

ДОРОГА ИЗ «ЭЛЬДОРАДО» Что общего Игорь Яковлев нашел у шлепанцев и телевизоров /36/

СЕКРЕТ  
ФИРМЫ

ШКОЛА ЖИЗНИ 20 лучших программ МВА, по мнению их выпускников /96/

Коммерсантъ

номер 9  
(334)  
сентябрь  
2013

ISSN 1727-1776  
1309  
1771127417006  
96



ТЕПЕРЬ И НА iPad



ЦИФРОВАЯ ВЕРСИЯ  
ЖУРНАЛА

# СЕКРЕТ ФИРМЫ

ЛУЧШИХ

# СТАРТАПОВ

главная тема

ПУЗЫРИ И ВОЛНЫ В СТАРТАПЕРСКОМ МИРЕ /84/

КЛАДБИЩЕ ИДЕЙ /88/

ПРЕДПРИНИМАТЕЛИ ПРОТИВ  
ИНВЕСТОРОВ /92/

# «Мерседес-Бенц» В-Класс – давайте дружить семьями!

1 050 000 руб.  
или 16 000 руб. в месяц<sup>1</sup>

Во всех салонах официальных дилеров.



Комплектация автомобиля может отличаться  
от приведенного изображения.



**Mercedes-Benz**  
The best or nothing.

<sup>1</sup> Кредит от «Мерседес-Бенц Банк Рус» ООО (лицензия №3473 от 05.06.2012). Период действия программы 19.06.2013-30.09.2013. Расчет платежа предварительный, подлежит уточнению при заключении кредитного договора. Платеж рассчитан исходя из условий: цена автомобиля 1050000 рублей, сумма кредита 750000 рублей, первоначальный взнос 300000 рублей, процентная ставка 13% годовых, срок кредитования 36 месяцев, единовременный платеж в конце срока кредитования 38,62% от стоимости автомобиля. Возврат кредита путем ежемесячных аннуитетных платежей. Обеспечение возврата кредита: залог приобретаемого автомобиля. Обязательное страхование автомобиля по договору КАСКО на полную стоимость автомобиля (по рискам: «Повреждение», «Угон»(«Хищение»), «Полная конструктивная гибель») в течение всего срока кредитования в любых страховых организациях, выбранных Заемщиком и соответствующих которым требованиям «Мерседес-Бенц Банк Рус» ООО уже подтверждено. При оказании услуги по дистанционному предоставлению кредита в первый платеж включается вознаграждение в размере 0,3 % от суммы кредита, но не менее 15 000 рублей. Подробная информация на сайте [www.mbbrr.ru](http://www.mbbrr.ru)

## СЕКРЕТ ФИРМЫ

Выпуск 334  
Номер 9  
Сентябрь 2013



### Обложка

Рейтинг лучших  
российских  
стартапов

Иллюстрация:  
Яна Кутынина,  
Андрей Белоногов

ИД Коммерсантъ  
готовит тематические  
страницы к журналу  
Секрет фирмы:

**IONE** /  
информационные  
технологии

**Каталог  
франшиз**

1 октября

### 18 Закатившиеся звезды



### 30 Своя игра



### 68 Лучшие стартапы



## 18 Пятилетие кризиса

### Закатившиеся звезды

Как чувствуют себя известные предприниматели,  
чей бизнес не пережил кризис 2008 года

## 30 Стратегия

### Своя игра

Зачем основатель молочной компании «Юнимилк»  
Андрей Бесхмельницкий перебрался в Латвию

## 50 Перспективы

### Зеленая зона

Агрегаторы контента готовы убить сайты СМИ

## 68 Тема номера

### Лучшие стартапы

Выпускники Сколково создали эффективный  
бизнес, спасая жизни людей



18



50

**36****Экспансия**

**Игорь Яковлев**  
Электронный  
обувщик

**42****Ниша**

**Дмитрий  
Скляренко**  
Альпинист  
и маркетолог

**8 Информационное поле**

- 8 Город  
Как стать идеальным мэром

**18 Пятилетие кризиса**

- 24 Сигналы опасности  
Россия в экономическом тупике

**30 Стратегия**

- 36 Экспансия  
Как создатель «Эльдорадо» строит обувную сеть  
42 Ниша  
Веревочные парки — экстремальный аттракцион и перспективный рынок

**46 Методы**

- 46 Эксперимент  
Зачем креативное агентство стало выпускать эротические леденцы

**50 Перспективы**

- 56 Перезагрузка  
Что произойдет, когда иссякнут источники дешевой еды  
58 Принцип действия  
Питерские ученые изучили геном бактерии

**68 Тема номера**

- 82 Лучшие стартапы  
Топ-50 самых гармоничных венчурных проектов

**96 Бизнес-образование**

- 102 Рейтинг  
Топ-20 российских программ МВА

**112 Проекты**

- 112 Стать коммерсантом  
Как организовать производство в Китае  
116 Банк решений  
Стоит ли демпинговать на рынке рекрутинга?

- 120 Книги

**121 Тематические страницы**

- 121 iOne  
127 Юридические услуги  
135 Каталог франшиз

**46****56****58****112**

# ГОТОВОЕ РЕШЕНИЕ ДЛЯ ОРГАНИЗАЦИИ СВЯЗИ В ОФИСЕ



ЭКСПРЕСС-  
ОФИС

## ЭКСПРЕСС-ОФИС

Мобильный 3G/4G-роутер

- подключение офисного телефона
- доступ в Интернет
- построение локальной сети



Реклама

[www.megafon.ru](http://www.megafon.ru)  
8 800 550 0555



**МЕГАФОН**  
Связь идей и результатов



## Редакция журнала

Первый заместитель  
главного редактора  
Владислав  
Коваленко

Заместитель  
главного редактора  
Дмитрий  
Крюков

Выпускающий  
редактор  
Альвина  
Ширинская

Редактор  
Константин  
Бочарский

Редактор  
Николай  
Гришин

Редактор  
Юлия  
Фуколова

Редактор  
Полина  
Русеева

Главный редактор  
Марина  
Иванющенкова

Корреспондент  
Светлана  
Горбачева

Корреспондент  
Динара  
Мамедова

Корреспондент  
Ксения  
Шамакина

Корреспондент  
Анастасия  
Якорева

Обозреватель  
Сергей  
Кашин

Обозреватель  
Юлиана  
Петрова

Редакционные  
службы

Главный художник  
Максим  
Серов

Верстка  
Елена  
Артемьева

Дизайнер,  
инфографик  
Сергей  
Голосов

Дизайнер  
Галина  
Сивицкая

Бильд-редактор  
Александр  
Потапов

Литературный  
редактор  
Екатерина  
Перфильева

Корректор  
Вера  
Гликина

Корректор  
Анна  
Кузьменкова

Политики  
Иван Орлов,  
Артур Такоев

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 Шпеничникова  
e-mail: ip@kommersant.ru  
тел. (499)943-9110, 943-9108; (495)921-2353

ДИРЕКЦИЯ ПО МАРКЕТИНГУ И PR  
Директор Алла Малахова  
тел. (499)261-1559  
Продажи по подписке и в розницу  
ЗАО «Коммерсантъ Пресс»,  
тел. (495)721-1201, факс (495)721-9077  
  
АДРЕС РЕДАКЦИИ  
125080, Москва  
ул. Врубеля, 4, стр. 1  
тел.: (499)943-9709, (499)797-6996  
e-mail: sf@kommersant.ru  
sf.kommersant.ru

Отпечатано в Польше  
Типография RR Donnelley Europe, 30-733  
г. Краков, ул. Оброньцув Модлинка, 11.  
Тираж номера 64 820 экз.  
Цена свободная.

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

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

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

Для детей старше 16 лет.

# Panasonic



## НАДЕЖНАЯ РАБОТА БЕЗ СЮРПРИЗОВ!

МФУ Panasonic – это незаменимый и надёжный помощник для Вашего бизнеса. Однако не стоит забывать, что, выбирая неоригинальные расходные материалы для МФУ, Вы рискуете нанести ему вред. Используйте оригинальные расходные материалы Panasonic, и Вы не только избежите неприятных сюрпризов, но и получите 3-х летнюю гарантию на Ваш МФУ\*!

## МФУ Panasonic



**KX-MB3030RU**  
- факс/принтер/сканер/копир/PC-факс  
- сетевой интерфейс  
- лазерная печать 32 стр./мин.  
- двусторонняя лазерная печать  
- двухсторонний автоподатчик на 50 листов



**KX-MB2051RU**  
- факс/телефон/принтер/  
сканер/копир/PC-факс  
- сетевой интерфейс  
- лазерная печать 24 стр./мин.  
- беспроводная DECT трубка



**KX-MB2030RU**  
- факс/телефон/принтер/  
сканер/копир/PC-факс  
- сетевой интерфейс  
- лазерная печать 24 стр./мин.  
- автоподатчик на 20 листов



**KX-MB2020RU**  
- факс/телефон/принтер/  
сканер/копир/PC-факс  
- сетевой интерфейс  
- лазерная печать 24 стр./мин.



**KX-MB2000RU**  
- принтер/сканер/копир  
- сетевой интерфейс  
- лазерная печать 24 стр./мин.

■ ПРИНТЕР ● СКАНЕР ▲ КОПИР ▶ ФАКС ★ ДЕКТ

\*Для всех моделей серий KX-MB и KX-MC с логотипом «3 года гарантии»

\*\*Неизвестный производитель

[www.panasonic.ru](http://www.panasonic.ru) [mfp.panasonic.ru](http://mfp.panasonic.ru)

Информационный Центр Panasonic: для Москвы 8-495-725-05-65, для регионов РФ 8-800-200-21-00 (звонок бесплатный).  
На правах рекламы ООО «Панасоник Рус» – уполномоченного представителя компании Panasonic Corporation Ltd. на территории России.

## МФУ

## РЕШЕНИЯ ДЛЯ ОФИСА



#### НАСТРОЕНИЕ ЕВГЕНИЯ БУТМАНА

СФ №8 (333), август 2013

**«Могу только поддержать автора. Догнать, а тем более перегнать лидеров рынка уже нельзя хотя бы потому, что они при своих финансовых возможностях захватили все информационное поле, благодаря которому привлекают все новых и новых клиентов. Тебе остается лишь то немногое, на что хватает денег. Зачастую без больших финансов сделать что-то новое просто невозможно».**

Георгий Сухаржевский, комментарий на сайте журнала

#### «ЗВЕЗДНЫЙ ВОИН»

№8 (333), август 2013

«Честно говоря, никогда не думал, что в России кто-то еще занимается благотворительностью и помогает науке. С удовольствием прочитал статью о сотрудничестве ученых-астрофизиков и бизнесмена — хотелось бы, чтобы наши олигархи и предприниматели не только покупали яхты, виллы, но и делали что-то полезное для страны и для будущих поколений. Особенно интересно, как предприниматель превратил свое хобби в новое направление для бизнеса. Прибыли особой не заработал, зато интерес свой удовлетворил».

Егор Шуняев, Москва

#### «ПОДНЕБЕСНЫЙ ЭСКОРТ»

№8 (333), август 2013

«Неплохая статья, но есть нюансы. „Шансы иностранца выиграть судебное разбирательство практически равны нулю, договор ровным счетом ничего не стоит“. Это не так. Лично мне известно много примеров обратного. Вопрос в том, что отношения в Китае нужно оформлять немного иначе. В противном случае, вы действительно рискуете оказаться „лаоаем“, что в переводе с китайского значит не только „иностранец“, но и „лопух“. С другой стороны, упустили очень важную тему — заложники. В Китае можно оказаться в заложниках у вашего контрагента не фигурально, а буквально, если вести себя неправильно».

Stepan Khoukharev, комментарий на сайте журнала

#### «ENTER В СЧАСТЬЕ»

№8 (333), август 2013

«Текст про Enter яркий, спасибо автору. Но он называется „Enter в счастье“, а что же такое счастье в понимании компании, остается неясным. Пятницы бабочек и смешных труселей? Сисечный тупик? Так, в понимании компании, материализуется счастье? По-моему, это может быть забавным только в первые пару раз, извините за занудство. Да и работать в этой атмосфере за зарплату ниже рыночной — сомнительное удовольствие. Мне кажется, автор что-то недоговаривает про счастье».

Бухгалтер, Москва

#### «СБОЙ В СЕТИ»

№8 (333), август 2013

«Господин Хасис, при всей его оборотистости, никогда не умел торговать. Он умел отжимать, вынимать, отнимать... Неумение торговать до поры хорошо скрывали М&А- сделки.. „Хасис искал синергию во всем,— вспоминает другой экс-управленец X5“. Какая „синергия“? Его единственная „синергия“ заключалась в административном ресурсе акционеров и поведении нахрапистого оккупанта в отношении нен организованной массы поставщиков. Наверное, он был на хорошем счету у акционеров и они хвалили его за рост стоимости компании. Что ж, пусть отправят ему открытку...»

ext\_2124636, комментарий на сайте журнала



**СБЕРБАНК**

Всегда рядом

# НАУЧИМ ДОКУМЕНТЫ ЛЕТАТЬ



**E-invoicing\***  
для Вашего бизнеса



(495) 500 55 50

8 800 555 55 50

(звонки по России – бесплатно)



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

\* Электронный документооборот.  
ОАО «Сбербанк России». Генеральная лицензия Банка России на осуществление  
банковских операций № 1481 от 08.08.2012. Реклама.

# Не от мэра сего

**В СЕНТЯБРЕ СТАНЕТ ИЗВЕСТНО, КТО БУДЕТ УПРАВЛЯТЬ МОСКОВЬЮ. «СЕКРЕТ ФИРМЫ» ИЗУЧИЛ МИРОВОЙ РЕЙТИНГ WORLD MAYOR PRIZE, ЧТОБЫ ПОНЯТЬ, КАКИЕ ПОСТУПКИ ГРАДОНАЧАЛЬНИКОВ ЦЕНЯЮТСЯ ВЫШЕ ВСЕГО И СТОИТ ЛИ ЖДАТЬ ИХ ОТ НЫНЕШНИХ КАНДИДАТОВ.**

Текст: Анастасия Якорева

Фото: Reuters



Лучшим мэром в мире, по версии международной City Mayors Foundation (CMF), в 2012 году стал **Иньяки Аскунна**, превративший депрессивный промышленный город Бильбао в Испании в центр искусства и культуры. За 14 лет его правления туристический поток увеличился в семь раз (до 700 тыс. туристов по итогам 2011 года), главным образом благодаря знаменитому Музею Гуггенхайма, на продвижение которого Аскунна положил много сил. Доходы Бильбао от туризма составили таким образом 2,4 млрд евро.

Мэр австралийского Перта **Лиза Скафиди**, индонезийской Суракарты **Джоко Видодо** и канадского Квебека **Режис Лабаум**, занявшие второе, третье и четвертое места соответственно, также прославились тем, что организовывали фестивали, выставки, концерты, и представления, привлекая иностранных туристов.

**Сила искусства**  
Иньяки Аскунна оказался в центре общественного внимания благодаря музею Гуггенхайма, открытому в Бильбао

**3,7**  
РАЗА

Во столько в 2012 году увеличилось финансирование государственных целевых программ Москвы, связанных с развитием транспорта, по сравнению с 2009 годом. Почти в два раза возросло и финансирование здравоохранения, до 204,9 млрд руб. А вот поддержка малому и среднему бизнесу снизилась с 2,9 млрд до 2 млрд руб.

Рейтинг City Mayors Foundation основан не на строгих количественных показателях, а на голосовании обычных людей, которых, впрочем, набралось свыше 450 тыс.— достаточно для объективной выборки. Помимо участия мэра в культурной жизни города люди также ценят борьбу с коррупцией. В топ-10 рейтинга входят четыре мэра-антикоррупционера. Среди них тот же Видодо и глава алжирского Зеральда **Мухиб Хатир**. Последний нажил себе массу врагов и сам был арестован по подозрению в растрате, но после вмешательства Transparency International отпущен без предъявления обвинения. Наиболее вероятный кандидат в московские градоначальники **Сергей Собянин** больше прославился на ниве культурного преобразования города, нежели борьбы с коррупцией. При нем бюджет Москвы на культуру вырос с 22,6 млрд руб. в 2009 году до 30,8 млрд руб. в 2012-м. Впрочем, финансирование других сфер (транспорт, здравоохранение и т. п.) также ощутимо выросло. В Москве появились новые детские площадки, были

обустроены парки, в спальных районах построены дополнительные парковки, в центре открылись пешеходные зоны. К слову, количество иностранных туристов, по данным погранслужбы, за последние три года увеличилось с 4 млн до 5,2 млн. В то же время главный сооперник Собянина — **Алексей Навальный** делает акцент на борьбе с коррупцией. В его активе, например, проект «РосПил», который за три года работы проверил 758 госзаказов и отправил 332 жалобы, по результатам которых было отменено 37 сомнительных тендеров на сумму более 7 млрд руб. Однако есть и другие пути к сердцу избирателя. Мэр американского Эль-Пасо **Джон Кук** занял в рейтинге CMF пятое место во многом благодаря тому, что боролся с «нетолерантностью и религиозным фанатизмом». Он вернул медицинскую страховку геям и гражданским супругам бюджетников. Ранее эти категории людей лишились ее из-за давления религиозных консерваторов. В Москве строить свою кампанию на защите прав меньшинств пока никто не рискнул. //сф

# KIA QUORIS

Искусство в ощущениях



В каждом прикосновении, в каждой детали Вы ощущаете,  
что **KIA Quoris** создан, как истинное произведение искусства.

**KIA Quoris** — это мир элегантности и комфорта, спокойствия и уверенности.  
Это мир Ваших привилегий и нашего эксклюзивного сервиса.



7 лет гарантии\*\*  
7 лет помощи на дорогах  
7 лет особого сервисного обслуживания

Служба клиентской поддержки KIA Quoris 8 800 700 37 11  
[q.kia.ru](http://q.kia.ru)

\* Искусство удивлять. \*\* Беспрецедентная гарантия действительна в течение 84 месяцев или 150 000 км пробега (в зависимости от того, что наступит ранее) на автомобили, реализуемые официальными дилерами ООО «КИА Моторс Русь» с 1 марта 2009 года на условиях, указанных на сайте [www.kia.ru](http://www.kia.ru) в сервисной книжке производителя. Подробнее о гарантии, ее условиях и сроках вы можете узнать, связавшись с дилером KIA.



The Power to Surprise®

# Чужими руками сайт загребать

На рынке e-commerce в Рунете развивается новая форма партнерства: крупные интернет-холдинги помогают онлайновым ритейлерам запускать онлайн-продажи. Самая активная категория клиентов — одежные сети.



