ-
ЩИЙ ПАРТНЕР
КОМПАНИИ
AT CONSULTING

ЭКСПЕРТ

Использование функциональными менеджерами внешних сервисов без ведома ИТ-департамента приводит к неконтролируемому развитию ИТ-архитектуры. Ситуация, когда одни и те же функции дублируются в разных системах, информация разрознена и не структурирована, становится причиной как минимум дополнительных затрат на централизацию и поддержку. Такой подход стратегически неверен. Решение о привлечении внешних поставщиков и в целом любое другое решение, которое касается ИТ-инфраструктуры, должно приниматься совместно с внутренней ИТ-службой.

Ключевой момент в устранении барьеров между ИТ и функциональными заказчиками — построение ИТ-департамента как клиентоориентированной службы внутри компании, направленной на качественное обслуживание и решение задач бизнеса. Для этого руководству необходимо следовать грамотной системе мотивации и не допускать ситуаций, когда каждое подразделение начинает существовать отдельно. Желательно также иметь внутри ИТ- и бизнес-подразделений специалистов, способных общаться друг с другом на понятном языке. Если говорить про ИТ-департамент, то в идеале нужны сотрудники, ответственные за каждого функционального заказчика. Например, выделенный менеджер, ответственный за маркетинг, должен не только знать, как устроена ИТ-инфраструктура компании, но и хорошо ориентироваться в предметной области маркетинга, понимать его проблемы, перекладывать их на язык информационных технологий. Функциональным отделам также необходимы сотрудники, способные понимать ИТ. Они не должны быть программистами, дублирующими функции ИТ-департамента. Такими специалистами могут выступать маркетинговые аналитики. Чаще всего, это люди с техническим образованием, способные поставить задачу айтишникам и стать компетентным заказчиком. К сожалению, наличие на рынке небольшого числа подобных специалистов является существенным ограничением. Альтернатива или дополнение к решению проблемы — создание функциональных команд, состоящих из представителей

ИТ и бизнеса, которые при необходимости могут обращаться к помощи аутсорсеров. Такие команды особенно хороши в проектной деятельности.

АНОНС КОНКУРСА

Задание от iOne и партнера следующего конкурса — компании VMware такое, что обдумывать ответ можно все лето. Благо работы принимаются по адресу ione@kommersant.ru вплоть до 10 августа. Итак, расскажите, что вы думаете об «облачных» сервисах для бизнеса и как вы пользуетесь ими в своей работе. Ведь даже если «облака» запрещены в офисной сети, сотрудники все равно частенько обмениваются файлами через Dropbox или «Яндекс.Диск», презентациями через SlideShare, пишут письма в Gmail. Как «облачные» сервисы помогают вам в работе? Какие типы «облаков» есть в вашей компании? Используете ли вы IaaS («облачную» инфраструктуру)? Выстроена ли в вашей организации безопасная модель потребления «облаков» по схеме частного «облака»? Многие обещают взрыв спроса на «облака» и что в ближайшем будущем у нас будут одни «облака». Консерваторы напоминают о множестве ограничений по их использованию. Компании VMware, как одному из лидеров на рынке «облачных» решений, интересно узнать, как на самом деле обстоит ситуация использования «облаков» в России на практике и какие реальные перспективы вы видите в их использовании», — объясняет Александр Василенко, глава представительства VMware в России и СНГ. **сф**



ПРИЗ: МФУ BROTHER MFC-J2310
WWW.GO-BROTHER.RU



Центр обработки вызовов

Новый уровень обслуживания
клиентов



Каждый клиент
будет доволен



Прозрачная
телефония



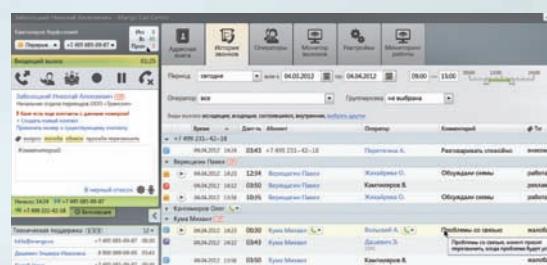
Комфортные условия
работы



Высокие стандарты
обслуживания



Быстрый старт и
минимум настроек



Подключите продукт одним из способов:

- в Личном кабинете на вкладке «Сервисы»
- в Интернет-магазине

Подробнее о продукте:

www.mango-office.ru/call-center
по телефону 8-800-555-55-22

Железный занавес

МОЛОДЫЕ СОТРУДНИКИ СЧИТАЮТ ВОЗМОЖНОСТЬ ДОСТУПА К СОЦИАЛЬНЫМ СЕТЯМ НА РАБОТЕ СВОИМ СВЯЩЕННЫМ ПРАВОМ, РАДИ КОТОРОГО ДАЖЕ ГОТОВЫ ПОЖЕРТВОВАТЬ ЧАСТЬЮ ЗАРПЛАТЫ. НО РАБОТОДАТЕЛИ ЧАЩЕ СКЛОНЫ БЛОКИРОВАТЬ ПОДОБНЫЕ ИНТЕРНЕТ-РЕСУРСЫ, ЧЕМ ДАВАТЬ ПОДЧИНЕННЫМ ТАКУЮ СВОБОДУ.



КОНСТАНТИН ВОЙТЕНКО,
НЕЗАВИСИМЫЙ ИТ-СПЕЦИАЛИСТ



ВЛАДИМИР КАПУСТИН,
ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР «ВЛ-ТЕЛЕКОМ»

Классический путь построения архитектуры информационной системы для бизнеса подразумевает, что социальные сети в корпоративном интернете должны быть заблокированы.

Разрешение пользоваться такими сервисами в офисе снижает уровень безопасности, увеличивает неопределенность при обнаружении неприятных инцидентов.

Сторонники открытого доступа к любым ресурсам могут аргументировать свое мнение тем, что работа сотрудников должна оцениваться по результатам. Но практически всегда сотрудники недогружены работой или контроль результатов осуществляется плохо.

Существуют технические причины запрета развлекательных сайтов внутри офиса. Доступ к ним ведет к большим объемам перекачиваемого трафика, компрометации узлов внешнего периметра, нетипичным угрозам вторжения и заражения локальной среды и пр. Без гарантированного сервиса могут оказаться критичные для бизнеса приложения. Но наиболее важными при принятии решения о блокировке непрофильных сайтов являются социальные причины. Компания платит сотрудникам за время работы, планирует получить определенный результат. Непонятно, зачем оплачивать время, которое уходит на их развлечения, да еще и с использованием корпоративных ресурсов. Как провести грань между допустимой релаксацией и болезненным фанатизмом?

В этом вопросе, впрочем, нет абсолютных и универсальных «правильных» решений. Конечное (но не окончательное) решение зависит от вида бизнеса компании, зрелости его процессов, корпоративного менталитета, технических особенностей и социальной позиции собственников и руководства.

VS

Наша компания предоставляет фиксированный широкополосный доступ в интернет для жителей и корпоративных пользователей Одинцовского района Московской области. Количество сотрудников превышает 50 человек, и мы изначально решили не блокировать им доступ к социальным сетям и прочим сервисам. Если человек не настроен работать, то он найдет чем себя занять, даже если ему закрыть все отвлекающие сайты. Вопросы повышения производительности труда должны решаться мотивацией. Какие могут быть претензии, если работа выполняется качественно, в полном объеме и в поставленные сроки?

Сегодня практически у всех есть смартфоны и безлимитные тарифы на мобильный интернет. Так что блокировкой каких-либо сайтов в корпоративной сети уже не обойтись. Если закрыть соцсети на офисных компьютерах, сотрудники продолжат пользоваться Facebook, но станут тратить на это больше времени. Ведь на телефоне экран меньше, вчитываться дольше, печатать медленнее.

У нас нет мониторинга активности пользователей в интернете, но мы храним положенную по ППРФ №538 статистику потребления трафика, которую, при необходимости, можем использовать и для своих нужд. Однако это лишь данные по трафику, без глубокой детализации и уж тем более без содержимого сообщений из мессенджеров или социальных сетей. Закрывать соцсети из соображений безопасности — полумера, есть масса способов «слива» и без доступа к ним с рабочего компьютера.