«Спрос на наши услуги очень сильно повысился в последние месяцы,— рассказывает исполнительный директор KupiVIP E-Commerce Services **Мирослав Зубачевский**.— Раньше, когда мы искали партнеров, мы получали много отказов, сейчас ситуация диаметрально противоположная: нам приходится отказывать». E-Commerce Services — это подразделение одежного интернет-холдинга KupiVIP, которое создает и поддерживает независимые магазины. За 2011–2012 годы оно запустило десять проектов. Основные клиенты — одежные ритейлеры: Adidas, Tom Tailor, Mexx и еще несколько известных транснациональных компаний, которые не разрешают себя называть (публично они говорят, что

создали интернет-магазины самостоятельно). В этом году должны запуститься уже девять проектов, в частности для одежных марок Karen Millen и Motivi. Конфликта интересов удается избежать: например, на официальном сайте Karen Millen будут продаваться новые коллекции, а на KupiVIP — прошлые коллекции со скидками.

E-Commerce Services обеспечивает партнерам ИТ-платформу, прием и обработку заказов, call-центр, складское хранение и прочие услуги, необходимые для онлайн-торговли. За это ритейлеры платят 20–25% своих интернет-продаж. Торговля E-Commerce Services приносит KupiVIP четверть выручки (оценивалась в прошлом году в \$350 млн), то есть около \$90 млн. Неудивительно,

**Онлайн-бросок**  
Эдуард Остроброд примирялся к интернет-торговле

но, что в 2013-м похожие подразделения появились у оператора каталожной торговли Otto Group и Ozon.ru.

«Ведущие одежные сети в последние годы проводили активную экспансию — некоторые открыли даже больше точек, чем нужно,— считает управляющий директор консалтинговой компании Esper Group **Дарья Ядерная**.— Теперь, когда возможности роста в офлайне ограничены, они активнее занимаются онлайном». При этом Ядерная полагает, что одежные компании могли бы разобраться с онлайн-продажами самостоятельно, но не верят в свои силы.

Цены в онлайне обычно на 5–10% ниже, но чаще не это привлекает покупателей, а удобство покупки. Тем не менее пока интернет-продажи занимают в выручке одежных марок в среднем всего 2%. В будущем ситуация может измениться. В частности, вице-президент корпорации Sela **Эдуард Остроброд** недавно заявил, что в течение трех лет хочет довести долю интернет-продаж до 20% (СФ №7/2013). Но составить конкуренцию нынешним лидерам e-commerce, как это произошло в сегменте электронной и бытовой техники, где «М.Видео» и «Эльдорадо» превратились в крупных онлайн-игроков, одежные сети едва ли смогут. Они представляют монобрендовую продукцию, а значит, их ассортимент заведомо ограничен. Единственное, чего стоит опасаться KupiVIP и Ozon, так это того, что, почувствовав вкус к электронной торговле, онлайновые ритейлеры займутся ею без посредников. //СФ

## ЭКСПЕРТ

**Борис Овчинников**,  
совладелец Data Insight



Если ритейлер до 2012–2013 годов не обзавелся своим интернет-магазином, скорее всего, он уже решил: создание онлайн-канала собственными силами для него слишком хлопотно и невыгодно. Такие ритейлеры надолго или навсегда останутся клиентами компаний, предлагающими готовые решения в сфере e-commerce.

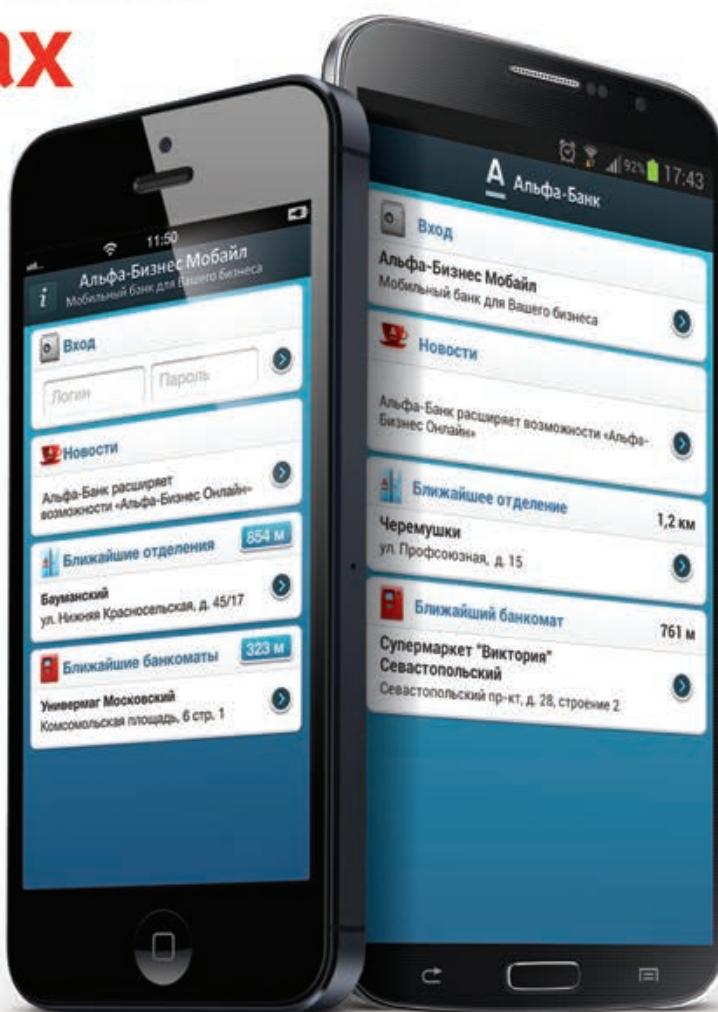
# Держите бизнес в своих руках

## Работа со счетами:

- Просмотр остатков на счетах
- Получение выписки в режиме онлайн
- Платежи в рублях по шаблонам

## Информационные и геолокационные сервисы:

- Поиск ближайших банкоматов и отделений, отображение статуса их работы
- Новости банка
- Демо-режим



Установите приложение «Альфа-Бизнес Мобайл» [прямо сейчас](#)



## Мобильный банк для бизнеса

(495) 755-58-58 – для Москвы и Московской области  
8 800 100-77-33 – для регионов России  
[www.alfabank.ru](http://www.alfabank.ru)

ОАО «АЛЬФА-БАНК». Генеральная лицензия ЦБ РФ №1326 от 05.03.2012 г.  
16+. На правах рекламы.

Альфа·Банк



# Кризис красоты

Владелец сети салонов красоты «Моне» Александр Глушков до кризиса привлек крупные инвестиции, чтобы открыть десятки премиальных салонов. После кризиса он не отказался от планов создать крупнейшую сеть, но обратил внимание на эконом-сегмент.

Текст: Ксения Шамакина

Фото: Василий Шапошников

**ДО КРИЗИСА** 2008 года Александру Глушкову очень нравилась цифра 100. За два года он собирался довести до сотни количество премиальных салонов «Моне» (цена за стрижку от 1,5 тыс. руб.). За три года — повысить оборот сети до \$100 млн. Учитывая, что в сентябре 2007 года работали всего 15 «Моне» в Москве и два в Петербурге, а выручка за предыдущий год составила \$8 млн, планы выглядели наполеоновскими (**СФ** №35/2007). Впрочем, летом 2007 года Глушков продал «более чем блокирующий» пакет акций «Моне» фонду прямых инвестиций Mint Capital за \$8 млн. Это была первая крупная сделка на неконсолидированном рынке парикмахерских услуг и салонов красоты. До «Моне» Mint Capital вел переговоры с главным конкурентом сети — «Персоной» Игоря Стоянова.

Стоянов от денег отказался, в интервью он тогда объяснил **СФ**: «Если начинать такие масштабные проекты сейчас, они будут убыточными. Я считаю, что Глушков преждевременно проглотил крючок». Его слова оказались пророческими. Глушков открыл еще 15 салонов в Москве, девять в Петербурге и три в Ростове-на-Дону. Но грянул кризис, и пришлось закрыть несколько салонов. В итоге за шесть лет «Моне» существенно не выросла: сейчас работает 21 салон. Но сеть стала эффективнее, утверждает Глушков: выручка с квадратного метра выросла в два раза, до \$10 тыс. в год. В 2012 году в рамках группы «Моне» Глушков запустил два новых проекта: Vanity — салоны красоты среднего ценового сегмента (1,4 тыс. руб. за стрижку) и «Точку красоты» — сеть дешевых салонов



## Богатый опыт

БИЗНЕС АЛЕКСАНДРА ГЛУШКОВА ПЕРЕЖИЛ УЖЕ ДВА КРИЗИСА — СВОЙ ПЕРВЫЙ САЛОН КРАСОТЫ ОН ОТКРЫЛ В 1997 ГОДУ

(390 руб.). У Vanity сейчас работают два салона. «Точка красоты» — это полностью франчайзинговый проект, запуск салона обходится в 1–1,5 млн руб., из них 150 тыс. руб. — паушальный взнос. Сейчас работают 13 салонов.

С «Точкой красоты» у Глушкова связаны новые грандиозные планы. К нему даже вернулась былая любовь к цифре 100: бизнесмен рассчитывает, что к концу 2014 года в России будут работать 100 «Точек красоты». Никому в России еще не удавалось построить настолько крупную сеть салонов красоты. Но на рынке не хватает сетей эконом-класса, отмечает член правления Российской парфюмерно-косметической ассоциации **Анна Дычева-Смирнова**. Она считает, что в «Моне» работают одни из самых талантливых менеджеров на рынке и они могут реализовать амбициозную задачу. Главное, чтобы не подкрался новый кризис. //**СФ**

## ПЛАН сентябрь 2007

Поднять оборот с \$8 млн до \$100 млн

## ФАКТ сентябрь 2013

В 2013 году выручка составит около \$30 млн

Начать работать в других ценовых сегментах

Компания развивает одновременно три сети

Продавать косметику «Моне» в премиальных супермаркетах и аптеках

Компания перестала выпускать косметику под своим брендом



**ОТКРЫТЫЕ  
ИННОВАЦИИ**  
Форум и Выставка

**31.10.13 – 02.11.13**

МОСКВА, МВЦ «КРОКУС ЭКСПО»

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

18+

**Тема 2013**

**Прорывные технологии: архитекторы будущего  
меняют глобальные рынки**

- Ведущая глобальная дискуссионная площадка в сфере технологических инноваций
- Прогнозы и анализ развития технологических трендов
- Демонстрация новейших разработок и уникальных стартапов
- Поиск инвесторов под конкретные задачи бизнеса
- Отбор новых бизнес-проектов для российских регионов

**Более**

**350** спикеров из **40** стран

**1000** новейших разработок

**4000** лиц, принимающих решения

**700** представителей СМИ

Программа  
«Международное инновационное партнерство»



Организаторы



Правительство  
Москвы



Партнер



Сколково



ВНЕШЭКОНОМБАНК



РОСНАНО



Фонд содействия  
развитию  
науки, техники и культуры



АГЕНТСТВО  
СТРАТЕГИЧЕСКИХ  
ИНИЦИАТИВ



ТПП РФ

Интеллектуальный  
продюсер

Генеральный  
спонсор

Официальный  
партнер

Специальный  
спонсор

Специальный  
спонсор

Спонсор  
секции

Автомобильный  
партнер



ОАО «РТИ»



Территориально-обособленный  
инновационный центр «Иннополис»



ООО «Техкомпания  
Хуавэй»



Совершенствуя бизнес,  
улучшаем мир



Концерн «Шелл»  
в России



ООО «Тойота Мотор»

Генеральные информационные партнеры



Международные информационные партнеры



Реклама

# «Зачем платить за контент, если интернет завален бесплатными пиратскими версиями?»



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

**«Многим нераскрученным авторам пиратское распространение контента было выгодно: они хотели, чтобы как можно больше людей узнали об их творчестве»**

В августе в России вступил в силу закон против интернет-пиратства. Он предусматривает досудебную блокировку сайта в том случае, если его владелец отказался удалить пиратский контент. Все очень серьезно: уже в начале лета в соцсетях начали появляться жалобы от пользователей, что во «В контакте» трудно найти необходимую музыку или фильм.

Пиратством в Рунете мало кого удивишь. Помимо собственно ресурсов, агрегировавших у себя нелицензированное кино и музыку, существует целая индустрия сайтов-присосок. Они авторизовываются на сайтах типа «В контакте», закачивают из них контент, а потом предлагают юзерам бесплатный просмотр онлайн-фильмов или прослушивание музыки, зарабатывая на контекстной рекламе. Эти сайты «пылесосят» трафик, но сами не производят никакого контента. В итоге многие годы попытки легальных игроков продавать лицензированный контент терпели неудачу: зачем платить за контент, пускай и небольшие суммы, если интернет завален бесплатными пиратскими версиями?

Долгое время государство не боролось активно с пиратством в Сети: пользователи могли поднять шум, что ограничивают их свободу слова. Плюс многим нераскрученным авторам пиратское распространение контента было выгодно: им не нужны были условные 100 руб. за прослушивание трека, они хотели, чтобы как можно больше людей узнало об их творчестве. Тогда как ресурсы лицензионного контента типа кинотеатра Ivi.ru не имели никаких шансов на получение прибыли. Теперь легальным сайтам все карты в руки.

Сайты-присоски умрут в первую очередь, крупные хранилища нелегального контента попытаются легализоваться. Я думаю, что в ближайшие несколько лет будут активно развиваться музыкальные сервисы сотовых операторов МТС и «Билайна», «Яндекс.Музыка». Появится целый ряд сайтов, предлагающих за небольшую абонентскую плату смотреть все собранные на них фильмы.

На какую аудиторию они могут рассчитывать? Если провести аналогию с играми, то из общего числа геймеров сейчас платят около 5%. Кино в интернете смотрят примерно 40 млн человек — получается, что российская онлайн-индустрия может получить приблизительно 2 млн плательщиков. Главное — организовать для людей услуги по сносной цене и удобную форму оплаты. Ведь как показывает расцвет e-commerce, люди охотно покупают в Рунете, была бы приемлемая стоимость товаров и услуг.

Социальные сети «В контакте», «Одноклассники» из-за сокращения количества аудио- и видеофайлов вряд ли сильно пострадают: все-таки люди там больше общаются. К тому же у соцсетей есть возможность договориться с авторами: молодые музыканты и дальше будут делиться своим творчеством бесплатно. //сф



# Объединяя мир

Более 300 направлений в 61 страну мира\*



**AEROFLOT**  
Russian Airlines

АЭРОФЛОТ – Официальный перевозчик MANCHESTER UNITED

\*Включая собственные регулярные рейсы ОАО «Аэрофлот», рейсы дочерних авиакомпаний и авиакомпаний-партнеров по «код-шеру»

# «Предпринимательство — это настоящая профессия, а не только образ мыслей»



**ЕВГЕНИЙ БУТМАН,**  
совладелец Ideas4retail

«Сейчас у многих мотивация на быстрый успех и легкие деньги. Таким молодым людям хочется сказать: ребята, на этом пути вас ждут большие разочарования»

Я нередко встречаю молодых людей, которые гордо называют себя предпринимателями. На визитке у них написано: CEO одного из новых неизвестных мне проектов. В последние годы появилось много энергичной молодежи, «зашедшей» в бизнес со стороны модного интернета. Как я оцениваю их шансы на успех? К сожалению, невысоко. Эти симпатичные люди затеваются новые бизнесы, не обладая необходимыми знаниями и качествами. Для предпринимательства, безусловно, важны индивидуальные качества: гибкий ум, способность генерить идеи, целеустремленность. Но все же успешные предприниматели выходят из профессионалов в области управления. Потому что предпринимательство — это настоящая профессия, а не только образ мыслей и состояние души. И профессия очень непростая, совсем не для всех.

Молодые люди, вступившие на путь предпринимательства, считают себя настоящими бизнесменами, но таковыми являются не в полной мере. Они не очень готовы учиться, но при этом верят, что у них все получится и так, достаточно иметь свежий ум и определенное упорство. Однако нужно уметь управлять людьми, создавать команду, разбираться в финансах, строить систему управления и так далее. Быть может, имеет смысл набраться опыта в большой компании, а лишь затем начинать свое дело? Но тут есть другая ловушка. Работая наемным менеджером, пройдя множество ступенек карьерной лестницы, люди зачастую теряют способность к инициативе, предпринимательский азарт, умение мыслить нешаблонно, творчески. Вот и ходят разными дорожками молодые предприниматели, не имеющие и половины необходимых знаний и навыков, и профессиональные управленцы, неспособные к предпринимательству. 15–20 лет назад, когда все только начиналось и не было ни больших бизнесов, ни сложившихся рынков, успеха достигали быстро, опыта и знаний набирались по мере роста компаний. Из 1990-х годов вышло целое поколение универсалов — управленцев-предпринимателей. В основном эти люди и продолжают возглавлять большинство частных компаний в России. А окно возможностей уже закрылось: сейчас успеха достигают крупными инвестициями и сложившимися коллективами. Наверное, поэтому представители новой волны предпринимателей и рванули в интернет — единственную отрасль, где вроде бы можно снова быстро достичь успеха. Только, как мне кажется, никто не настроен на долгие годы и значительные усилия. Сейчас у многих мотивация на быстрый успех и легкие деньги. Таким молодым людям хочется сказать: ребята, на этом пути вас ждут большие разочарования. Оставшимся 2–3% хочется пожелать удачи.



 RIETUMU  
БАНК

представляет



Успешные идеи для глобальных результатов

## Форум для профессионалов

### Все новое о рынке е-комерции

- Как и где лучше держать «merchant account»\*?
- Как оптимально структурировать бизнес?
- Как решать юридические и налоговые вопросы?

“Наша конференция – это масса практических сессий и деловых контактов.”

  
Riga International Forum

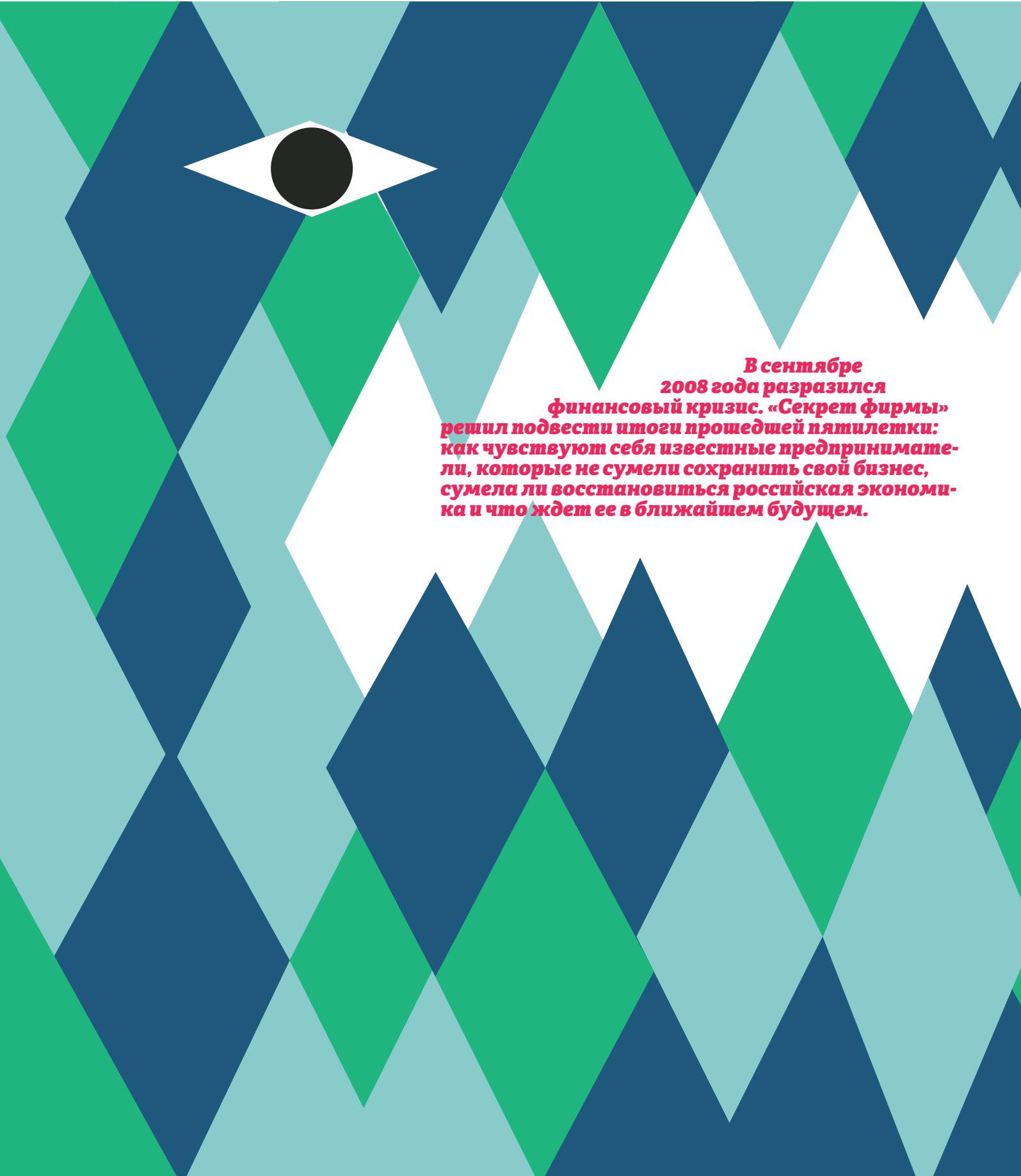
21-22 ноября 2013, Рига

[ecom21.com](http://ecom21.com) +371 67020502

Основной партнер

 **ecomtray**

18+



**В сентябре  
2008 года разразился  
финансовый кризис. «Секрет Фирмы»  
решил подвести итоги прошедшей пятилетки:  
как чувствуют себя известные предпринимате-  
ли, которые не сумели сохранить свой бизнес,  
сумела ли восстановиться российская эконо-  
мика и что ждет ее в ближайшем будущем.**



Текст: Сергей Кашин

Иллюстрация: Иван Орлов

Фото: Сергей Киселев, Евгений Дудин

# Есть ли жизнь после бизнеса

**Кризис** 2008 года не пережили компании многих известных предпринимателей. Кто-то потерял бизнес сразу, другие вынужденно продали его после нескольких неудачных попыток спасти, некоторые банкротства тянутся до сих пор. Пик рассмотренных дел о банкротстве в арбитражных судах пришелся на 2009–2010 годы. В первой инстанции в первый посткризисный год рассмотрено более 1,4 млн дел, во второй — почти 1,2 млн (по сравнению с 970 тыс. в 2008 году и с 905 тыс. в 2007-м). В 2011 году рассмотренных дел опять оказалось меньше миллиона. Кому-то кризисные провалы аукнулись спустя время, как это произошло, например, со **Стивеном Дженнингсом**. Когда создатель инвестибанка «Ренессанс» сразу после кризиса продал 50% минус пол-акции **Михаилу Прохорову** за \$500 млн, банк стоял на пороге полного краха. «Ренессанс» так и не нашел стабильного источника доходов, хотя Дженнингс неизменно демонстрировал оптимизм. Но в ноябре прошлого года Moody's понизило рейтинг банка — и этот легкий толчок оказался ударом, окончательно уничтожившим бизнес. Стивен Дженнингс отдал ОНЭКСИМу оставшиеся акции практически даром и уехал из Москвы. Через три месяца после отъезда он продал африканские активы «Ренессанса» — единственное, что у него оставалось, и пропал. В апреле его не нашли ни корреспонденты Reuters, ни Bloomberg. Где он, не знает даже его отец. По крайней мере недавно новозеландской прессе стало известно, что, когда владелец виллы по соседству с дженнингсовской хотел попросить его подстричь

# Пятилетие кризиса

Закатившиеся звезды

секрет фирмы  
номер 9 (334) – 2013  
<http://www.kommersant.ru/sf/>



ДОСЬЕ

Александр Федоров начал торговаться женским бельем в 1993 году. В 2008 году сеть состояла почти из 300 магазинов различных форматов в России и на Украине: «Дикая орхидея» (люкс), «Бюстье» (средний ценовой сегмент), «Дефи-ле» (низкий ценовой сегмент), «VI легион» (мужское белье) и «Бельевой базар» (дисконт), двух магазинов в Великобритании и одного в Италии. В группу входили швейный цех в Москве и швейная фабрика в городе Гагарине Смоленской области. Оборот в 2008 году — \$200 млн. 33% акций ЗАО «Группа „Дикая орхидея“ принадлежали фонду Wermuth Asset Management, блокпакет был у Александра Федорова и членов его семьи, 16,6% — у Михаила Щеголевского, оставшееся — у менеджеров компаний и других физических лиц. Александр Федоров оценивал компанию в \$300 млн.

запущенные деревья на границе участка, отец предпринимателя сообщил, что не знает, где сын.

Многим предпринимателям пришлось податься в бега из-за угрозы уголовного преследования. За право получить **Мухтара Аблязова**, экс-владельца банка БТА и инвестиционной группы «Евразия», российские прокуроры сейчас конкурируют с казахстанскими и украинскими. В России на него заведено уголовное дело о хищении \$6 млрд из БТА-банка.

**Георгий Трефилов**, экс-глава холдинга «Марта», обвиненный в похищении кредитов на 1,3 млрд руб., так опасался ареста, что предъявил в Великобритании фальшивые документы, за что получил в тамошнем суде полтора года условно. **Виктор Макушин** (промгруппа МАИР) скрывается от уголовного преследования по факту хищения 2 млрд руб. у Сбербанка на Кипре. Гендиректор и миноритарий группы «Савва» **Дмитрий Романцов** скрылся в США после возбуждения уголовного дела по факту хищения денежных средств Волжской текстильной компании, которая обанкротилась в результате кризиса 2008 года. **Сергей Полонский** (экс-«Миракс групп») находится в бегах практически в прямом эфире, сделав из своих переездов популярное шоу в Рунете.

Некоторые жизненные повороты выглядят как дурные шутки судьбы. **Олег Яковлев**, экс-владелец разорившейся сети «Банана-мама» и младший брат **Игоря Яковleva**, прежнего владельца сети «Эльдорадо» (см. материал на стр. 36), работает продавцом в одном из магазинов сети H&M в Калифорнии. Россию он тоже покинул из-за уголовного преследования: его обвинили в хищении \$18 млн кредитных средств, выданных Альфа-банком сети «Банана-мама». Он находится в международном розыске, но США его не выдают.

Иногда предприниматели тихо уходят в никуда, не желая никакой публичности. **Олег Жеребцов**, экс-совладелец «Ленты», из-за кризиса получивший за свою долю в компании в шесть раз меньше той суммы, о которой он уже договорился перед самым кризисом (\$110 млн вместо приблизительно \$600 млн), всерьез увлекся парусным спортом и ничего не хочет рассказывать о фармацевтическом проекте, который сейчас запускается в Санкт-Петербурге — жизненные приоритеты поменялись. **Сергей Шуняев**, владелец компании Rover Computers, который еще в позапрошлом году не оставлял попыток вернуть ее к жизни (сейчас сайт компании не работает, ее телефоны не отвечают), о своих планах рассказывать не желает. Sic transit gloria mundi — так проходит мирская слава.

## ЛЮБОВЬ К ЖИЗНИ

В разговоре экс-владелец сети магазинов женского белья «Дикая орхидея» **Александр Федоров** излучает оптимизм. Встречи с бывшими сотрудниками, с прежними поставщиками, общение с новым владельцем созданного Федоровым бренда и старыми друзьями — все это для него источник положительных эмоций. С одной стороны, Федоров всегда был таким: фраза «я люблю женщин, я люблю жизнь» рефреном звучит во многих его интервью. С другой — ему пришлось пройти через мучительное банкротство. Летом 2008 года «Дикая орхидея» объединяла около 300 магазинов разных форматов и оценивалась в \$300 млн. Летом 2013-го Александр Федоров — менеджер, под управлением которого лишь один магазин в торговом центре на Новой Риге, открывшийся в середине октября прошлого года. Пусть даже это, как заявлено, первый магазин будущей сети женской одежды «Фан-Фан».

В России банкротство воспринимается как процесс уничтожения предприятия, мутный и полный дряг и обмана. Утомительные тяжбы, войны всех против всех (прокуратура, работники, банки, поставщики, владельцы) тянутся годами, после них остается пепелище. Рассказы американских консультантов из начала 1990-х о том, что банкротство — это не эпическая битва за жизнь и активы, а всего лишь процесс смены неэффективного собственника, в России не прижились.

Пик кризиса 2008 года пришелся в «Дикой орхидее» на момент выплат 1 млрд руб. по облигационным заеммам. Дальше все было совсем не

«Чтобы куда-то уехать, нужны деньги. А я ничего не нажил. Отдал все, что было, за долги. Личная недвижимость ушла на продажу»



### Тени прошлых ошибок

ЧЕТЫРЕ ГОДА ПОД ПОСТОЯННЫМ ПРЕССИНГОМ КРЕДИТОРОВ АЛЕКСАНДР ФЕДОРОВ ПЫТАЛСЯ СПАСТИ СВОЮ «ДИКУЮ ОРХИДЕЮ»

по-американски. До окончания процесса банкротства прошло четыре года «глухой обороны», как описывает их Федоров. Он пытался возродить компанию, но не вышло. Активы были проданы с аукциона, создатель компании ничего не получил. «Я потерял все деньги, у меня распалась семья, умерла мама,— говорит экс-владелец „Дикой орхидеи“.— В начале 2012-го у меня были мрачные настроения». На вопрос, почему он никуда не уехал, как сделали многие, он отвечает: «Чтобы куда-то уехать, нужны деньги. А я ничего не нажил. Отдал все, что было, за долги. Личная недвижимость ушла на продажу». Сейчас он берет всю вину за произошедшее на себя: «Если бы не ошибки, которые я сделал перед кризисом, подгоняя рост любой ценой, то прежняя компания еще бы существовала. Это моя вина. У компании были и другие акционеры, но я был лидером, увлекал за собой всех».

«Дикая орхидея» до сих пор существует. Значительную часть активов, продаваемых банкирами с аукциона,— брэнды, недвижимость, права аренды— покупал Дмитрий Костыгин, бывший миноритарий сети гипермаркетов «Лента».

Александр Федоров его консультировал: «Недавно отмечалось 20-летие компании, и меня пригласили на вечеринку. Я потрясен той теплотой, с которой меня встречали. Я очень благодарен Костыгину».

### СМОЖЕШЬ НАЧАТЬ ВСЕ СНОВА?

Сейчас в небольшом кабинете Федорова на четвертом этаже торгового центра «Юнимол» на самом видном месте висит маленькая табличка с известной цитатой из Генри Форда: «Вы можете забрать мои заводы, сжечь мои здания, но дайте мне моих людей, и я снова приведу свой бизнес в прежнее состояние».

Пока готовился этот материал, Александр Федоров расширил сеть «Фан-Фан»: «Я неожиданно успел открыть второй магазин — на Большом проспекте в Питере. Неожиданно, потому что в течение первого года не собирался ничего открывать». В ближайшее время в торговом центре «Сквер» на Минском шоссе появится сразу несколько магазинов — помимо «Фан-Фана» еще и «Калигула уикенд» (этот проект, по словам Федорова, их совместный с сыном), а также магазины женской и мужской обуви (названия для них Федоров пока не придумал).

«Я вообще решил, что буду заниматься дорогими шмотками: одежда, обувь, аксессуары — это то, что мне понятно», — кратко характеризует свою нынешнюю концепцию Александр. По его словам, структура бизнеса очень похожа: нужно спланировать продажи и покупки, съездить в Италию, посетить огромное количество шоу-румов, встретиться с продавцами, посмотреть коллекции, принять решение, что

**\$50** млн  
инвестировал Дмитрий Костыгин в активы, оставшиеся от «Дикой орхидеи» Александра Федорова



Уйду я от вас,  
злые вы

ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬ НАДЕЖДА КОПЫТИНА РЕШИЛА СТАТЬ МЕНЕДЖЕРОМ: И ДОХОД ВЫШЕ, И НЕВОТРЕПКИ МЕНЬШЕ

из этих коллекций закупать. «Есть определенный бизнес-цикль, который мне знаком, и есть промахи, которые я совершил в „Дикой орхидее“ и поэтому повторять не буду», — резюмирует управляющий «Фан-Фана».

Израильский историк **Мартин ван Кревельд** в книге «Американская загадка» пишет: «Чем глубже падение предпринимателя, тем большее уважение у американцев вызывает стойкость, с которой он пытается опять встать на ноги». Американцы таких крахов видели тысячи, в России же практически нет историй достойных банкротств. Александр Федоров не прятал активы, не скрывался от кредиторов и нашел еще одну бизнес-идею. Он уверен, что его новые сети станут в течение пяти лет значимым российским бизнесом.

#### СПАСЕНИЕ – В РЕЛИГИИ

**Надежда Копытina** потеряла в кризис свою компанию «Лёдово». Компания перестала справляться с выплатой по кредитам Сведбанку, причем с начала 2009 года объем выплат существенно вырастал — так было заложено в графике платежей. Сначала была неудачная попытка договориться о реструктуризации кредита, потом еще более неудачная попытка продать бизнес: покупатель считал, что стал полно-

ценным собственником после выплаты аванса, Надежда Копытina была уверена, что это случится только после выплаты 100% оговоренной суммы.

Во время тяжб в «Лёдово» резко упали продажи. В итоге личный долг Надежды Копытиной (кредиты она брала под личное поручительство) перед банком составил 350 млн руб.

На то, чтобы расстаться со своим детищем, Копытиной понадобилось несколько лет. «Я очень долгое время верила, что пройду через это, что произойдет какое-то чудо, продадим какой-то актив очень выгодно, что банки поймут, что они теряют деньги, и предложат управлять бизнесом, дадут за какое-то время поднять голову. Но это были иллюзии. Реалии оказались намного жестче», — подводит итог Надежда Копытina.

Крах иллюзий оборачивается депрессией. У Копытиной это произошло

500  
млн руб.

До такой суммы вырос 300-миллионный первоначальный долг «Лёдово» и лично Надежды Копытиной за то время, пока она пыталась спасти компанию

в середине 2011 года: «Часто упадок сил происходит по независящим от человека причинам. В этот период люди ничего больше делать не хотят. Человек очень долго себя спрашивает, почему это произошло. Ну и заканчивается все сменой приоритетов и ценностей». За последние два года расставшаяся с «Лёдово» Копытина, по ее словам, работала советником председателя правления банка, потом советником гендиректора страховой компании. Имен она не называет, но банк был небольшой, за пределами топ-200. Стать менеджером в реальном бизнесе у нее сразу не получилось: «Наши собственники бизнеса очень боятся ярких людей. Найти человека, который готов с ним сотрудничать как с равнозначным партнером,— это вопрос смелости и желания сотрудничать. Я оказалась не робкого десятка, подготовлена, чтобы пройти через внутреннее отсутствие мотивации делать что-то до момента некоего внутреннего воскрешения».

— —

#### В НОВОЙ РОЛИ

— —

Экс-владелец «Лёдово» утверждает, что и советнические позиции помогли ей повысить самооценку как предпринимателя. Небольшие финансовые компании, с которыми она сотрудничала, нуждались в клиентах — компаниях, подобных той, которой владела она до кризиса: «Я делилась рекомендациями, каким образом привлечь реальный бизнес, чем его заинтересовать и каким образом сделать предложение».

По ее словам, о том, чтобы начать новый бизнес, она и не задумывалась. Это просто невозможно. Банкротство «Лёдово», в котором ведущую скрипку играет Сведбанк, еще не закончено. Закончит-

ся процедура, по прогнозам Надежды Копытиной, в начале следующего года. А до этого момента любые деньги, появившиеся на ее счетах, забирает кредитор.

К банкротам в России гораздо более жесткое отношение, чем, скажем, в Европе. Когда Высокий суд Лондона накладывал по требованию кредиторов глобальный арест (worldwide freezing order) на активы Шалвы Чигиринского, согласно определению суда у Чигиринского оставалось право тратить со своих счетов 25 тыс. фунтов стерлингов в неделю на обычные ежедневные расходы плюс разумную сумму на услуги адвокатов. Суд в Великобритании позаботился о достойном уровне жизни потенциального банкрота, а в России Надежда Копытина уже несколько лет судится со Сбербанком, пытаясь вернуть 60 тыс. руб. Это сумма социальной пенсии, которую она должна была получить как многодетная мать плюс алименты за девять месяцев. «Эти деньги были из Сбербанка отправлены приставу, и он их расписал по исполнительным листам. Это произошло два года назад. Несмотря на мои заявления, они списывали их на протяжении девяти месяцев до тех пор, пока я не поменяла банк», — говорит экс-предпринимательница. Хотя списывание этих сумм запрещено законом об исполнительном производстве, добиться возврата этой незначительной суммы Копытина не может, по ее словам, уже два года.

Сейчас Надежда Копытина работает как менеджер в проекте по производству халальных и кошерных продуктов. С технологической точки зрения это отличные от привычных способы термической обработки, другие требования к качеству, другие правила заготовки мяса. «Я объединяю несколько функций: производственника, который знает, как это делать, плюс маркетинг, как продвигать такие продукты», — описывает свою роль в проекте Надежда Копытина.

Сейчас она склоняется к тому, чтобы и после завершения процедуры банкротства «Лёдово» остаться менеджером, не открывать свой бизнес: «На профессиональных менеджеров есть голод, зачастую они более высокооплачиваются, чем владельцы бизнеса».

Копытина лелеет мечту выпустить хроматию по банкротствам, чтобы банки перестали подходить ко всем с одной меркой и научились ценить предпринимателей и доверять им. Такая хроматия пригодилась бы и самим бизнесменам. Выбраться из проблем с достоинством и с минимальными потерями начать новую жизнь — этому в России еще учиться и учиться. //сф



#### ДОСЬЕ

**Компания «Лёдово»** появилась в 1994 году. В ее состав входили пять дочерних предприятий: «Агрокомплекс „Лёдово“» (выращивание шампиньонов, крупнейший в России комплекс), «Лёдово Светлый» (подразделение по производству морепродуктов в Калининградской области), «Лёдово ПК» (комплекс по выпуску замороженных продуктов в Московской области), «Сальмон Интернейшнл» и ТД «Компания „Лёдово“» (торговые дома). Группа выпускала продукцию под брендами «Сальмон», «Снежана», Bon Appetit. В 2008 году оборот группы составил 700 млн руб. Исходя из докризисных оценок для подобных предприятий, компания могла быть оценена в \$20–28 млн (500–700 млн руб.).