В современном мире блокировать доступ к социальным сетям имеет смысл в редких случаях чрезвычайной секретности, которая должна сопровождаться совокупностью мер по обеспечению безопасности информации. **сф**

МСФО

ТЕНДЕНЦИИ · ВОЗМОЖНОСТИ



Живые стандарты

СТАНДАРТЫ — ВЕЩЬ ВЕСЬМА КОНСЕРВАТИВНАЯ, А БУХГАЛТЕРСКИЕ — ВДВОЙНЕ. ОДНАКО И НА ИХ РАЗВИТИЕ ПОВЛИЯЛ ФИНАНСОВЫЙ КРИЗИС. НЕКОТОРЫЕ ПРИВЫЧНЫЕ ВЗГЛЯДЫ БЫЛИ ПЕРЕСМОТРЕНЫ, ПОЯВИЛИСЬ ПЛАНЫ УЗАКОНИТЬ НОВЫЕ ВИДЫ ОТЧЕТНОСТИ. ПРАВДА, СТАТЬ РЕАЛЬНЫМ МЕЖДУНАРОДНЫМИ СТАНДАРТАМИ МСФО В БЛИЖАЙШИЕ ГОДЫ НЕ ГРОЗИТ: США, НЕ В ПОСЛЕДНЮЮ ОЧЕРЕДЬ ИЗ-ЗА КРИЗИСА, ОТЛОЖИЛИ ИХ ПРИНЯТИЕ.



Текст:
Сергей Кашин
Фото:
Олег Харсеев

В РЯДУ
ПО ВВЕДЕ-
НИЮ МСФО
РОССИЯ
НЕ ОПЕРЕ-
ЖАЕТ ДРУ-
ГИЕ СТРАНЫ,
НО И НЕ
УСТУПАЕТ
ИМ

НЕ ТАК СЧИТАЛИ

Сразу после кризиса 2007–2008 годов казалось, что учетную отрасль ожидают большие изменения. Особенно это относилось к финансовой сфере (учету сложных финансовых инструментов, учету в банках). Сегодня, по прошествии пяти лет, можно сказать: большая часть резких заявлений — лишь авансы, которые не были реализованы. Но кое-что все-таки произошло.

Во-первых, существенно замедлилось само движение к единым международным стандартам. «Сейчас всем очевидно, что процесс конвергенции зашел в тупик. И появление единых стандартов сильно откладывается», — подводит итог **Аскольд Бирин**, партнер ФБК, директор департамента международной отчетности. — Ведь они задумывались как глобальные, а сейчас в Америке и Европе слишком разные риски. Поэтому США, например, вернулись к развитию своего локального стандарта (US GAAP. — **СФ**).»

Далеко не все нововведения, вносимые в стандарты, сразу же адаптируются для практического применения. Например, в 2009 году был принят IFRS-9 — стандарт, регулирующий учет тех самых финансовых инструментов. Это болезненная точка, многие недостатки учета сложных финансовых инструментов стали очевидны во время кризиса. Но до сих пор, как говорит

Аскольд Бирин, новый стандарт не стал обязательным к применению в Евросоюзе.

Партнер компании BDO по методологии **Мария Суоконкина** считает, что согласие США на принятие МСФО, которое казалось реальным перед кризисом, сейчас отложено минимум на несколько лет. А без этой страны, учитывая ее вес в финансовой мировой системе, МСФО подлинно международными стандартами называться не могут.

Россия, по словам Суоконкиной, в своем развитии не отстает и не забегает вперед. Ее подход вполне сравним с другими странами БРИКС: ограниченный набор крупных компаний — как правило, торгуемых на бирже, которые обязаны отчитываться по МСФО, и отдельная процедура принятия каждого стандарта IFRS. Россия не стала, как, например, Монголия и Казахстан, страной, которая приняла как закон все стандарты, но и давно уже отказалась от опоры на свои, доморощенные правила.

Во-вторых, хотя далеко не все планы по реформам стандартов реализованы, некоторые существенные изменения, вызванные именно кризисом, стали реальностью.

Как считает Аскольд Бирин, наиболее важным обновлением стало более подробное раскрытие рисков, которые несет компания.