**«Я долго верила, что пройду через это, что произойдет какое-то чудо, что банки поймут, что они теряют деньги. Но это были иллюзии»**

# Полет без топлива

Август 2013 года хоть и не отметился фирменными катаклизмами, зато прошел в обсуждениях грядущей экономической катастрофы. На уличных рынках гадали о дате скорого якобы кризиса, а в кабинетах — пришла ли в Россию рецессия. «Секрет фирмы» считает, что разницы никакой нет.

Текст Сергей Кашин



ВВП XXI ВЕКА

**ВВП России в 2009 году упал на 7,8%, но в 2010-м вышел в плюс и вырос на 4,5%. После этого начал последовательно снижаться: в 2011 году — на 4,3%, в 2012-м — на 3,4%. Прогнозы на 2013 год варьируются от 2% (консенсус-прогноз экономистов и Центробанка) до 2,4% (оптимистичный прогноз Минэкономразвития). В дальнейшем вряд ли удастся достичь и этого уровня. При падении цен на нефть до \$80 за баррель ВВП потеряет 0,8 процентного пункта (расчеты Всемирного банка).**

**КРИЗИС** 1998 года начинался с азиатских проблем, к которым в России не прислушались. Кризис в США в 2007-м тоже до поры до времени не принимали во внимание, положившись на теорию декаплинга. Мол, Китай и другие страны BRIC (а также VISTA, «группа одиннадцати» и какие там еще есть списки быстрорастущих развивающихся стран) уже могут расти и сами, без опоры на крупнейшую экономику мира. Ошибались. Сейчас в роли шахтерских канареек — первых сигналов опасности — могут оказаться падение индийской рупии и резкое снижение цен на металлургическую продукцию. Так что ждет экономику России?

## КРИЗИС ВАМ НЕ СКАЖЕТ «ДО СВИДАНИЯ»

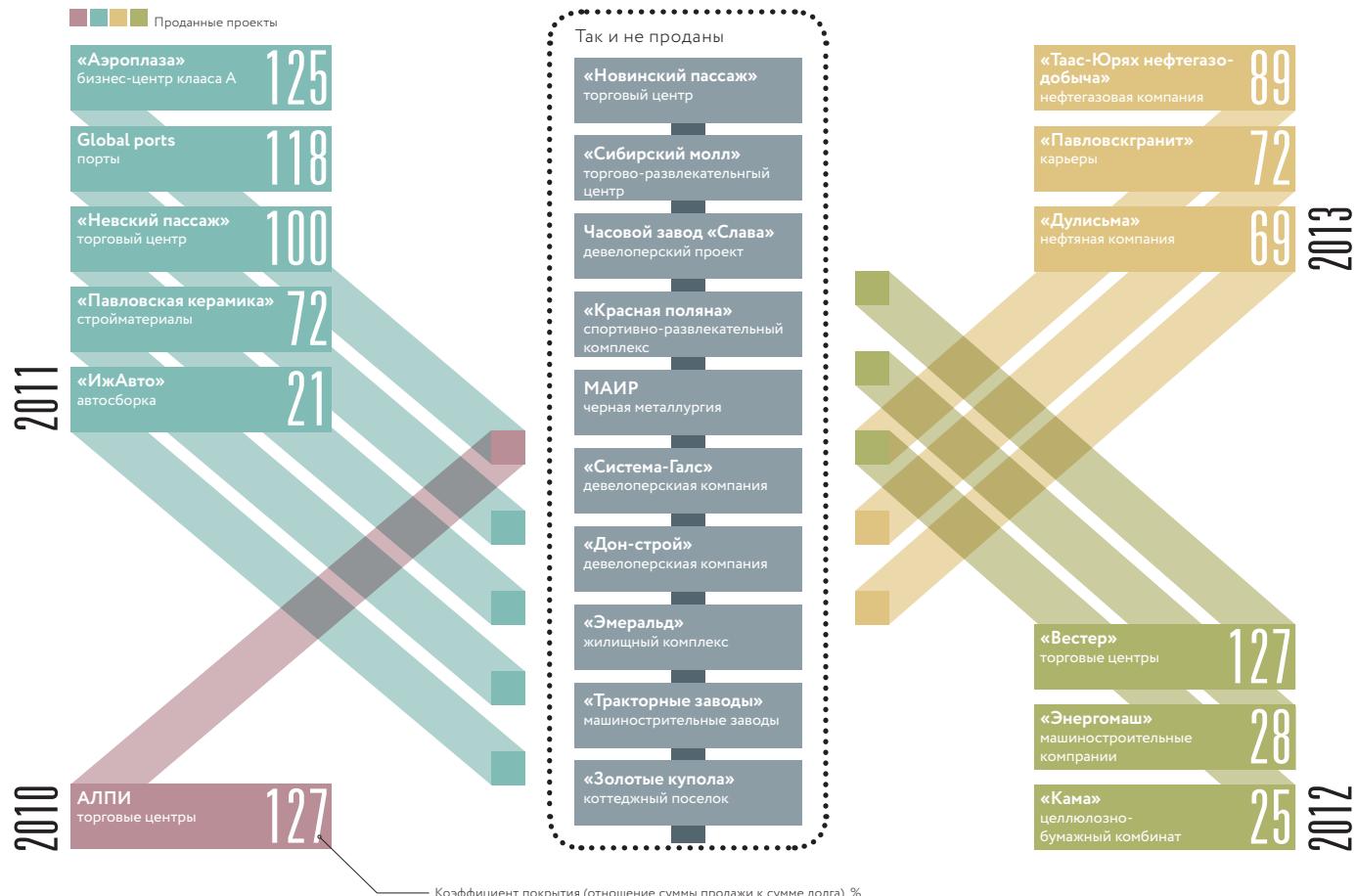
На самом деле разговоры о том, грядет ли очередной кризис или нет и когда, не имеют большого значения. Россия еще не вышла из прошлого кризиса. В 2008 году экономисты **Кармен Рейнхарт и Кеннет Рогофф** выпустили работу *The Aftermath of Financial Crises* («А что после кризисов?»). Их анализ показал, что в XX веке восстановление после больших потрясений занимало в среднем четыре года. За это время пострадавшие от кризиса страны обычно выходили на прежний уровень роста ВВП, упавшие цены на недвижимость возвращались на докризисный уровень, а потерявшее работу находили ее. Россия по двум из этих параметров так и не восстановила предкризисные показатели. О росте ВВП на 6,8%, как в 2006 году, речи не идет — и 3% уже достижение. Цены на столичную недвижимость и через пять лет не стали прежними. По данным IRN.ru, в 2008 году 1 кв. м стоил \$6,6 тыс., а сейчас — \$5,2 тыс. Между тем после кризиса 1998 года оба параметра вели себя в соответствии с расчетами Рейнхарт—Рогоффа: цены на квартиры стали прежними в 2002 году, ну

а рост ВВП практически сразу превысил докризисные уровни, ибо до кризиса роста практически не было. С третьим параметром у России все превосходно: безработица около 5,2% позволяет кивать на какую-нибудь Испанию с 25% и рассказывать о наших преимуществах, защищенности простых граждан. Но директор департамента стратегического анализа компании ФБК **Игорь Николаев** недавно так объяснил истоки нашей низкой безработицы: «Это следствие невысокой производительности труда. И чем тут гордиться? Можно, утрируя, 100 землевладельцев использовать, а можно один экскаватор с экскаваторщиком». Есть еще один показатель, который достаточно наглядно показывает степень послекризисного восстановления экономики. Надо посмотреть, какие токсичные непрофильные активы, доставшиеся банкам в результате кризиса, нашли своего покупателя (см. график на стр. 25). Банки полных данных не раскрывают. Но оценка на глазок показывает, что и на пятом году после кризиса до восстановления еще далеко. Вряд ли банки реализовали больше половины того, что досталось им в 2008–2009 годах. Показательна и динамика рынка слияний и поглощений. По данным Thomson Reuters, рынок отечественных M&A по итогам первого полугодия 2013-го по сравнению с соответствующим периодом прошлого года сократился на 50% (до \$13,4 млрд). А объем рынка M&A — это неплохая разновидность индекса предпринимательских ожиданий.

**В России внятных идей для будущего экономического роста сейчас нет. Пока все держится на потребительских расходах. То есть экономику вперед тащит активно кредитующийся средний класс**

## Затянувшееся избавление

Активы, доставшиеся крупнейшим банкам за долги, распродаются с трудом.



## ОДИН ЧЕРТ

Между неожиданным кризисом (с резкой девальвацией до новых равновесных уровней — см. материал на стр. 27), рецессией (падением ВВП), стагнацией (нулевым ростом) или мизерным по сравнению с показателями начала 2000-х ростом (2% против тогдашних 8%) нет очень большой разницы. Ибо одномоментный кризис — это приготовление лягушки, в роли которой выступит отдельно взятый представитель среднего класса и любой некрупный бизнес, путем опускания в кипящую воду, а стагнация — это приготовление той же лягушки на медленном огне. Стагнация не означает, что все будут получать каждый год одинаковый кусок экономического пирога (завтра те же доходы, что и вчера). Сильные экономические игроки будут «отжимать» слабых. Естественные монополии, компании приближенных ко двору бизнесменов и само правительство станут решать свои проблемы за счет доли слабых. Первые сигналы в виде планируемого увеличения налогов

на имущество, сокращения социальных расходов (обсуждение необходимости материнского капитала), роста тарифов монополий на фоне остановки экономического роста уже наглядно продемонстрированы. Потребитель и бизнес понесет те же потери, но медленно. Пока нет даже никаких намеков на то, что может стать в России двигателем роста. В 1998 году экономический шок был довольно серьезный, но те предприниматели, кто сразу после кризиса поверил в светлое будущее, например ритейлеры **Андрей Рогачев** («Пятерочка») и **Сергей Галицкий** («Магнит») и масса менее известных бизнесменов, обогатились. В США в прошлом году тоже бурно обсуждали затянувшееся восстановление. Но американцы все же

**450**  
млрд руб.  
из Фонда национального благосостояния  
обещал направить на инфраструктурные про-  
екты Владимир Путин



АППЕТИТЫ  
МОНОПОЛИЙ

**Суммарная потребность в деньгах на инфраструктурные проекты заметно превышает любые возможности Фонда национального благосостояния.** Так, стоимость проекта модернизации БАМа и Транссиба — 560 млрд руб. Общая стоимость высокоскоростной трассы Москва—Казань, по расчетам РЖД, 928 млрд руб. «Автодору» на ЦКАД понадобится 350 млрд руб. Итого — 1 трлн 838 млрд руб.

видят свет в конце тоннеля и понимают, за счет чего рост их ВВП, по прогнозам, составит 3% в 2015 году. Их оптимизм поддерживает начавшийся рост частных капиталовложений. Уровень 3% их вполне устроит.

В России внятных идей для будущего экономического роста сейчас просто нет. Пока все держится на потребительских расходах. То есть экономику вперед тащит активно кредитующийся средний класс. Что-то добавляют в копилку роста спортивные мегапроекты (Олимпиада в Сочи, чемпионат мира по футболу), но их воздействие ограниченно. На сколько хватит потребителей и в какой момент действие этого фактора роста прекратится, никому не известно.

Говорить о росте несырьевого экспорта несерьезно. Сыревому экспорту и продукции низких переделов (нефть, газ, удобрения, металлы) расти уже некуда. Наоборот, цены на основные металлы с начала года упали на 10–20%.

Главный экономист АФК «Система» Евгений Надоршин говорит, что финансирование инфраструктурных проектов могло бы стать двигателем будущего роста. Но, по его мнению, факты говорят о том, что эти надежды призрачны. Во-первых, из сверстанных проектов бюджетов 2014–2016 годов не следует, что государство готово к серьезным инвестициям. «Экономике с ВВП объемом \$2–3 трлн запланированные \$100 млрд в год погоды не сделают. Видимо, неявно подразумевается, что будут соинвесторы — региональные бюджеты, крупный бизнес», — считает Евгений Надоршин. Но практика подготовки Олимпиады в Сочи, по его мнению, достаточно ясно продемонстрировала, что поставленный под ружье финансирования мегапроектов крупный бизнес использует любые шансы скинуть с себя эту ношу — и частные деньги все равно замещаются деньгами институтов развития, ВЭБа. Например, восемь из 19 олимпийских проектов, получивших финансирование ВЭБа, признаны расчетно-убыточными, а это 170 млрд руб. кредитов, рассказал летом председатель правления банка Владимир Дмитриев. Среди получателей — компании Олега Дерипаски, Владимира Потанина, «Газпром» и «Красная Поляна» Сбербанка.

Кроме того, по мнению Евгения Надоршина, действительно перспективные, например транспортные, проекты могут приносить плохо измеряемую в деньгах выгоду. Если вы построите магистраль и не станете делать ее платной, преимущества получат тысячи граждан и сотни предприятий. И только через много лет, и то косвенно, государство вернет свои деньги — через налоги. Но на поиск таких проектов практика работы нынешнего правительства не заточена, так далеко чи-

новники заглядывать не умеют, да и не хотят. Например, планы распечатывания Фонда национального благосостояния предусматривают поиск проектов со вполне осозаемым возвратом. Значит, это будут полукоммерческие проекты вроде подъездных путей к месторождению какой-то определенной сырьевой компании. В этом случае понятно, с кого деньги брать. Правда, вклад в общий экономически рост сомнителен.

Вопрос только в том, станут наши дела отвратительными быстро или этот процесс растянется во времени. Картина получается весьма безрадостная.

#### ДЕЛО РУК САМОГО УТОПАЮЩЕГО

Если нет света в конце тоннеля для всех, надо искать индивидуальный выход (и речь не об эмиграции). В 2009 году в американской прессе расплодились заметки, посвященные защищенным от воздействия рецессии видам бизнеса. Списки таких отраслей содержали от пяти до 50 позиций. Выжить во времена рецессии могут, по мнению американцев, «отрасли греха», компенсирующие отрасли, дискаунтеры и области деятельности, от обращения к которым никак не отвертеться даже в кризис. Продажа алкоголя, табака, игорный бизнес, а также продажа оружия и средств защиты часто растут в кризисные времена. Рост продаж сладостей, косметики, презервативов, билетов в кинотеатры («Голливуд и рецессия как хлеб и колбаса в бутерброде», — написал автор интернет-ресурса HRPeople) и, пожалуй, рост продаж luxigut-товаров компенсируют разным категориям граждан в плохие времена потерю ощущения полноты жизни. С дискаунтерами все понятно: тяга к экономии может вознести такие бизнесы. К дискаунтерам же можно отнести ремонтников («то, что раньше выбрасывали, теперь ремонтируем»), скупщиков и продавцов подержанных товаров. Отрасли, без которых нельзя обойтись в самые суровые времена, включают похоронные бюро, поставщиков электричества, воды и газа и уборщиков мусора. //сф

**Поставленный под ружье финансирования мегапроектов крупный бизнес использует любые шансы скинуть с себя эту ношу — и частные деньги заменяются деньгами институтов развития, ВЭБа**

# Доллар ягодка опять

Хотя доллар давно потерял те позиции, что были у него в России конца прошлого века, слово «девальвация» до сих пор продолжает вызывать у россиян нервную дрожь. Оправдания финансовых чиновников только усиливают подозрения. «Секрет фирмы» решил нащупать дно, до которого рубль готов упасть уже сейчас.

Текст: Сергей Кашин

Фото: AP

Весной 2008 года, за полгода до кризиса, популярный тогда экономический блогер «Живого журнала» **Виктор Жорин**, писавший под ником *uzhas sovka*, написал пост «Докуда падать рублю». Он в то время учился в Чикагской бизнес-школе, а пост был посвящен оценке того, насколько российский рубль был переоценен на начало 2008 года.

Методику блогер позаимствовал из работы «How much is the Chinese currency undervalued?», в которой китайский экономист **Джин Син Чанг** пытался оценить, насколько юань недооценен

по отношению к доллару. Эта тема на тот момент была горячей и политически острой: искусственно заниженный курс юаня увеличивал дефицит в торговле между двумя странами и был едва ли не самым главным источником китайско-американских конфликтов.

Идея расчета вкратце состоит в том, чтобы оценить изменения ППС — паритета покупательной способности на основе анализа изменения ВВП на душу населения.

Результат расчетов 2008 года показал, что рубль на тот момент был переоценен на 45%. При тогдашних официальных курсах (24,6 руб. за \$1) это означало, что рубль значительно слабее и за один доллар имеет смысл давать уже 35,7 руб. Эта цифра удивительно похожа на те уровни, до которых рубль и в самом деле в итоге опускался в момент максимального падения весной 2009 года.

Мы решили воспользоваться той же методикой и «продлили» расчеты до 2013 года. Они показывают, что рубль в начале года был переоценен на 44%. Учитывая, что с начала года рубль уже заметно ослабел, на 6%, потенциал дальнейшего падения уже меньше (38%).

Доцент Международного института экономики и финансов НИУ-ВШЭ **Владимир Соколов** довольно скептически отнесся к предсказательной силе модели: «В целом я не считаю, что пере/недооцененность валюты можно оценить только с помощью одной переменной — ВВП на душу населения. Нужна более сложная модель, но это уже вопрос к автору статьи — китайскому экономисту».

Но наши расчеты, наверное, все-таки имеют право на существование. Если один раз прогноз получился весьма удачным, почему это не может сработать еще раз? Правда, хотелось бы, чтобы кто-то предупредил нас о девальвации заранее.

**45**  
руб.  
Столько стоил бы  
сейчас доллар,  
если бы случилась  
обвальная  
девальвация



# **Финансовый партнер малого бизнеса**



*Банк должен предоставлять комплексное обслуживание и стать финансовым партнером для своих клиентов — предприятий малого бизнеса, считает вице-президент ВТБ24 Илья Васильев.*

**— Потребности малого бизнеса в банковских услугах постоянно увеличиваются, и банки начинают предлагать своим клиентам комплексное обслуживание. В чем оно заключается?**

— Суть в том, чтобы банк стал полноценным финансовым партнером для своего клиента, а не просто продавал ему один продукт, хоть и востребованный в данный момент.

**— Как создаются эти партнерские отношения?**

— В первую очередь надо предоставлять клиенту возможность работать с персональным менеджером, который будет на одном языке говорить с главным бухгалтером, генеральным директором, владельцем предприятия. Иногда он и вовсе должен лучше, чем они, разбираться в финансах предприятия. Это тот путь, по которому пошел ВТБ24



**Большое преимущество**

два года назад, начав предоставлять персонализированный сервис своим клиентам.