Генеральный директор «Русской службы оценки» **Александр Жигло** отмечает изменения, внесенные в правила так называемой «справедливой оценки». Акценты смешены от учета мнения менеджмента в сторону учета «мнения рынка», от ситуации на конкретном предприятии — к ситуации на так называемых *principal markets*. «В частности, в IFRS-13 введена иерархия уровней справедливой стоимости с безусловным приоритетом рыночных данных. При этом рыночные индикаторы даже с неактивных (неликвидных. — **СФ**) рынков считаются более надежными, нежели аналитические расчеты, основанные на предполагаемых будущих доходах», — говорит Александр Жигло.

Даже если рыночная оценка невозможна, влияние субъективных решений снижено, продолжает Мария Суоконкина. Компании теперь обязаны максимально подробно рассказать, как они считали

стоимость того или иного актива,— назвать модель, перечислить используемые в ней допущения и т. д.

В-третьих, уже в ближайшее время сильно может измениться форма годового отчета. Как рассказала **Юлия Емельянова**, заместитель гендиректора компании «Нексия Пачоли», 16 апреля 2013 года был опубликован для широкого обсуждения, которое продлится до середины июля, стандарт новой интегрированной отчетности. Он объединит традиционный финансовый отчет и недавно появившиеся виды нефинансовой информации — экологические, социальной ответственности.

Как говорит Аскольд Бирин, Global Reporting Initiative (GRI) — это попытка собрать под одной обложкой уже существующие виды отчетов и стандартизовать подачу всей этой разнообразной информации.

Как считает Юлия Емельянова, у нового вида отчетности весьма высокая вероятность стать законом — в первую очередь в Европе, которая традиционно очень серьезно относится к влиянию корпораций на окружающий мир. Тема GRI будет обсуждаться и на очередной встрече «двадцатки», которая пройдет в Москве.

Россия далеко не лидер по применению новых видов отчетов. У них даже есть много противников, которые считают, что наша страна еще не доросла до новых видов отчетов и обще-

ство мало интересуется, например, усилиями отечественных корпораций по снижению негативного влияния на природную среду. Но несмотря на это, в пилотных проектах Международного совета по интегрированной отчетности Россия представлена весьма неплохо. Как рассказывает Юлия Емельянова, активными участниками процесса стали «Роснефть», «Росатом» и ФК «Уралсиб».

У «Роснефти» и «Росатома» много внешних важных причин следовать международным трендам. Обе корпорации — заметные международные игроки. При этом их бизнес находится под пристальным вниманием защитников природы. «Уралсиб» же в эту компанию попал явно усилиями председателя совета директоров ФК «Уралсиб» **Николая Цветкова**. Его интерес к здоровому образу жизни и экологии широко известен, к тому же он активно участвует в благотворительности.

Если новая отчетность станет обязательной, аналитикам придется несладко. Годовые отчеты в несколько сот страниц уже сейчас не редкость. Поэтому разбухание отчетов сопровождается усилиями, призванными облегчить извлечение из

В бизнесе бывают разные ситуации.



Мы знаем, что
вам требуется
в каждой из них

РЕКЛАМА

Аудит • МСФО • Оценка • Консалтинг • Due Diligence • Энергетические обследования • Юридические услуги • Земельное право • Экспертиза тарифов • Строительные экспертизы

Мы помогаем вести дела красиво

119180, Москва, ул. Малая Полянка, д. 2,
тел.: +7 495 221-24-15, pacioli@pacioli.ru

NEXIA ПАЧОЛИ
INTERNATIONAL АУДИТ И КОНСАЛТИНГ
www.pacioli.ru



них нужной информации. Как рассказал Аскольд Бирин, активнейшим образом развивается так называемый «язык разметки финансовой отчетности» (eXtensible Business Reporting Language, XBRL). Он создан на базе языка XML и применяется для стандартизованного обмена деловой и финансовой информацией в Сети и получения быстрого доступа к интересующим данным. В России пока делаются лишь первые шаги по его использованию компаниями.

РУССКИЙ ОТВЕТ

Применение МСФО в России вступает в новый этап. Все законодательные решения готовы. Осталось лишь правильно использовать их на практике. Процессом правоприменения (контроль за исполнением и наказанием проштрафившихся — штрафы за непредоставление отчетности существенные, от 400 тыс. до 700 тыс. руб.), как говорит Аскольд Бирин, будет заниматься несуществующий пока орган — мегарегулятор. Так называют Центробанк, функции которого будут расширены за счет поглощения ФСФР. Предсказать, насколько эффективен будет мегарегулятор в работе по анализу качества международной отчетности, пока трудно. Процесс только начинается, параллельно меняется и руководство ЦБ — летом его возглавит помощник президента **Эльвира Набиуллина**.