**— Как вам удается обеспечивать индивидуальное обслуживание, принимая во внимание, что ВТБ24 — это один из крупнейших российских банков, а клиентов малого бизнеса у вас 200 тысяч?**

— Потребности бизнеса в финансовых услугах различаются в зависимости от его масштаба. Персональный сервис востребован достаточно крупными компаниями. Для небольших, только развивающихся компаний и индивидуальных предпринимателей мы предлагаем стандартные пакеты и продукты микрофинансирования. Мы работаем во всех городах с населением более 300 тысяч человек, то есть находимся там, где наши клиенты развивают свой бизнес. Важным фактором качества клиентского сервиса является также скорость принятия кредитных решений. Нередко приходится слышать, что клиенты меняют банк из-за долгого кредитного процесса. Клиенты ВТБ24 могут рассчитывать на получение кредитного решения по стандартным продуктам в течение 1–2 недель с момента обращения в банк.

**— Вы упомянули о микрокредитовании. Каковы его условия?**

— Один из таких кредитов в ВТБ24 — «Бизнес-Экспресс». Он предназначен как для индивидуальных предпринимателей, так и для владельцев бизнеса. Максимальная сумма — до 4 млн рублей, решение принимается за 2–3 дня.

**— Намерены ли вы предложить новые услуги клиентам в ближайшее время?**

— Мы постоянно развиваем наши продуктовые предложения. В прошлом году запустили кредит «Бизнес-Экспресс», а также продукты «Бизнес-Ипотека» и «Лимит финансирования». Мы также наращиваем свои возможности с точки зрения филиальной сети, а значит, становимся еще ближе к своим клиентам.

Заполнить заявку на кредит вы можете на сайте [www.vtb24.ru](http://www.vtb24.ru) или по телефону 8 800 100–24–24.



# МОЛОЧНЫЕ БЕРЕГА

Текст Юлиана Петрова

Фото: Василий Шапошников

**ОСНОВАТЕЛЬ МОЛОЧНОЙ КОМПАНИИ «ЮНИМИЛК» АНДРЕЙ БЕСХМЕЛЬНИЦКИЙ ПОСЛЕ ПРОДАЖИ СВОИХ АКЦИЙ ФРАНЦУЗСКОМУ КОНЦЕРНУ DANONE НЕ ЗАХОТЕЛ ПОЧИВАТЬ НА ЛАВРАХ, А ПЕРЕБАЗИРОВАЛСЯ В ЛАТВИЮ. ОН СОЗДАЛ В РИГЕ ХОЛДИНГ FOOD UNION, КОТОРЫЙ СТАЛ КРУПНЕЙШИМ ИГРОКОМ ЛАТВИЙСКОГО МОЛОЧНОГО РЫНКА, И РАЗРАБОТАЛ НЕСКОЛЬКО ПРИНЦИПИАЛЬНО НОВЫХ ДЛЯ ЛАТВИИ МОЛОЧНЫХ ПРОДУКТОВ. ТЕПЕРЬ БЕСХМЕЛЬНИЦКИЙ СОБИРАЕТСЯ ВЕРНУТЬСЯ В РОССИЮ С ЛАТВИЙСКИМ МАСЛОМ, КРЕМ-СЫРАМИ И МОРОЖЕНЫМ.**

Проходная Рижского молочного комбината (Rigas Pienas Kombinats, RPK) выкрашена в белые и синие полосы — это здорово напоминает дизайн пакета молока «Простоквашино», главной марки «Юнимилка». Но у RPK, крупнейшего переработчика молока в Латвии, гораздо больше общего с «Юнимилком», нежели цветовое сходство.

С 2011 года контрольный пакет RPK принадлежит Андрею Бесхмельницкому, основателю, а ныне миноритарию «Юнимилка». К моменту продажи Danone «Юнимилк» владел 28 заводами в России, Белоруссии, на Украине и шестью мощными брэндами («Простоквашино», «Биобаланс» и др.). С выручкой 43 млрд руб. за 2009 год «Юнимилк» по рыночной доле уступал лишь «Вимм-Билль-Данну» (14,4% против 16,2%, по данным Euromonitor).

На RPK пришла команда бывших управленцев «Юнимилка» во главе с родным братом Андрея Сергеем Бесхмельницким, бывшим генеральным директором «Юнимилка». Руководить направлением по выпуску мороженого Андрей Бесхмельницкий пригласил другого «бывшего» — Дмитрия Докина, основателя и экс-владельца компании «Инмарко», крупнейшего производителя мороженого

в России, который в 2008-м был куплен у Докина и его партнеров британо-голландским концерном Unilever. Новые менеджеры за полтора года перетрясли весь портфель брэндов и ассортимент RPK, поменяли рецептуру, упаковку и оборудование. Летом 2012-го Бесхмельницкий присоединился к RPK еще один крупный завод — Valmieras Piens, третий по объемам продаж в Латвии (он был куплен, по сообщениям СМИ, за 8 млн евро).

462  
млн евро

заплатила за 50,9% «Юнимилка» французская Danone в 2010 году. Андрей Бесхмельницкий, Андрей Блох, фонды Meridian и Capital International получили опцион на продажу оставшихся у них 42,5% акций объединенной компании «Danone-Юнимилк» до 2022 года

A black and white photograph of Andrei Beskhmel'nyi. He is a middle-aged man with dark hair and glasses, wearing a light-colored button-down shirt. He is looking slightly to his left with a faint smile. In his right hand, he holds a waffle cone filled with soft-serve ice cream. The background is a textured, light-colored wall.

Работа на вкус

АНДРЕЙ БЕСХМЕЛЬНИЦКИЙ  
ЛЮБИТ МОРОЖЕНОЕ  
НЕ ПО ДОЛГУ СЛУЖБЫ.  
ОН ГОВОРИТ, ЧТО КАЖДЫЙ  
ДЕНЬ ЛЕТОМ СВЕДЕТ  
ОДНУ-ДВЕ ПОРЦИИ



**Рижский хайтек**  
ЦЕХА РИЖСКОГО МОЛОЧНОГО КОМБИНАТА МАЛОЛЮДНЫ: ВСЕ АВТОМАТИЗИРОВАНО. РУЧНОЙ ТРУД ИСПОЛЬЗУЕТСЯ ТОЛЬКО ПРИ УПАКОВКЕ В КАРТОННЫЕ КОРОБКИ ГОТОВЫХ СЫРОВ, МАСЛА, МОЛОКА И МОРОЖЕНОГО. АНДРЕЙ БЕСХМЕЛЬНИЦКИЙ ХОЧЕТ ВЫВЕСТИ FOOD UNION НА УРОВЕНЬ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ВЕДУЩИХ ЕВРОПЕЙСКИХ КОНЦЕРНОВ. ЕСЛИ У UNILEVER НА ОДНОГО СОТРУДНИКА ПРИХОДИТСЯ 232 ТЫС. ЕВРО ВЫРУЧКИ В ГОД, ТО У FOOD UNION – 150 ТЫС. ЕВРО

Так возник холдинг Food Union, который стал лидером молочного рынка Латвии с долей 35% и совокупной выручкой около 110 млн евро в год. «Латвии был нужен свой национальный чемпион, и такого чемпиона мы попытались сделать», — говорит принципал Food Union. Холдинг собирается увеличить долю на рынке Латвии до 40%. Но еще активнее он будет форсировать экспорт, потому что латвийский молочный рынок невелик — 0,3 млрд евро в 2010 году, по данным Euromonitor. Для сравнения: российский рынок оценивается в 11 млрд евро. Половину выручки Food Union надеется получать от поставок мягких сыров, сливочного масла и мороженого на экспорт, прежде всего в Россию. До Бесхмельницкого зарубежное направление у заводов, входящих в холдинг, было практически не развито: лишь сухое молоко и сыр экспортировались в небольших партиях.

#### «МЫ НЕ „ЮНИМИЛК“»

Бесхмельницкий перебрался в Латвию во многом благодаря стечению обстоятельств: подвернулась возможность купить хорошие предприятия. Прежние владельцы RPK **Ивар Страутиньш и Атис Сауснитис** тяготились убытками завода (2 млн евро в 2010-м) и отсутствием денег на развитие, поэтому охотно уступили контроль над предприятием. То

же самое повторилось с Valmieras Piens, принадлежавшим семье известного латвийского предпринимателя и политика **Андриса Шкеле**. Нравится Бесхмельницкому и сама страна — прежде всего с точки зрения маркетинга. Латвия (22-я позиция в нашем рейтинге лучших стран для бизнес-эмиграции, см. СФ №8/2013) — самое зеленое после Швейцарии государство Европы, с развитым сельским хозяйством и высококачественным молоком. К тому же для россиян Рига и Латвия окутаны ностальгическим флером с советских времен. Все это маркетологи Food Union не преминули обыграть в обновленных брэндах RPK.

На тихом латвийском рынке приход Бесхмельницкого произвел настоящий фурор. Переработчики молока, коих в стране насчитывается 39, находятся в хорошем техническом состоянии и выпускают качественную продукцию. Но больших игроков среди них

нет. Ни один из переработчиков не имеет годового оборота свыше 50 млн евро. Зато в стране несколько крупных сетей — Maxima, Rimi и Iki, которые вовсю «отжимают» молочников по ценам. У многих переработчиков убытки, не хватает денег ни на маркетинг, ни на экспортные программы. Литовские производители не в пример крупнее. Лидеры — Pieno Zvaigzdes (брэнд «Сваля») и Rokiskio Suris (брэнд «Рокишкис») имеют выручку 701 млн литов (196 млн евро) и 688 млн литов (192 млн евро) соответственно, литовцы контролируют до 70% импорта сыров в Россию. Латвийские предприятия, в частности, тот же RPK и Riga Piensaimnieks, пытались объединиться, но так и не смогли договориться друг с другом. А потом появился Бесхмельницкий и купил два лучших завода.

Мы сидим в кабинете на Рижском молочном комбинате за длинным столом, заваленным образцами продукции Food Union. Больше других выделяются ванночки и брикеты с логотипом Rasa и фотографией зеленой травы. Эта давняя линейка RPK из 25 наименований масла, мягких и твердых сыров среднего ценового сегмента была обновлена и расширена для экспорта в Россию. Рядом стаканчики с названием «Легенды гор» — творожные сыры по кавказским рецептам, сделано на RPK для России.

— Многие считают, что Бесхмельницкий строит в Латвии новый «Юнимилк», — начинаю я.

— Food Union — это не маленький «Юнимилк», но совершенно другой концепт, бизнес-лаборатория для развития проектов, которые можно назвать революционными. В России никто подобного не делал, а мы взяли и сделали.

— Неужели вашим идеям не нашлось места в «Юнимилке» и Danone? Зачем понадобился Food Union?

— Практически все, что сегодня есть в Food Union, — это идеи, которые я считал перспективными, но которые не мог позволить себе реализовать как CEO и акционер крупной компании. «Юнимилк» ежегодно вкладывает 100–120 млн евро в капитальные проекты, это огромные суммы. Но вот эти вещи (показывает на ванночки крем-сыра. — СФ) мы не могли позволить себе сделать. Потому что сидишь и думаешь: да, в мире мягкие сыры очень популярны, но в России их не знают. А тут очередной пастеризатор надо поставить в Кемерово, чтобы улучшить качество обработки молока, или новую упаковочную линию запустить для «Простоквашин», чтобы поспеть за ростом спроса. Проекты, вероятность успеха которых не равна единице, в крупных компаниях погибают.

В Food Union все по-другому. Компания слишком мала, чтобы конкурировать с гигантами вроде шведско-датской Arla Foods или финской Valio (которые перерабатывают соответственно в 60 и 10 раз больше сырого молока, чем латвийский холдинг). Поэтому Food Union придерживается нишевой стратегии. Компания сделала ставку на три приоритетные продуктовые категории: крем-сыры (их в Латвии прежде никто не выпускал, в России пока производят только немецкая Hochland), сливочное масло и спреды, а также мороженое.

— У нас был фильтр для отбора категорий, — объясняет Бесхмельницкий, — высокая цена килограмма готовой продукции, длительный срок реализации, высокая маржа, которая дает возможность реинвестировать в брэнд, низкая зависимость от сырья и отсутствие конкуренции с Danone.

## МОЛОКО С ГОРЧИНКОЙ

— Если питьевое молоко у тебя занимает 70% бизнеса — это прямая дорога в ад, — говорит бенефициар Food Union. Дело в том, что питьевое молоко является самым низкомаржинальным из молочных продуктов, валовая маржа составляет 3–12%. Повышать цены на молоко бесконтрольно производитель не может: молоко — социально значимый продукт. Отказаться от выпуска молока тоже нельзя — только с его помощью молокозавод может поддерживать масштаб бизнеса: абсорбировать постоянные затраты, исполнять закупочные контракты, иметь логистическое плечо и узнаваемый брэнд.

Чтобы бизнес был экономически здоровым, молоку в портфеле должно принадлежать не более 35–40%, считает Бесхмельницкий. Проблема в том, что исторически львиная доля выручки Рижского молочного комбината приходилась на питьевое молоко и кефир. RPK, по данным Euromonitor, занимал 49% рынка питьевого молока в Латвии в 2010 году. Резко свернуть выпуск питьевого молока новое руководство завода не могло — сразу начались бы упреки: вот, пришли русские, остановили производство. Пришлось искать способы снижения себестоимости. Летом 2012-го для Латвии был разработан новый «бюджетный» молочный брэнд Mana Saime («Моя семья») из 14 наименований молока, кефира, пахты и йогуртов в мягкой и дешевой упаковке Clean Pak, которую в Латвии прежде никто из производителей не использовал. Например, литр молока Mana Saime стоит в рознице 0,75 евро — на 20% дешевле, чем молоко Rasa, еще один брэнд из линейки Food Union.

## ЭКСПЕРТ

**Андрей Даниленко,**  
председатель  
правления  
Национального союза  
производителей  
молока



На рынке импортного масла и сыров в России большая конкуренция, активизировались крупные компании. Как Food Union сможет конкурировать по ценам с Arla или Valio, я не представляю. На рынке мороженого у Food Union тоже мало шансов, потому что в России доминирует дешевое мороженое. Наиболее реальными кажутся планы холдинга в отношении крем-сыров. Но просто выйти с вкусными продуктами недостаточно — нужна маркетинговая фишка. Впрочем, братья Бесхмельницкие — креативные люди, они придумали брэнд «Простоквашино» и первыми запустили в продажу молоко в ПЭТ-бутылках. А личный фактор очень важен.



#### Назло голландцам

дмитрий докин готовится к символическому шагу — начать продажи мороженого на родине Unilever, в голландии

Зато менее «социальные» направления, которые для Food Union не являлись целевыми, были сокращены. Так, компания отказалась от производства сыров в блоках. Этот сектор для RPK бесперспективен, говорит Бесхмельницкий: ни маржи, ни доли рынка, ни брэнда.

В конце 2011 года на Рижском молочном комбинате началась мощная модернизация. Завод был остановлен 15 декабря 2011 года и снова заработал только 15 апреля 2012 года. Старое оборудование выкинули, установили новые линии для крем-сыров, масла и спредов, мороженого, рассказывает директор Food Union по производству **Сергей Кузин**, тоже выходец из «Юнимилка». Параллельно меняли поставщиков, рецептуры (компоненты должны быть только натуральными, никаких пальмовых масел и добавок Е), дизайн существующих брэндов и запускали новые марки для России и Латвии. В оборудование вложили 30 млн евро, в продвижение Rasa — более 16 млн евро, в запуск Mana Saime — около 1 млн евро — суммы для латвийского молочного рынка невиданные. За полтора года, говорит Бесхмельницкий, компания серьезно увеличила свою долю на рынке масла, имеет стабильную долю рынка йогуртов. Но в большинстве категорий доля

предприятия пока составляет 5–20%. Цели занять 40% рынка компания достигла на двух рынках (если не считать молока и кефира): в мягких сырах и в мороженом.

#### ХОЛОДНЫЙ АЗАРТ

Андрей Бесхмельницкий достает из ларя-холодильника мороженое в вафельном рожке, пробует.

— Вы уверены, что корпус достаточно хрустящий? — интересуется он у Дмитрия Докина, директора Food Union по развитию категории мороженого. Тот стоит рядом в распахнутом белом халате, джинсах и стоптанных мокасинах. Не подумаешь, что Докин — миллионер и бывший владелец компании, которая в 2008 году была крупнейшим игроком российского рынка мороженого.

— Приехал сюда сразу же, как только окончательно была закрыта сделка с Unilever, в июле 2011-го, — говорит он. Вместе с ним в Ригу перебрались 12 топ-менеджеров «Инмарко-Unilever» и два технолога с тульской фабрики Unilever.

— Ребятам там было слишком скучно, компания «Инмарко» стала частью международной корпорации и потеряла самостоятельность, — поясняет главный мороженщик Food Union. Докин ведет меня в цех мороженого (80% оборудования новое) и показывает линию по выпуску флагманского продукта Food Union — эскимо Ekselence, облитого двумя слоями шоколада с джемом между слоями.

— Unilever не смог запустить подобный продукт в этом году. Мы их опередили, — хвастается Докин. Предметом гордости Food Union также является сливочно-фруктовое мороженое Nu Fruit с особой фигурной формой и цельными ягодами. В России, по словам Докина, никто такого не выпускает.

— И что, ваше мороженое дешевле российского? — интересуюсь я у Бесхмельницкого.

— Наоборот, дороже, 40–60 руб. Мы продаем лишь то, чему нет аналогов. В этом году Food Union надеется произвести 5,4 тыс. тонн мороженого — это на

50% больше, чем в 2012-м. При этом на экспорт в Россию, Азербайджан и Казахстан пойдет 31%. Доля Food Union на российском рынке мороженого пока незначительна, около 1% (1,5 тыс. от 240 тыс. тонн). Но компания считает, что стать крупнейшим экспортером ей вполне по силам (сейчас самым большим импортером мороженого в РФ является Mars).

Правда, у Food Union пока насчитывается лишь 21 дистрибутор по мороженому в России, для покрытия всей страны этого мало. В некоторые города, например в Санкт-Петербург, пробиться вообще не удалось. Несмотря на то что Food Union пытается дистанцироваться от крупных мороженщиков в России, переговоры с дистрибуторами идут туго.

— Многие отказались: мол, нам не рекомендует с вами работать Unilever,— рассказывает Докин.

—

### СЛАДКАЯ МАРЖА

—

Построить дистрибуцию в Россию — сложнейший проект, который за три-четыре месяца не делается, говорит Бесхмельницкий. И напоминает, что Рижский молочный комбинат на радарах российского импорта прежде не присутствовал вообще. А сейчас сыры Rasa, «Легенда гор», масло можно найти в сетевых магазинах в 23 регионах. В Москве продукты Food Union пока попадаются редко — с сетями трудно договориться. Сегмент HoReCa оказался более податлив. — В московских суши-бараах вам наверняка попадется ролл «Филадельфия» или «Калифорния» с нашим крем-сыром,— уверяет глава Food Union.

Недавно в Подмосковье был открыт офис продаж — ООО «Фуд Юнион», в нем работают 35 человек. Экономические условия для экспорта в Россию молочных продуктов из Латвии сложились самые благоприятные, считает **Владимир Лабинов**, бывший исполнительный директор (ныне консультант) Молочного союза России. Закупочные цены на сырое молоко в Латвии сейчас гораздо ниже, чем в РФ, и даже с учетом 18-процентных пошлин на молочные продукты латвийские сыры и масло будут дешевле российских. По словам Бесхмельницкого, Food Union надеется получить 5% российского рынка сыров (весь сегмент оценивается в 800 тыс. тонн в год, или \$5 млрд, 50% приходится на импортные сыры), 8% рынка сливочного масла (400 тыс. тонн, \$2 млрд, 40% — импорт) и 20% рынка крем-сыров (10 тыс. тонн). Эксперты сомневаются в том, что компании удастся добиться столь амбициозных целей. В категории импортных сыров доминируют литовские производители («Сваля», «Рокишкис»), а в сливочном масле сильны позиции белорусских заводов.

Андрей Бесхмельницкий же доволен тем, что за полтора года ему удалось построить растущий бизнес. Абсолютные цифры пока не поражают воображения, зато рентабельность хорошая. — Мы сегодня в Россию грузим очень дорогой ассортимент, со средней ценой за 1 кг 200 руб. против 40 руб. у «Юнимилка». EBITDA margin хорошая — 20%. 20% от 40 руб. — это 8 руб., а 20% от 200 руб. — это 40 руб. с килограмма, большая разница. В Латвии мы продаем такого дорогого ассортимента всего ничего, а зарабатываем больше, чем на всем молоке. Это наша стратегия, она реализуется, мы все довольны, мы все летаем,— рассказывает гендиректор Food Union.

Пример Бесхмельницкого, похоже, оказался заразительным. Выходец из России, а ныне гражданин Латвии **Беслан Абдулмуслимов**, владелец Резекненского и Даугавпилсского мясокомбинатов, собирается консолидировать нескольких латышских переработчиков молока, чтобы противостоять Food Union. По мнению Абдулмуслимова, Food Union прикупит молочный завод в Литве, а потом весь холдинг будет продан французской компании Danone. То есть с Food Union произойдет то же самое, что и с «Юнимилком», три года назад проданным французам. Сам Бесхмельницкий возможность продажи проектов по достижению определенной стадии их развития не отрицает.

— Каковы прогнозы по выручке? — интересуюсь я у Бесхмельницкого.

— Мы хотим удвоить выручку. Вопрос в том, вырастем ли мы вдвое за два года, за три или за четыре. Я не знаю, потому что мы пионеры. Надеюсь, наши темпы будут достаточно быстрыми, чтобы продолжать инвестировать дальше. У нас на подходе еще пять-десять интересных проектов в молочной отрасли. //сф



ФУТБОЛИСТ,  
МЯСПРОМЫШЛЕННИК,  
КОННОЗАВОДЧИК

46-летний Андрей Бесхмельницкий родился в Ворошиловграде (ныне Луганск) и окончил Ставропольский педагогический институт. Прежде чем стать молочным королем и миллиардером, Бесхмельницкий сменил немало занятий. Он восемь лет профессионально занимался футболом, играл за ворошиловградскую «Зарю» и «СКА-Киев», работал в Инкомбанке и Rabobank, был генеральным директором «Омского бекона». А в 2004-м купил знаменитый Хреновский конезавод в Воронежской области, на котором в XVIII веке была выведена порода орловских рысаков.

**«Практически все, что сегодня есть в Food Union,— это идеи, которые я считал перспективными, но которые не мог позволить себе реализовать как CEO и акционер крупной компании. Проекты, вероятность успеха которых не равна единице, в крупных компаниях погибают»**



# Возвращение Электроника

У шлепанцев и телевизоров много общего, рассудил Игорь Яковлев. В свое время он создал крупнейшую в России сеть бытовой техники и электроники «Эльдорадо», которую, однако, был вынужден продать. Теперь, используя прежний опыт, он строит обувную сеть Kari.

Текст: Ксения Шамакина

Фото: Григорий Собченко

«Я могу заниматься либо ритейлом, либо ничем» — так Игорь Яковлев объясняет, почему в 2011 году, сразу после продажи российского подразделения «Эльдорадо», занялся новым розничным проектом — обувной сетью Kari. Яковлев продал «Эльдорадо» не в лучшие времена и не за лучшую цену. Еще в 2008 году у компании возникли большие финансовые проблемы: налоговики предъявили ей претензии на 15 млрд руб., следом банки потребовали досрочного погашения кредитов, а некоторые производители прекратили поставки в сеть. В итоге половину бизнеса — 50% плюс одну акцию — Яковлев за \$300 млн продал чешской инвестиционно-финансовой группе PPF. Летом 2011 года он уступил ей и вторую часть бизнеса, согласно отчету PPF — за \$250 млн. Сегодня «Эльдорадо» является второй компанией на рынке после «М.Видео». Сейчас сети ведут переговоры по слиянию.

По мнению аналитиков, до проблем с налоговиками российский бизнес «Эльдорадо» стоил в несколько раз больше. Однако полученных денег с лихвой хватило, чтобы запустить амбициозный проект на другом рынке.

Всего за год с небольшим «гений ритейла», как называет Игоря его младший брат Олег Яковлев, открыл 480 обувных магазинов Kari в тех же странах, где ранее торговал бытовой техникой и электроникой: в России, на Украине, в Казахстане и Польше. По итогам года выручка сети должна составить \$300 млн. Для сравнения: крупнейшая по количеству магазинов компания «Центробувь» (бренды «Центробувь» и Centro), которая развивала розницу с 1996 года, сейчас насчитывает 1,2 тыс. собственных магазинов в России.

## ВЫНУЖДЕННЫЙ СТАРТАП

Расставшись с «Эльдорадо», Игорь Яковлев думал создать крупный интернет-магазин бытовой техники и электроники. Но предпринимателю, начинавшему бизнес с оптовых продаж в 1990 году, электронная коммерция показалась «не

совсем понятной». Кроме того, Яковлев признается, что любит ездить, а не находится постоянно в Москве, поэтому ему ближе онлайновая сеть магазинов. Вариантов для инвестиций было несколько. Яковлев о них не рассказывает, но объясняет, почему в итоге остановился на обувной рознице. По словам Яковleva, он выбрал бизнес, в котором пригодился опыт «Эльдорадо»: обувь шьется в Китае, там же, где производилась техника и электроника под собственными марками «Эльдорадо» — Elenberg и Cameron. Товар тоже поставляется в коробках, что предполагает сходные логистические процессы. Однако, возможно, главной причиной была ситуация, сложившаяся на обувном рынке.

## КОНЕЦ БИТВЫ

Сети «Эльдорадо» и «М.Видео», которые сейчас ведут переговоры об объединении, на протяжении многих лет были главными соперниками. Каждый искал способ превзойти конкурента. Например, «Эльдорадо» приглашала на работу западных гуру. Так, клиентский сервис в 2006 году стал курировать вице-президент по продажам крупнейшей в мире сети электроники Best Buy Алекс Шендэлл (см. СФ №2/2008). Однако по показателям эффективности, в частности по выручке с квадратного метра, «Эльдорадо» традиционно уступала «М.Видео».

Яковлев изучал обувные магазины в России и за рубежом. Однажды он зашел в магазин Obuv.com и сразу после его посещения позвонил основателю сети Кириллу Яворовскому. Яковлев понял, что они думают в одном направлении. Когда Яворовский в 2010 году начал строить сеть Obuv.com, то рассчитывал с помощью инвесторов создать первого серьезного конкурента дискаунтеру «Центробувь». Необычное для онлайновой сети название Obuv.com должно было привлечь клиентов в ее интернет-магазин. С интернетом у Яворовского так же, как и у Яковleva, не сложилось: онлайн-магазин Obuv.com не работает. Зато Яворовский за первый

год открыл 30 дискаунтеров (сейчас их около 130), по формату напоминающих «Центробувь».

На неконсолидированном обувном рынке «Центробувь» с оборотом более \$1,2 млрд занимает в своем сегменте, по расчетам Discovery Research Group (DRG), около 10%. При этом доля низкоценового сегмента (стоимость пары обуви меньше \$100) на рынке выросла с 48% в 2008 году до 56% в 2012-м. «Все популярнее становится модель fast fashion,— объясняет исполнительный директор DRG **Илья Ломакин**.— Люди с легкостью покупают недорогую, но модную обувь на один сезон». Яковлев хотел приобрести контрольный пакет Obuv.com и на ее основе строить международную сеть. Пару месяцев они с Яворовским обсуждали формы сотрудничества, но в конце концов тот решил не отдавать контроль над компанией. Позже, в 2012 году, Яворовский продал 40% компании экс-владельцам сети гипермаркетов «Лента» **Дмитрию Костыгину и Августу Мейеру**. А Яковлеву, как он сам выражается, «пришлось делать стартап».

#### БИЗНЕС-ПЕРЕВЕРТЫШ

«Стандартно люди что делают в стартапе? — рассуждает Яковлев. — Сначала создают концепт, собирают команду, разрабатывают ИТ-решение и потом закупают товар. У нас все было наоборот». В ноябре 2011 года, завершив переговоры с Obuv.com, Яковлев не стал тратить время на проработку концепта. Он определил только ценовое позиционирование сети (дешевая обувь) и количество магазинов, которые откроет «первой волной». Бизнесмен решил, что через полгода (это минимальное время от заказа обуви в Китае до ее прибытия в Россию), то есть к маю 2012-го, запустит 80 собственных магазинов. Число 100 тогда казалось новоявленному «стартаперу» вызывающее круглым и большим, а 50 — слишком маленьким. Определив масштабы закупок, Яковлев со своей гражданской женой **Анастасией Коноваловой** отправился в Китай.

#### ЧЕТЫРЕ БУКВЫ

**Название для сети обувных магазинов — Kari** — было выбрано почти случайно. Игорь Яковлев собирался сделать международную обувную сеть для молодежи, поэтому решил, что ее наименование должно легко искаститься в интернете. Он просто выбрал в доменной зоне .com свободное короткое имя. «Название понятное и читается легко,— довolen предприниматель.— Могут прочитать даже те россияне, которые не знают английского».

На многих местных фабриках есть свои разработчики моделей, заказать товар легко, объясняет Дмитрий Костыгин. Эти же разработчики предлагают слегка видоизмененные модели обуви, которые у них шьют другие компании. «Kari приходит на те же фабрики, что и мы, и „Центробувь“, — замечает Костыгин.

Всю обувь в Kari Яковлев решил продавать под собственной торговой маркой T.Taccardi и в ноябре 2011-го подал в Роспатент заявку на ее регистрацию. Но в середине 2012-го, когда обувь T.Taccardi уже продавалась в магазинах, получил отказ. Ведомство заподозрило, что знак T.Taccardi по фонетическому звучанию до степени смешения схож с Trussardi, известной итальянской маркой премиум-класса. Однако в начале 2013 года марку зарегистрировали: Яковлев убедил Роспатент, что T.Taccardi — это псевдоним итальянского дизайнера **Эудженио Марраподи**, с которым сотрудничает Kari. На вопрос, кто этот загадочный дизайнер и где о нем можно прочитать, модератор группы Kari «В контакте» ответила, что «данная информация не является публичной, поэтому в открытом доступе ее нет».

Примерный концепт магазинов Яковлев создал только в декабре 2011 года. Тогда в Kari работали всего три человека: сам Яковлев, его жена и **Валентин Дмитриев**, бывший финансовый директор «Эльдорадо-Украина» (эта сеть не вошла в сделку с PPF и была продана Яковлевым в июле 2013 года, по оценке «Коммерсанта», чуть меньше чем за \$100 млн). Дмитриев занял пост гендиректора операционной компании сети ООО «Кари». Настало время собирать команду.

Яковлев принципиально не приглашал на ключевые позиции специалистов из фэшн-индустрии: ни из обуви, ни из одежды. «Мы решили разговаривать с людьми на одном языке», — поясняет Яковлев. Ему было проще работать с менеджерами, которых он знал по «электронному» бизнесу. Руководителями региональных подразделений (десять в России и по одному на Украине, в Казахстане и Польше) стали бывшие менеджеры «Эльдорадо». Например, подразделение в Сибири возглавил **Андрей Малышкин**, который до 2012 года руководил новосибирским филиалом «Эльдорадо», московское — **Андрей Сидорин**, экс-директор московского филиала сети. Сидорин покинул «Эльдорадо» в 2010 году, когда Яковлев уже потерял контроль над сетью. «Меня ушли», — уточняет менеджер. Но он продолжал поддерживать с Яковлевым дружеские отношения и с удовольствием принял его предложение поработать в Kari: «Игорь Николаевич — реально трудоголик. Он очень любит любое дело, которым занимается, поэтому работать с ним легко».

Изучив концепт, в марте 2012 года директора сказали, сколько точек смогут открыть в каждом регионе. Через три месяца сеть Kari насчитывала уже 70 магазинов. Подавляющее большинство из них появились не в Москве, а в регионах (в том числе в городах с населением от 50 тыс. человек), где аренда дешевле, а конкуренция ниже. По тому же принципу развивалась в свое время и «Эльдорадо». Арендная плата в Kari не

должна превышать 10–12% продаж магазина. Если эта статья расходов составит 25%, точку закроют.

### БЕЗ ТЕЛЕФОНА И СОВЕЩАНИЙ

Магазин Kari напоминает склад. Торговый зал (в среднем около 300 кв. м) с пола до потолка заставлен коробками с женской, мужской и детской обувью. Таким образом сеть экономит на подсобных помещениях, на которые приходится всего 10 кв. м. Открытие одного магазина с учетом товарного запаса обходится в среднем в \$350 тыс. Сроки окупаемости капитальных вложений — год с небольшим.

Kari — это магазины самообслуживания: покупатель сам ищет обувь своего размера. Продавец — обычно один на весь зал — фактически работает мерчандайзером, раскладывая по местам товары и коробки. Клиентов он почти не консультирует: ни в зале, ни по телефону. Телефонов в магазинах Kari просто нет. «Нам не хотелось, чтобы в магазине были люди, которые целыми днями разговаривают по телефону», — поясняет Яковлев. — В зале всегда есть чем заняться, чтобы привести его в порядок».

Нет в компании и call-центра, зато покупателей консультируют в группах Kari в соцсетях: модераторы отвечают на вопросы быстро, иногда в течение нескольких минут. В группе Kari «В контакте» состоят уже 25,4 тыс. человек. Правда, в группе главного конкурента, молодежной марки Centro, — 327,3 тыс. Федеральной рекламы Kari пока не давала, только локальную: листовки около магазинов, реклама в местных газетах. В московском офисе Kari сидят 50 сотрудников, еще 50 — бухгалтерия и ИТ — работают на всю сеть, но находятся в других городах. «Для сети из 480 магазинов центральный офис маленький», — признает Костыгин. В головном офисе нет ни HR-директора, ни директора по развитию, ни директора по маркетингу. Закупками до сих пор занимаются только Яковлев и его жена. «Мы решили повторить лучший период „Эльдорадо“ — самое начало», — поясняет предпри-

**4,9%**

жителей России знают марку Kari, показал опрос Systonate Comson в I квартале 2013 года. Вместе с тем самая популярная обувная марка — Centro — знакома 38% респондентов

ниматель. — Штат тогда был маленьким, но компания работала эффективно. Это потом мы перестали контролировать раздутие штата, люди ходили с совещания на совещание».

Совещаться в Kari некогда и незачем. Решение многих вопросов Яковлев доверил региональным директорам: они отвечают за набор персонала в свое подразделение, за выбор помещений, за рекламу в регионе. Это позволяет сети расти быстро.

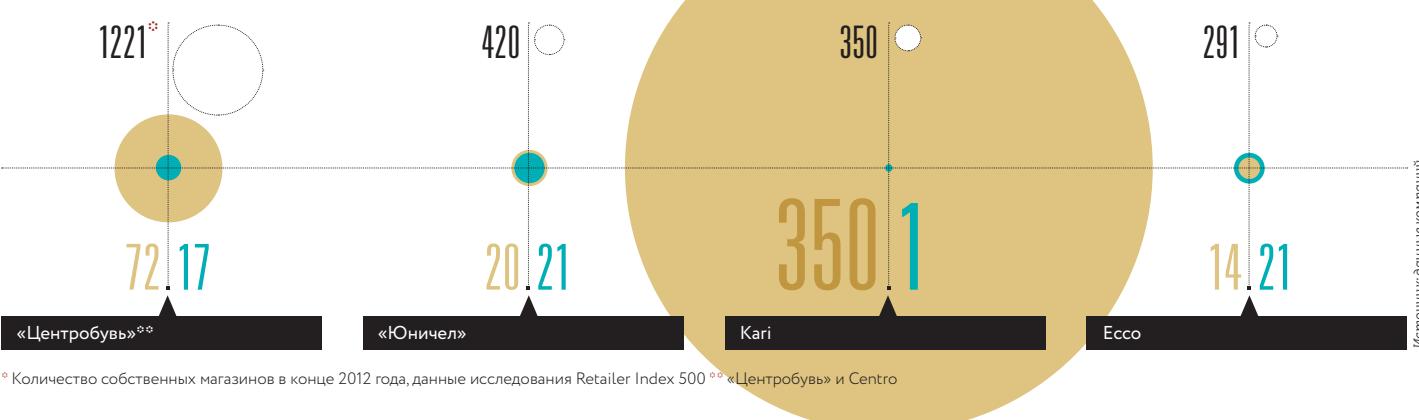
Первоначально Яковлев планировал, что к осени 2012-го откроет еще 70 магазинов, а в общей сложности в течение года инвестирует в проект \$150 млн собственных и кредитных средств. В итоге потратил больше, чем планировал. Точную сумму бизнесмен не называет, но за полгода он открыл аж 270 магазинов. Однако у стремительного роста есть обратная сторона.

### ДЕШЕВАЯ МОДА

«У Kari нет никакой логики, где открываться», — говорит один из риэлтеров, работавший с компанией. Вице-президента компании «Эконика» Сергея Саркисова ситуация не удивляет: «У менеджеров есть задача запустить как можно больше магазинов, для них главное — выполнить эту задачу». Дмитрий Костыгин считает, что половины магазинов Kari «некачественные» помещения: либо неподходящие

### Как растут лидеры рынка

○ Количество магазинов в России в июле 2013 года  
● Среднее количество открытий в год ● Возраст, годы



площадь и планировка, либо неудобное расположение в торговом центре. «Яковлев и его люди не очень понимают особенности обувной розницы, подход к ней как к электроннике может сыграть с ними злую шутку», — рассуждает Костыгин. В магазины электронники люди обычно идут целенаправленно. Для обувного ритейла витрины и удачное расположение имеют куда большее значение, ведь люди часто заходят туда случайно.