От будущих усилий Центробанка напрямую зависит, насколько серьезно к составлению отчетности по международным стандартам будут относиться те же ФГУП. От повышенного внимания инвесторов они не страдают, а значит качество их отчетности и объем прилагаемых для ее составления усилий будет зависеть только от серьезности контроля со стороны Центробанка. Впрочем, проходивший под контролем ЦБ переход банков на международную отчетность — а они на сегодняшний день являются самой массовой категорией предприятий, которые отчитываются по МСФО — эксперты оценивают высоко. Опыт у специалистов с Наглинной есть.

Достаточно оптимистичны взгляды экспертов на перспективы рынка МСФО. «Рискну предположить, что уже по итогам 2013 года темпы роста выручки в сегменте МСФО-услуг приблизятся к 30–40%», — говорит **Вартан Ханферян** из «Эксперт РА». В дальнейшем, по его словам, запланирован достаточно массовый переход предприятий (в том числе унитарных) на МСФО. Таких предприятий гораздо больше, чем банков, а готовность их к МСФО на сегодняшний день гораздо ниже. Поэтому в ближайшие годы услуги МСФО начнут форсировать рост доходов аудиторских организаций.

Аскольд Бирин, однако, отмечает, что составление списка отчитывающихся ФГУП будет прерогативой правительства, а взгляды кабинета министров на то, как широк будет такой список, пока неизвестны. И в целом партнер ФБК менее оптимистичен в своих оценках темпов роста рынка.

Если новая отчетность станет обязательной, аналитикам будет несладко. Годовые отчеты в сотни страниц уже не редкость

Он считает, что 15–20% в год выглядят достаточно реалистично. И указывает, что для оценок важно смотреть не только на список компаний, которых принудят к сдаче отчетности закон, но и на общий прирост числа компаний в стране. А вот этот процесс оснований для оптимизма сейчас не дает.

Снижение притягательности МСФО для российских компаний связано, конечно, с практическим обнулением числа проводимых публичных размещений, говорит Юлия Емельянова. IPO практически ушли с бирж России, в прошлом году их было два, напоминает Мария Суоконкина. Да и в мире число IPO драматически уменьшилось. Некоторые наши клиенты провели делистинг на Лондонской бирже, упоминает Емельянова. Нынешнего уровня внимания инвесторов не хватает, чтобы оправдать сопутствующие усилия и расходы.

Процесс привлечения денег, конечно, не мог совсем исчезнуть, но сейчас центр тяжести переместился к частным размещениям, private placement. Инвесторы в этих незаметных для широкой публики сделках более опытны, говорит Суоконкина, и часто довольствуются управленческой или квази-МСФО-отчетностью. Большую часть информации они получают из сопутствующего due diligence.

Для того чтобы спрогнозировать наиболее привлекательные сегменты для аудиторско-консалтинговых компаний, Бирин советует учитывать естественный ход событий. Многие компании начинают с аутсорсинга услуг по подготовке отчетов и трансформации. Но потом фирмы — ведь процедура регулярна — пытаются перенести расходы внутрь компании и тогда растут их затраты на консалтинг, обучение и ИТ. На нынешнем этапе консалтинг более перспективен, говорит Бирин.

Юлия Емельянова рассказывает, что «Нексия Пачоли» сейчас не делает ставку на аудит и трансформацию. На рынке аудита очень высокая конкуренция, здесь часто появляются предложения по демпинговым ценам. Гораздо более перспективен рынок консалтинга, подтверждает она. Очень интересен и рынок ИТ-услуг, «Нексия Пачоли» недавно даже приобрела специализированную компанию.