Специально для СФ аналитическая компания Esper Group посчитала: в магазин Centro в московском торговом центре «Золотой Вавилон» входят в среднем 158 человек в час, в Kari, расположенный там же, — 88 посетителей. Финансовые показатели пока тоже не в пользу Kari. Яковлев говорит, что выручка с квадратного метра в его магазинах в Москве в мае этого года составила \$580, в регионах — \$360. По данным Esper Group, аналогичные показатели Centro — \$710 и \$490 соответственно. Невысокий трафик может привести к главной проблеме обувной розницы — затовариванию, отмечают участники рынка. «Электроника в отличие от обуви при некоторых уценках достаточно бодро продается, — сравнивает два бизнеса Костыгин. — И там нет сезонности: iPad зимой и летом одним цветом. А шлепанцы, когда становится холодно или дождливо, просто перестают продаваться, хоть по 50 руб. ты их выставляй». Kari этим летом проводила сразу несколько акций: при покупке двух пар обуви или двух сумок вторая продавалась за полцены, при покупке трех пар обуви или трех украшений третий товар — бесплатно. Часть обуви распродавалась в два с половиной раза дешевле первоначальной стоимости — всего за 199 руб. В итоге средний летний чек Kari, включающий 1,9 вещи, составил, по словам Яковleva, всего 620 руб. Чтобы увеличить средний чек, еще осенью прошлого года в магазинах Kari стали продавать одежду: по несколько моделей футболок, свитеров, жакетов и курток, померить которые можно в углу за ширмой. Сейчас при покупке

#### ЭКСПЕРТ

**Антон Титов,**  
генеральный директор  
ГК «Обувь России»



В эконом-сегменте обувного рынка крупнейшие сети построили команды из других бизнесов, более конкурентных. Centro делают выходцы из сетей продуктовых дискаунтеров «Копейка» и «Монетка», которых привел новый акционер Сергей Ломакин. Kari создает коллекции из «Эльдорадо», в прошлом электронного дискаунтера. И те и другие — профессионалы в логистике. Они пошли в самый низкий ценовой сегмент обувного рынка, потому что здесь главное — издержки, а не продукт. Когда туфли продаются за 490 руб., покупателю не особенно важно, какой у них дизайн и насколько в них комфортно.

обуви предоставляют скидку 30% на одежду. Однако в общем обороте на одежду, по словам Яковлева, приходится «несколько процентов», 75% — на обувь, остальное — на аксессуары.

Демпинг опасен, предупреждает владелец Esper Group **Виктор Щукин:** «Если аудитория привыкнет к низким ценам, вернуться на прежний уровень будет тяжело». В свою очередь, Сергей Саркисов считает, что Яковлев умеет строить крупные, но не очень эффективные сети: «Когда в „Эльдорадо“ пришли новые собственники, оказалось, что там не все так радужно».

По показателям эффективности, в частности по выручке с квадратного метра, «Эльдорадо» традиционно уступала своему главному конкуренту — «М.Видео». А когда в 2008–2009 годах у компании начались проблемы, то в целях оптимизации она сократила 14,5 тыс. сотрудников из 32 тыс.

Kari уже закрывает неудачные магазины. Впрочем, открывает все равно больше.

#### ОБУВНЫЕ ФАНТАЗИИ

Игорь Яковлев, похоже, больше не боится круглых цифр: «В этом году у Kari будет 650 магазинов, — прогнозирует он. — К концу 2014-го — 800 или, может быть, 1 тыс.». Российский рынок, по его оценкам, может вместить до полутора тысяч магазинов Kari.

Хотя бизнесмен утверждает, что создает сеть не для продажи, поверить ему сложно. «Все действия Яковлева показывают, что он строит сеть на продажу: очень быстро открывает магазины, не вкладывается в разработку собственных коллекций, не открывает франчайзинговые магазины — при продаже они не учитываются», — рассуждает Саркисов.

Когда Яковлев начинал обувной проект, казалось, что продать его будет довольно легко. В начале 2011 года United Capital Partners (UCP), подконтрольная **Илье Щербовичу**, приобрела 36% холдинга «Монарх». Весной 2011-го «Центробувь» обнародовала свои результаты за 2010 год: по ним рентабельность компании по EBITDA составила 20–22%.

Тогда же «Центробувь» объявила, что осенью 2011-го выйдет на IPO. Но ее надежды не оправдались: компания уже трижды переносила выход на биржу. Не пришли в компанию и портфельные инвесторы, которых она пыталась привлечь в прошлом году. «Инвесторы опасаются вкладывать деньги в обувной бизнес, где велика зависимость от сезонности и труднопредсказуемого потребительского вкуса», — считает Саркисов.

Тем не менее новые участники обувного рынка пока настроены оптимистично: «Чем черт не шутит, может быть, потом мы купим Kari или Kari купит нас. Или мы просто объединимся, или „Центробувь“ кого-то из нас купит», — фантазирует Костыгин. Яковлев же говорит, что Kari — это «для души». Если распоряжаться с умом, денег от «Эльдорадо» хватит еще не на один душевный проект. //СФ

**01.10.2013**



**ИД «КОММЕРСАНТЪ»  
В ПАРТНЕРСТВЕ С ЦЕНТРОМ  
DIGITAL OCTOBER ОРГАНИЗУЕТ  
МУЛЬТИМЕДИЙНЫЙ  
БИЗНЕС-ФОРУМ**

(16+) реклама

# ИНДУСТРИЯ СПОРТА: ТОЧКИ РОСТА



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

**В программе мероприятия:**

- Спорт: где бизнес? Можно ли зарабатывать на отечественном спорте?
- Подготовка к международным соревнованиям и развитие территорий
- Инвестиции в спорт: роль государства
- Монетизация спортивной аудитории
- Спонсорство: выбор правильной стратегии
- Будущее рынка спортивных ТВ-трансляций в России

**К участию приглашены:**

- Андрей Ватутин**, ПБК ЦСКА  
**Александр Медведев**,  
Континентальная хоккейная лига  
**Виталий Мутко**, министр спорта  
Российской Федерации  
**Алексей Сорокин**, Оргкомитет  
«Россия-2018»

**Николай Толстых**,  
Российский футбольный союз  
**Леонид Федун**, ФК «Спартак»  
**Дмитрий Чернышенко**,  
Оргкомитет «Сочи 2014»



# Веревка с пылом

Основатели компании «Панда Парк» нашли необычную нишу. Они развивают первую в России сеть веревочных парков. Странный аттракцион уже сумел заинтересовать крупные столичные парки.

Текст: Дмитрий Крюков

Фото: Юрий Мартынов

Чтобы пообщаться с основателем сети веревочных парков «Панда-Парк» Дмитрием Скляренко, приходится задирать голову. Бизнесмен, одетый в корпоративную зеленую футболку и оранжевую каску, лезет по веревкам, натянутым между деревьями метрах в пяти от земли. — У меня есть методика прохождения, я мальчик местный, — говорит Скляренко, ловко пробираясь к концу маршрута. Неместные, случается, пасуют перед необычными препятствиями. Например, молодой человек долго не решается прокатиться на велосипеде по тросу от одного дерева к другому. Мальчик лет 12 никак не мо-

жет преодолеть висячий скалодром. Велосипед специальный — не упадет, успокаивает Скляренко. А мальчик, который все же сорвался со скалодрома, просто повис на страховке, после чего смог продолжить маршрут. В России, по оценкам Скляренко, насчитывается около 200 веревочных парков. Большинство из них расположены при

загородных отелях и турбазах и состоят всего из одного маршрута. Чтобы отличаться от конкурентов, Скляренко решил строить парки под единым брэндом, с маршрутами разной степени сложности и с необычными элементами вроде того же велосипеда.

За шесть лет он создал первую и пока единственную в стране сеть веревочных аттракционов «Панда Парк». Шесть из них были открыты на арендованных площадях в московских парках, среди которых Сокольники, Парк Горького, Фили, Измайлово и Ланузово, четыре — за пределами столицы: в Ставрополе, Липецке, Екатеринбурге и Истре. Работают они в теплое время года, как правило, с мая по октябрь. Количества посетителей от сезона к сезону в каждом парке, по словам Скляренко, увеличивается на 30%. В прошлом году «Панда Парк» приняли 75 тыс. человек, их выручка составила около 20 млн руб.

#### НЕХОРОШИЙ ПРОРАБ

С завтрашнего дня ты начинаешь читать **Филипа Котлера** и становишься маркетологом, заявил Дмитрию Скляренко его друг **Дмитрий Чуковский**. Дело было в конце 1990-х. К тому времени Скляренко, окончивший Московский областной педагогический институт им. Н. К. Крупской (ныне Московский государственный областной университет), успел поработать школьным учителем физики и математики, уйти из педагогики и сколотить бригаду промышленных альпинистов. Скляренко (для товарищей — Скляр) и сам был альпинистом, потому что много лет занимался спелеологией, на которую тратил «большую часть денег и времени». Но после того, как он пришел в строительный бизнес, времени на увлечение становилось все меньше, а стресса все больше. «Я превращался в нехорошего прораба, просыпался и хотел кого-то ударить», — вспоминает Скляренко. Поэтому совет Чуковского воспринял серьезно.

Скляренко оставил строительный бизнес маме и партнерам, прочитал

Котлера и основал агентство спортивного маркетинга «Экстремальные игры». В 1999 году он провел на Воробьевых горах в Москве первый фестиваль, посвященный экстремальным видам спорта. С 1998-го участвовал в организации ежегодных соревнований по художественной гимнастике (с 2002 года «Кубок чемпионок — „Газпром“»). В первый год мероприятие собрало 1,5 тыс. зрителей, спустя пять лет — свыше 20 тыс. Однако в 2003 году Скляренко вернулся из спортивного маркетинга к строительству. Правда, нашел нишу, которая была ему по душе. Он основал ООО «Валтопия-Ру», став представителем компании Walltopia в России. Болгарская фирма с 20 офисами в Европе, Америке, Азии и Африке является одним из крупнейших в мире производителей скалодромов. Этот рынок в России был крошечным, зато и конкурентов можно было пересчитать по пальцам одной руки.

80 %

посетителей «Панда Парков» — это дети и подростки от 4 до 18 лет. Лишь 5% аудитории приходится на людей старше 40 лет

Знаковым проектом для «Валтопия-Ру» стал спортивный клуб «Скала-сити», открывшийся осенью 2004 года на Кутузовском проспекте в Москве. До этого скалодромы устанавливались как один, причем зачастую не самый важный, элемент спортивной площадки. «Скала-сити» стала первым в России клубом, посвященным скалолазанию. За последующие годы «Валтопия-Ру» установила свыше 100 скалодромов по стране, в основном в торгово-развлекательных центрах. Другой крупный заказчик — государственные и окружные сударственные структуры. Например, в 2009 году компания выполнила пять проектов по программе «Единой России», в 2010-м — два для МЧС. Ежегодная выручка «Валтопия-Ру» составляет около 50 млн руб., и до сих пор этот бизнес является для Скляренко основным. Однако в середине 2000-х Дмитрий подсмотрел идею, которая заставила его диверсифицировать бизнес.

#### БОЛЕЗНЕННЫЙ ТЕСТ

Путешествуя по Италии, **Евгения Гришина**, приятельница Скляренко, увидела необычный аттракцион — веревочный парк. «Когда она рассказала, у нас челюсть упала», — говорит Скляренко. Не откладывая, он заказал в Европе узлы и тросы (вопреки названию, в веревочных парках используются не веревки, которые имеют свойство растягиваться и перетираться). Первый тест прошел в 2006 году на даче, во время дня рождения одного из сыновей Дмитрия. «Папа в следующем году начинает строительство веревочных парков. Я сейчас покажу, какие они будут! — описывает Скляренко свой тогдашний настрой. — Показал, идиот». Испытывая троллей (ролик, на котором спускаются по натянутому канату), Скляренко на полном ходу врезался в дерево. Впрочем, разработать безопасное оборудование было не самой трудной задачей. Сложнее было получить экологическую экспертизу, что аттракцион не повредит деревьям, — для городских парков это было важно. Чиновники, привыкшие проводить экспертизу по заказу нефтеперерабатывающих заводов и ЦБК, смотрели на Дмитрия и впрямь как на идиота: слишком несерьезным выглядел его бизнес. Дело сдвинулось с мертвой точки, лишь когда за проект заступилась одна из руководителей Академии коммунального хозяйства **Галина Жеребцова**, в юности занимавшаяся альпинизмом.

На подготовку проекта ушло почти полтора года. Скляренко представил его в начале 2007-го в Сочи на семинаре-совещании директоров парков культуры. Помимо экологической экспертизы и ссылок на удаленный зарубежный опыт, у Дмитрия был еще один сильный козырь — непрерывная линия страховки. Если в других веревочных парках, добравшись до площадки на дереве, человек вынужден перестегивать страховочный карабин, то в компании Скляренко придумали систему с двумя карабинами, один из которых закреплен на протяжении всего маршрута. Скляренко гарантировал, что его парк полностью безопасен.

Интерес к проекту проявил владелец частного парка в Ставрополе при условии, что Скляренко не только построит аттракцион, но и будет им управлять. «Панда Парк» в Ставрополе собирали месяц (сейчас процесс занимает обычно недели две).

Чтобы поспеть к майским праздникам 2007 года, работали даже по ночам. Аттракцион сразу же стал пользоваться спросом, и у компании появились новые заказчики.

За \$200 тыс. Скляренко оборудовал в Подмосковье цех по изготовлению досок и бревен для веревочных парков. Крепления закупал в основном в Европе, тросы ему по особой технологии производит «Северсталь». В общей сложности компания продала на сегодня около 30 веревочных парков, которые управляются независимыми компаниями и работают под своими брендами. Скляренко вполне устраивала роль строителя. Сеть «Панда Парк» стала развиваться лишь в 2009 году, когда у Дмитрия появился партнер.

#### КРУТОЕ МЕСТО

Звонивший представился **Александром**. Его фамилии Скляренко не раскрывает: мол, тот не желает публичности. Александр видел веревочные парки за границей и предложил помочь в поиске площадок для них в Москве. После разговора он исчез и объявился месяца через три с новостью, что договорился с парком «Сокольники». «Я тихо сел, потому что куче площадку сложно придумать», — вспоминает Скляренко. Капитальные инвестиции в строительство «Панда Парка» из двух маршрутов составляют около 2,5 млн руб. Операционные затраты складываются из отчислений арендодателям и зарплатного фонда (в каждом парке работают администратор и по меньшей мере два инструктора). По словам Скляренко, парк в Сокольниках, где традиционно много посетителей, окупился уже за первый сезон. Правда, спустя три года «Панда Парк» столкнулся со снижением трафика в Сокольниках: людям надоели

**Первый тест прошел на даче во время дня рождения одного из сыновей Скляренко. «Папа начинает строительство веревочных парков. Я сейчас покажу, какие они будут! — вспоминает бизнесмен. — Показал, идиот». Испытывая троллей, он на полном ходу врезался в дерево**

300  
РУБ.

стоит в среднем прохождение одного маршрута в московских «Панда Парках». В регионах цены в полтора-два раза ниже

привычные маршруты, поэтому в нынешнем сезоне их на 90% обновили. В 2010–2011 годах партнеры открыли еще четыре точки — в Измайлово, Лианозово, Филях и Царицыно. Средний срок окупаемости этих инвестиций, по словам Скляренко, лежит в пределах двух с половиной лет. Последним, весной 2012 года, появился «Панда Парк» в Нескучном саду, несмотря на то что администрация ЦПКиО имени Горького объявила войну прочим аттракционам, убрав со своей территории колесо обозрения, карусели и американские горки. «Мы ставим перед собой просветительские задачи, — объясняют свою позицию в администрации парка. — Мы не парк развлечений в чистом виде. Поэтому даже активности для детей должны быть развивающими, и „Панда Парк“ отвечает таким критериям». Однако по сравнению с каруселями у развивающих веревочных парков есть существенный недостаток. Их нельзя демонтировать и собрать в другом месте: каждый объект делается под конкретный ландшафт. Дмитрий Скляренко приводит в пример «дерево в Филях», которое наклонено таким образом, что установить стандартную площадку 1,5 × 1,5 м на нем оказалось невозможно и пришлось делать большую. Таких нюансов множество, и это сильно сдерживает развитие сети. «Панда Парк» требует долгосрочной аренды или чтобы арендодатель сам выкупал оборудование, как это было, например, в Царицыно. Далеко не все парки готовы работать на подобных условиях. С другой стороны, компания Скляренко не понесла прямых убытков, когда в 2013 году руководство Царицынского парка закрыло «Панда Парк».

#### ВЫСОТА БЕЗ ШАШЛЫКОВ

«Спрос на площадки уровня „Панда Парка“ в огромном мегаполисе чрезвычайно высок. Достаточно приехать в субботу либо воскресенье в Сокольники или Филевский парк, чтобы отпали все сомнения в популярности „Панда“-площадок», — говорит Сергей

**Князев**, владелец агентства праздников «Князевъ». Недавно он стал предлагать «Панда Парки» в качестве площадок для корпоративных мероприятий, но энтузиазма не встретил. Клиентов останавливает то, что рядом с веревочными парками нет инфраструктуры, где можно было бы, например, расставить столы и приготовить шашлыки.

Окружающая инфраструктура — слабое место «Панда Парка». В нескучном саду даже касса находится не у входа в веревочный парк, а метрах в 200. Так решила администрация парка. Тем не менее если раньше «Панда Парк» устраивал ивенты только по запросу, то в этом году в компании появилась служба из пяти человек, которые придумывают тематические программы и работают с корпоративными клиентами. Директор по развитию «Панда Парков» **Мария Дубровская** оценивает, что организация и проведение праздников приносит уже 20–30% выручки. Правда, пока это по большей части не корпоративы, а детские дни рождения.

До конца года руководство «Панда Парка» рассчитывает открыть в Москве крытый веревочный парк, который сможет работать также и зимой. В следующем году — еще три площадки не-подалеку от столицы. Однако главный драйвер развития сети — регионы.

В 2012 году веревочный парк открылся на турбазе «Бригантина» под Липецком. Соинвесторами проекта выступили «Панда Парк» и владелец турбазы. Эксперимент получился не слишком удачным: посетителей оказалось меньше, чем ожидалось. Скляренко винит в этом управляющего веревочного парка, но заменить его без согласия регионального партнера нельзя. Зато Скляренко сделал вывод: развивать проекты за пределами столицы следует не на правах соинвестора, а только по франшизе.

Паушальный взнос в сети «Панда Парк» составляет 300 тыс. руб., ежемесячные роялти — 50 тыс. руб. По данным компании, это около 6% выручки парка. В среднем размер роялти в России колеблется в пределах 5–10%. Первым

### Главное — трос

СКЛЯРЕНКО СЧИТАЕТ СЕБЯ НЕВАЖНЫМ УПРАВЛЕНИЦЕМ. ЕМУ БОЛЬШЕ НРАВИТСЯ СОВЕРШЕНСТВОВАТЬ СНАРЯЖЕНИЕ И РАЗРАБАТЫВАТЬ НЕОБЫЧНЫЕ МАРШРУТЫ



франчайзи стал парк в Ставрополе. Вторым — отель «Авантель клаб Истра» на берегу Истринского водохранилища. Интересно, что ранее на территории отеля находился другой веревочный «Лиана-парк». Чем он не устроил хозяина? «Мы решили перейти на „Панда Парк“, потому что это сеть с именем. У них более интересные и разнообразные препятствия и безопасная страховка», — рассказывает руководитель департамента сервиса «Авантель клаб Истра» **Лидия Лебедева**. По ее словам, в среднем гостиничный «Панда Парк» посещают 1,5 тыс. человек в месяц, что на 70% больше, чем прежний «Лиана-парк».