Интересно, что ЦБ достаточно скептически относится к нынешнему рынку аудита. Он все еще лелеет надежду научиться жестко наказывать аудиторов, проводивших проверку рухнувших банков. Недавно ЦБ обращался в Минфин с предложением ужесточить условия допуска аудиторов на рынок. Такие настроения сулят многим небольшим компаниям проблемы, когда ЦБ как мегарегулятор получит права контроля. Впрочем, крупным компаниям вряд ли стоит этого опасаться. **СФ**



Россия | 101990 | Москва | ул. Мясницкая, 44/1
Тел.: + 7 (495) 737 5353 | Факс: + 7 (495) 737 5347
E-mail: fbk@fbk.ru



Компания ФБК предлагает:

Компания ФБК входит в число лидеров на рынке профессиональных услуг с 1990 года

Мы готовы оказать услуги в области МСФО на любом этапе – от выбора способа подготовки отчетности до внедрения системы учета на базе ERP-систем и сопровождения аудированной отчетности при работе с инвестиционными структурами, рейтинговыми агентствами

www.fbk.ru

IFRS

- аудит, обзор, согласованные процедуры в отношении индивидуальной, комбинированной и консолидированной отчетности по МСФО и US GAAP, аудиторские услуги в соответствии с требованиями Международных Стандартов Аудита;
- оптимизацию функций подготовки отчетности, включая быстрое закрытие;
- разработку и внедрение методологии ведения непрерывного учета в соответствии с МСФО и US GAAP с учетом особенностей программного обеспечения, используемого в компании, а также на базе ERP-систем;
- разработку решений для формирования консолидированной отчетности МСФО, US GAAP, РСБУ на базе ERP-систем;
- сопровождение отчетности МСФО перед аудиторами и сопровождение отчетности при работе с инвестиционными банками, рейтинговыми агентствами, кредиторами, инвесторами и другими заинтересованными лицами;
- актуарные расчеты для оценки пенсионных обязательств по МСФО.

ФБК имеет регистрацию Совета по профессиональному учётному надзору Великобритании (The Professional Oversight Board (POB)) в качестве «аудитора третьей страны»

PKF

Accountants & business advisers

Молитвами Минфина

РЫНОК УСЛУГ МСФО В 2012 ГОДУ ПОЧТИ ПРЕКРАТИЛ РАСТИ ИЗ-ЗА ПРИХОДА НЕЗАВИСИМЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ. ЗАТО НЕПЛОХИЕ ТЕМПЫ ЗАДАЕТ ДОЗРЕВШИЙ ДО ШИРОКОГО ВНЕДРЕНИЯ МЕЖДУНАРОДНЫХ СТАНДАРТОВ МИНФИН.



Текст:
Сергей Кашин
Фото:
ИТАР-ТАСС/
Интерпресс/
Екатерина Семенова

В МАССЫ
В БЛИ-
ЖАИЩИЕ
ПАРУЛЕТ
ХОРОШУЮ
ДИНАМИКУ
АУДИ-
ТОРСКИМ
ПРОВЕРКАМ
ПО МСФО
ОБЕСПЕЧАТ
НОВЫЕ
КЛИЕНТЫ

По расчетам «Эксперт РА», в 2012 году выручка 25 ведущих аудиторско-консалтинговых групп в сфере услуг в области МСФО была 5,14 млрд руб. По сопоставимым данным, прирост выручки за год составил до 21%, говорит автор исследования **Вартан Ханферян**. По нынешним временам это совсем не плохие темпы. Значительная часть отрасли российской экономики удовлетворилась в прошлом году темпами около 10%. Если учесть традиционно высокую инфляцию, реальный рост отличается от нулевого не очень заметно.

На рост рынка услуг по МСФО повлияли усилия государства, которое расширяет сферу применения международных стандартов в нашей экономике. Важнейшие решения были приняты в течение 2010–2011 годов. Летом 2010-го таким решением стал федеральный закон №208-ФЗ «О консолидированной финансовой отчетности», внесенный в Госдуму еще в 2004 году. Он ввел обязательное применение МСФО для общественно значимых компаний, и это серьезно расширило круг фирм, обязанных сдавать отчетность, составленную по международным стандартам. В декабре 2011 года был принят закон №402-ФЗ «О бухгалтерском учете».

Первую консолидированную отчетность компании, обязанные по новому закону это делать, сдали только весной 2013 года. Но готовиться пришлось еще в прошлом году, что и обеспечило рынку рост. Больше всех пришлось попотеть страховщикам. Если банки стараниями ЦБ к сдаче отче-

тов по МСФО были в массе своей готовы, то многие страховщики за пределами первой десятки-двадцатки к теме даже не приступали и никаких наработок не имели.

Лидеры рэнкинга «Эксперт РА» потихоньку подбираются к 1 млрд руб. годовой выручки от услуг в области МСФО. Верхние строчки рейтинга заняли компании BDO (с 710 млн руб.), «Финэкспертиза» (642 млн руб.) и ФБК (564 млн руб.). Если темпы роста сохранятся (что весьма вероятно), то миллиард лидеры перешагнут в 2014–2015 году. Замыкающая десятку лидеров рэнкинга компания «Деловой профиль» заработала в прошлом году на МСФО 151 млн руб., а 25-я в списке — «Марка аудит» — лишь 23 млн руб.

Структура выручки компаний по услугам МСФО такова. По словам Вартана Ханферяна, примерно 1,9 млрд руб. (без учета выручки BDO — эта компания не давала соответствующих сведений) приходится на аудит по МСФО, 1,76 млрд руб. на услуги по трансформации отчетности по МСФО и 745,4 млн руб. на сопутствующий консалтинг, обучение и оценку по МСФО. Доли аудита и трансформации приблизительно равны — 43% и 40% соответственно. Консалтинг, обучение и оценка составили менее 20%, но рост здесь более бурный.

Как рассказала **Юлия Емельянова**, заместитель генерального директора компании «Нексия Пачоли» (№8 в рэнкинге «Эксперт РА»), аудиторы ожидали даже большего роста. Но многие компании, по ее словам, предпочитали сами готовиться к сдаче отчетности в новом формате. И привлекали специализированные компании только для консалтинга и обучения собственного персонала. Наиболее быстрыми темпами за последний год росла выручка как раз в сегменте консалтинга, обучения и оценки — 21% прироста.

Умеренными темпами растут доходы от аудита по МСФО. Они поднялись на 15%. С одной стороны, как поясняет Ханферян, в сегменте услуг по МСФО наблюдается постепенный рост объема работ из-за увеличения числа клиентуры. С другой стороны, услуги аудиторов с единым аттестатом в 2012 году несколько прибавили в цене: наличие в штате компании такого специалиста в 2012-м еще выглядело эксклюзивом, и поэтому фирмы поднимали цены.

Доходы в сегменте услуг по трансформации отчетности растут еще медленнее (9%). Уже несколько лет здесь преобладает тенденция по автоматизации процесса, который позволяет в будущем клиенту самостоятельно переводить и составлять отчетность по МСФО. То есть в трансформации клиент становится с каждым годом все более подготовленным и может проводить ее самостоятельно. Впрочем, как считает Ханферян, в ближайшие два-три года динамику этому сегменту, а также аудиторским проверкам по МСФО, обеспечат новые клиенты. Они активизируются в связи со вступлением в активную fazu закона о консолидированной отчетности, а также планом Минфина на 2012–2015 годы по развитию бухгалтерского учета и отчетности в РФ на основе МСФО.

По словам Вартана Ханферяна, большую часть доходов аудиторско-консалтинговых групп от МСФО-услуг формируют клиенты из нефинансового сектора (как минимум 3,36 млрд руб.). Доходы от организаций финансового сектора составляют самое малое 406 млн руб. В нынешнем году эта доля может вырасти — опять-таки за счет страховых компаний, активно включенных в процесс именно в 2013-м. В конце апреля они сдали первые отчеты.

Государство не оставляет своим вниманием расширение применения МСФО в России. И это обещает дальнейший

рост сектору — правда, без указания точной даты и жестких гарантий. Подготовленные Минфином поправки расширяют действие закона №208-ФЗ «О консолидированной отчетности» на негосударственные пенсионные фонды, инвестиционные компании и госкорпорации (среди которых, например, «Роснано» и «Ростех» (бывшие «Ростехнологии»)). Поправки эти пока лежат в Думе без движения.

Кроме того, по новой редакции плана Минфина на 2012–2015 годы по развитию бухучета и отчетности в РФ на основе МСФО предстоит перенос начала обязательного представления и публикации консолидированной финансовой отчетности эмитентами облигаций с 2015-го на 2014 год и введение обязательной публикации квартальной консолидированной отчетности. А с 2015 года планируется введение обязательного составления и публикации консолидированной финансовой отчетности унитарными инфраструктурными и системообразующими предприятиями. Тут определенности еще меньше, хотя Минфин достаточно последовательно воплощает намеченное в жизнь. **сф**

Оценка для МСФО и GAAP

Оценка бизнеса и нематериальных активов

Оценка имущества для кредитования

Финансовое консультирование

Сопровождение инвестиционных проектов

И многое другое

ООО «Русская Служба Оценки»
Россия, 127018, Москва,
1-ый Вышеславцев переулок, 6

тел. +7 (495) 648-95-99
факс +7 (495) 648-95-94

info@rusvs.ru
www.rusvs.ru
pco.rph



Русская Служба Оценки

Офис в Санкт-Петербурге
Загородный пр., д.27/21, лит А
spb@rusvs.ru
тел. +7 (812) 331-07-07

Офис в Волгограде
ул. Коммунистическая, д. 21
volgograd@rusvs.ru
тел. +7 (844) 223-69-48

Офис в Краснодаре
ул. Орджоникидзе, 41
krasnodar@rusvs.ru
тел. +7 (861) 262-50-43

Офис в Новосибирске
ул. Чаплыгина, 1
novosibirsk@rusvs.ru
тел. +7 (383) 202-06-62





Бизнесмены спорят не только о стратегии компании. Часто они заключают pari из интереса.

Записала: Анастасия Якорева

Фото: Артем Голощапов, Михаил Олифиренко, Григорий Собченко



Сергей Князев,
директор агентства
праздников «Князевъ»

— КАК-ТО РАЗ в нашей игре в бомжей кроме бизнесменов участвовали несколько депутатов. Суть игры в том, чтобы, надев рубище и натеревшись тухлой редькой, два часа просить милостыню. Выигрывает тот, кому подадут больше. В тот раз выиграли депутаты, и победа их раззадорила. На банкете после игры они поспорили с бизнесменами, кто ближе к народу. Я устроил для них игру в таксистов. Бизнесмены и депутаты должны были возить клиентов по городу и расспрашивать, что пассажиры думают про законы, которые принимает Дума, каких знают депутатов и каких бизнесменов. Все разговоры записывались. В итоге оказалось, что львиная доля людей не знает ничего про законы и депутатов, но последних заочно не любят. Про предпринимателей народ знал гораздо больше и даже иногда отзывался о них с теплом.



Андрей Медведев,
генеральный директор
ГК «Промышленные
силовые машины»

— Я ПОСПОРИЛ со своим бывшим начальником, когда мы с несколькими коллегами уходили с предыдущего места работы — ярославского завода «Автодизель». Он считал, что мы слишком зеленые, чтобы создать компанию. Тогда мы договорились, что если наша компания попадет в *Forbes*, то начальник выполнит любую мою просьбу. Но мы не оговорили деталей. Спор происходил в 2005 году, тогда у компании было всего пять заказов и ни одного сотрудника. Сейчас мы крупнейший производитель дизельных электростанций с годовым оборотом больше 1,5 млрд руб. В этом году журнал написал про нас статью, но в список богатейших бизнесменов я еще не вошел. Считать ли мой выигрыш полным?



Евгений Гаврилин,
сооснователь и директор
Boomstarter

— Мы с друзьями как-то раз ехали в электричке и поспорили, отличу ли я **Натали Портман** от **Киры Найтли**.

Мне показали две фотографии, и я, конечно, перепутал. Как проигравшему мне нужно было продать пассажирам электрички расческу подруги — обычный пластмассовый «ежик» с зелеными нашлепками на зубцах. Я пошел по вагонам с зажигательным рассказом о расческе, которая своими зелеными наконечниками лечит от облысения, придает объем волосам, снимает сглаз и порчу. В итоге в третьем вагоне расческу купила за 30 руб. одна пенсионерка. Я тогда еще жил в Саранске, и из этого спора родилась идея моего первого бизнеса: два с половиной года я ездил с друзьями в Набережные Челны и Краснодар, продавая утюги, расчески и овощерезки, которым придумывал различные волшебные свойства. Почти как в той электричке. //сф