До конца года «Панда Парк» должен появиться в Казани. В планах Скляренко открыть площадки по франшизе во всех городах-миллионниках. Перед интервью **СФ** он забрался на деревья вовсе не потому, что любит высоту. Скляренко лично представлял парк потенциальным франчайзи. Очевидно, чтобы «Панда Парки» появились не только в Москве, но и в других крупных городах, ему придется еще много лазать по веревкам.





### Веселый старт

ПАВЛА ГОЛОВКИНА, АЛЕКСЕЯ  
МАЛЫБАЕВА И ДАНИИЛА  
СЕРГЕЕВА (СЛЕВА НА ПРАВО)  
СЧИТАЮТ АВАНТОРИСТАМИ:  
КОМАНДЫ ДИЗАЙНЕРОВ  
РЕДКО СТАНОВЯТСЯ ПРОИЗ-  
ВОДИТЕЛЯМИ ТОВАРОВ



# Игра на палочках

«Мы умеем запускать чужие брэнды, почему бы не производить свои?» — подумали учредители агентства Firma. И выпустили леденцы Sucker. Усидят ли креативщики на двух стульях?

Текст: Динара Мамедова

Фото: Григорий Собченко

«Я, наверное, псих?» — спрашивает соучредитель креативного агентства Firma **Алексей Малыбаев** у своего партнера **Даниила Сергеева**. Во время беседы Малыбаев ломал пальцами зубочистки, а потом с удивлением обнаружил, что пепельница заполнена обломками зубочисток доверху. «Нет, ты просто неврастеник», — шутит Сергеев.

Владельцы агентства не психи, но авантюристы точно. В октябре они начнут продажи леденцов на палочке под маркой Sucker. Выглядят сладости необычно: например, шарики с шипами, два шарика, соединенные палочкой в виде гантели. «Форма леденцов напоминает эротические игрушки», — рассказывают создатели. — И предназначены они не для детей, а для взрослых». Обычно креативные агентства выполняют работу по заказу клиента. Здесь же Firma выпустила брэнд «для себя»: разместила заказы на производство, организует продажи, а потом планирует этот брэнд продать. «Производство товаров под собственными брэндами — красивая идея, которая появляется в голове у каждого разработчика брэндов», — говорит генеральный директор брэндингового агентства Mildberry **Олег Бериев**. В Европе есть примеры удачной трансформации дизайн-студий в производителей. Создатели шведской марки одежды Acne и французской Surface to Air изначально придумывали для заказчиков брэнды, теперь они занимаются серийным производством фэшн-коллекций. Но в России ничего подобного не было. Firma решила производить продукты питания, поскольку уже имела опыт работы с компаниями «Дымов», «Веда», «Бакарди Рус» и другими. Специально под новый проект дизайнеры зарегистрировали компанию Firma Super Brand, которая, по их замыслу, будет каждый год выводить на рынок по одному товару и станет «фабрикой брэндов». Владельцы хотят выставлять на продажу не только концепцию брэнда, но и полноценный продукт с налаженной дистрибуцией. Не слишком ли смелая идея?



## ФИРМА ГАРАНТИРУЕТ

«Навести красоту мы можем быстро, для нас это легко», — говорит Алексей Малыбаев. Агентство Firma организовали в 2006 году четыре дизайнера. **Игорь Шмелев**, Алексей Малыбаев, Даниил Сергеев и **Павел Головкин** оказались в столице в 2003 году, бросив на третьем курсе учебу в Уральской архитектурно-художественной академии. Два года креативщики занимались графическим, анимационным и промышленным дизайном в Студии **Артемия Лебедева**, на телеканалах НТВ и MTV, а потом начали свой бизнес.

Первым клиентом Firma стал модельер **Денис Симачев** — он оказался их соседом по офису на дизайн-заводе «Арма». Для него сделали сайт. Компания «Дымов» тоже появилась в числе клиентов случайно. Знакомый Сергеева и Малыбая娃а диджей **Федор Фомин** принимал участие в открытии книжного магазина «Республика» и пригласил друзей на презентацию, где они познакомились с **Вадимом Дымовым**. Увидев проекты Firma, предприниматель сказал: «Хочу такой же веселый сайт, как у Симачева, только для колбасы».

Брэндингом Firma начала заниматься спустя год после запуска бизнеса. Клиентов привлекали при помощи забавной саморекламы. Дизайнеры придумывали концепции новых товаров, обыгрывая известные марки. Например, антикризисный продукт для олигархов — лапша «Доширак» со вкусом черной икры. Или Coca-Cola со вкусом Pepsi (в оформлении баночки использовали элементы обоих брендов). Пости о «необычных продуктах» пользовались популярностью в соцсетях, о них охотно писали отраслевые издания.

Первым крупным клиентом в области брэндинга стал футбольный клуб ЦСКА, который попросил «подправить» логотип. Дизайнеры увидели, что логотип на разной продукции клуба использовался в пяти вариантах. А рисунок на мяче, изображенном на гербе клуба, оказался перевернут. В ЦСКА удивились «находкам» Firma и позже заказали ей разработку новой эмблемы, корпоративного стиля и формы.

В 2010 году предприниматели открыли рекламное агентство Firma Agency и студию по производству видеороликов Firma Films. По словам Сергеева, в прошлом году компания выполнила около 30 проектов. Но амбициозным дизайнерам захотелось резкого роста оборотов.

## СОСУН ДЛЯ CHUPA CHUPS

В 2008 году, во время обсуждения идей для потенциальных заказчиков, один из учредителей Firma обратил внимание, что никто из производителей леденцов не обыгрывает в рекламе эротический подтекст. Тогда у них появилась идея: «А что если нам сделать для Chupa Chups конфету, только для взрослых?» Компаньоны за пару дней придумали название марки, ее концепцию и визуализацию. «В европейских секс-шопах продаются леденцы в виде секс-игрушек, но это

### ЭКСПЕРТ

**Константин Самойлов**,  
владелец компании  
«Здоровье  
от природы»



В российском бизнесе было немало примеров, когда компания продавала брэнд, не имея собственного производства. Например, в 2007 году аптечная сеть «36,6» купила у производителя «Гайга фудс» марку холодного чая Tabla. Сейчас, я думаю, время подобных сделок прошло. Инвесторов интересует не просто брэнд и точки, в которых он продаётся, а динамика реальных продаж и прибыли компаний. Проект Sucker нишевой и вряд ли будет интересен кому-то из крупных игроков.

пошлиянина и полный отстой,— говорит Малыбаев.— Запуская проект Sucker (от англ. „сосун, леденец на палочке“).— СФ), мы хотели уйти от вульгарности, сделать продукт „на грани“, чтобы оставалась возможность продавать его в обычных магазинах».

Вместе с дизайнером **Сергеем Старостиным** они разработали около 30 видов «сосунов». Однако в Chupa Chups идею отвергли, объяснив, что их марка ориентирована на детей. Четыре года концепция пылилась на полке, но в 2012 году Firma решила реализовать ее самостоятельно. «За это время мы научились создавать и продвигать брэнды,— говорит Сергеев.— И решили попробовать выпустить свой продукт». По его оценке, продажа одного брэнда на пике популярности может принести до нескольких годовых оборотов брэндингового агентства. Но знакомые дизайнеров скептически отнеслись к идее, назвав ее утопией. Поначалу затея так и выглядела. Отыскав в интернете около полутора десятков карамельных производств, дизайнеры стали ездить по стране и встречаться с их руководителями. Им везде отказывали: не хотели браться за сложное изделие. Наконец, согласилась тюменская фабрика «Аво», но нужно было изготовить специальные формы. Через соцсети дизайнеры нашли в городе Долгопрудном инженеров, которые вырезали их из нержавейки. Когда, наконец, все пресс-формы доставили на завод, случилось непредвиденное: за майские праздники рабочие продали металлические формы, а деньги пропали. Виновники были уволены, но компания потеряла деньги и время. Дизайнеры спешили изготовить первую партию леденцов к берлинской выставке Bread & Butter. Фабрика не успела подготовить оборудование, поэтому первые 300 штук леденцов изготавливали вручную. Объем затрат на производство Sucker в компании не раскрывают, но говорят, что они оказались в два раза выше запланированных. По оценке генерального директора компании «Русский леденец» **Романа Шулюпова**, при контрактном произ-



водстве себестоимость одного леденца может составить 15 руб. за штуку. Плюс небольшую сумму Firma потратила на разработку пресс-форм.

#### ДОРОГАЯ АКЦИЯ

На трейд-шоу Bread & Butter, которое состоялось летом прошлого года, Sucker оценили — по словам Сергеева, последнюю привезенную с собой конфету они продали на шуточном аукционе за шесть евро. После этого владельцы решили выпустить партию побольше и протестировать продажи.

Изначально они хотели продавать конфеты в прикассовой зоне сетей и даже сделали специальное отверстие на упаковке. В конце июня 2013-го владельцы Firma наконец выпустили 1,5 тыс. леденцов и договорились с Дымовым о продаже Sucker в магазинах «Республика». Но позже сообразили, что сотрудничать с розницей сложно: нужно принимать заказы, развозить товар по точкам. А нанимать дополнительный штат не хотелось.

В итоге Firma договорилась с компанией «И-Бутик», которая продает чехлы для iPhone через вендинговые автоматы. По словам Малыбаева, «И-Бутик» переделал часть аппаратов под леденцы, а также взял на себя договоренности об

#### Фирменный стиль

**ОСНОВАТЕЛИ КРЕАТИВНОГО АГЕНТСТВА FIRMA ПЛАНИРУЮТ ЗАРАБОТАТЬ \$1 МЛН НА ЗАБАВНЫХ ЛЕДЕНЦАХ ДЛЯ ВЗРОСЛЫХ. Но сладкие грэзы не всегда сбываются**

аренде места, доставку и хранение товара. Взамен партнер будет получать фиксированную плату — от 15 тыс. руб. в месяц за один автомат. В конце сентября первые пять-десять автоматов должны появиться в местах скопления молодежи — магазинах «Республика», торгово-развлекательных комплексах и кинотеатрах. В месяц через один автомат дизайнеры планируют продавать от 700 леденцов. Розничная стоимость одного изделия (оно весит 28 г) составит 150 руб. Это в три раза дороже, чем стоят обычные леденцы в виде «петушков» (весят 55 г). Почему так дорого? «Sucker — не столько конфета, покупать леденцы будут скорее ради прикола, это классный подарок», — говорит Сергеев. Компаньоны собираются использовать бюджетные и мультимедийные каналы продвижения: соцсети, Instagram, ролики в кафе и ресторанах, и рассчитывают, что к концу 2014 года продадут леденцов на \$1 млн. Это 220 тыс. штук, то есть около 18,3 тыс. леденцов в месяц. Нереально, считают коллеги по рынку.

Продать брэнд Sucker спустя год после начала продаж, как планируют дизайнеры (сумму они не называют), тоже маловероятно: продукту с неясными перспективами удача вряд ли светит. По словам генерального директора компании по продаже готового бизнеса «Скания инвест» **Михаила Лукьянова**, если у компании нет своего производства, а ее прибыль — от 6 млн руб. в год, то стоимость актива может составлять 5–9 млн руб. Продавцы леденцов считают, что Firma Super Brand сможет продавать через один аппарат от силы 100 конфет в месяц. И прибыли хватит разве что на аренду машин, без учета производственных издержек и накладных расходов. Так что Sucker рискует остаться всего лишь еще одним проектом в портфолио Firma. //сф



МОСКВА-ПЕТУШКИ

**В России «леденцевый бизнес» стал развиваться после выхода на рынок транснациональных компаний — Dirol Cadbury, Mars и т. д. На безоговорочным лидером считается Chupa Chups, который, по оценкам, занимает 90% рынка леденцов. Карамель вроде Chupa Chups производится при помощи формовки, а известные всем с детства «петушки» — литьем карамели в силиконовые формы. Дизайнерам из Firma такая технология не подходила, поскольку Sucker, по замыслу владельцев, должен быть прозрачным и с глянцевой поверхностью. Пришлось делать для леденцов специальные пресс-формы из нержавеющей стали.**





# АГРЕГАТНОЕ ДОСТОЯНИЕ

Агрегаторы контента готовят тихую революцию. Если им удастся закрыть последнюю милю между читателем и медиа, пользователи забудут, как выглядят сайты их любимых СМИ.

---

Текст: Константин Бочарский

Иллюстрация: Варвара Аляй

Фото: Арсений Несходимов

---

В конце июля этого года команда проекта The Old Reader сделала необычное заявление: сервис закрывал регистрацию новых пользователей и публичную версию проекта. Причина — слишком большой наплыв пользователей. История Old Reader претендовала на то, чтобы стать уникальным кейсом: стартап закрывался из-за слишком быстрого роста, а не его отсутствия. «В марте этого года наша жизнь превратилась в кошмар. Сначала мы лишились вечеров, затем выходных, потом отпусков. На прошлой неделе уровень проблем достиг отметки „ад“, мы практически не спали на протяжении десяти дней. Первую годовщину своей свадьбы я провела, занимаясь переносом сервиса на новые серверы», — писала в блоге компании сооснователь проекта Елена Булыгина.



#### Легкий серфинг

ОСНОВАТЕЛИ SURFINGBIRD  
СЕРГЕЙ ШАЛАЕВ (СЛЕВА)  
И ДМИТРИЙ ШАЛАШОВ  
ЗНАЮТ, КАК ЗАСТАВИТЬ  
ИНТЕРНЕТ-ПОЛЬЗОВАТЕЛЕЙ  
СЕРФИТЬ БЕЗ ОСТАНОВКИ

Old Reader, как говорит Елена,— результат стремления восстановить социальную справедливость. Когда в 2011 году компания Google убрала из своего RSS-агрегатора Google Reader социальные функции — возможность делиться подписками с друзьями, Елена Булыгина и **Дмитрий Красноухов** решили написать собственный сервис, где эти функции присутствовали бы. «Мы думали, что аудитория нашего проекта составит человек 25, и очень удивились, когда вскоре увидели 500 подписчиков»,— рассказывает Елена. К весне 2013 года их стало 10 тыс. А дальше произошел взрыв. В марте этого года аудитория The Old Reader за полторы недели выросла на 1500% — с 10 тыс. до 160 тыс. С марта по июль добавились еще 200 тыс. человек. На конец августа количество зарегистрированных пользователей достигло 420 тыс. Темпы роста, по словам Булыгиной, составляют 7–10% в месяц, и, по всей видимости, к концу года аудитория достигнет 1 млн человек. «Для агрегаторов контента сейчас начинается кембрийский период»,— говорит Булыгина. Кембрийский период, или

кембрийский взрыв,— геологическая эпоха, когда внезапно, быстро и почти одновременно возникло множество новых биологических форм и началось их стремительное развитие. Сегодня Old Reader входит в первую десятку из полусотни проектов, связанных с RSS-агрегацией контента. Правда, феноменальные показатели Old Reader и резкая активизация рынка весной этого года связаны скорее с фатумом, чем с рыночным переломом. В марте 2013 года компания Google закрыла RSS-агрегатор Google Reader, объясняя это снижением аудитории проекта, отсутствием перспектив, а также необходимостью сконцентрироваться на ключевых направлениях. В резуль-



тате Old Reader с коллегами по везению принялись делить аудиторное наследие лидера рынка. Так, агрегатор Feedly за две первые недели с момента закрытия Google Reader увеличил свою аудиторию на 3 млн человек.

#### ЧИТКА РЫНКА

По данным CNN, количество RSS-подписчиков медиакомпании в апреле 2013 года составляло 25 млн человек. «Проникновение CNN довольно высоко: если принять его за 50%, то мы получим аудиторию RSS-агрегаторов 50 млн пользователей», — размышляет Алекс Кессиндж, автор блога Rumpgoarious.com. В 2010 году предста-

вители Google, традиционно не раскрывающей показатели проекта, говорили об аудитории Google Reader, на которой приходилось около 80% рынка, в «несколько десятков миллионов человек». Булыгина склонна оценивать аудиторию рынка агрегаторов по нижней границе — 20 млн человек. А планку, на которой рост аудитории Old Reader, вероятно, остановится, в 2–2,5 млн человек. «Это нишевой рынок, и с точки зрения больших рынков в ИТ он, конечно, маленький», — говорит Булыгина. Зарабатывать сервис планирует на платных аккаунтах. Здесь предприниматели ориентируются на долю 2–5% пользователей от общей аудитории проекта, готовых платить за его возможности. Несмотря на кажущуюся простоту, RSS-агрегаторы — тяжелый и дорогой проект, объясняет Елена. Она говорит, что Google Reader развертил пользователей — приучил их к тому, что дорогие вещи могут быть бесплатными. Например, хранение огромного объема контента, частота обновлений. «Мы начинали Old Reader вдвоем, на собственные деньги. К марта 2013 года у нас было 16 серверов, всего мы потратили на оборудование около \$20 тыс.», — рассказывает Булыгина. Когда аудитория начала стремительно расти, команде приходилось постоянно заниматься оптимизацией архитектуры проекта, запускать новые серверы. «Это громадная инженерная боль в заднице», — кратко резюмирует проблемы создателей агрегаторов контента Марко Армент, создатель сервиса Instapaper.com, исследователь рынка RSS-агрегаторов. Справиться с этой болью создателям проекта помогут инвесторы. В течение нескольких дней после публикации о закрытии проекта основатели Old Reader получили десятки предложений. Одно из них приняли. Детали Булыгина не раскрывает. Говорит лишь, что проект переходит под управление команды инвестора, которая займется глобальным развитием Old Reader. «RSS — старый формат, и он кардинально отличается от идей, которые распространяются в интернете сейчас, — размышляет Елена. — RSS требует от пользователя активной позиции: самостоятельный выбор медиа, добавление их в ленту. Даже если вы собрали только ленты с котиками, вам все равно нужно когда-то сесть и все их просмотреть. Но компании, которым принадлежит интернет, такие как Facebook и Twitter, формируют новую модель потребления. Они заинтересованы в том, чтобы не давать пользователям выбирать».

#### ПРОЧЕСТЬ ЗА ДЕСЯТЬ МИНУТ

«Сегодня лучший день в моей жизни, я подписался на Surfingbird», — приносит сообщение лента Facebook. Автор статуса — эксперт в сфере медиа, и такая рекомендация заслуживает того, чтобы отправиться изучать сервис. Однако вскоре лента приносит сообщение другого эксперта, преимущественно нецензурное. Смысл его сводится к тому, что автор не простит Surfingbird обман — тайком постить в Facebook от его имени рекламные сообщения. Тем не менее авансы, которые от лица пользователей сервис раздает

#### ФИНАЛЬНЫЙ ОТСЧЕТ

Создатель сервиса Instapaper Марко Армент создал счетчик аудиторий RSS-агрегаторов. Последний замер он провел в июле этого года, накануне закрытия Google Reader.

Подписчики,  
тыс. человек

Google Reader	45,565
Feedly	16,000
NewsBlur	8,959
NetNewsWire	4,164
Feed Wrangler	2,765
Feedbin	2,574
The Old Reader	2,477
Stringer	1,301
Reeder	1,227
Fever	1,203
<b>Всего:</b>	<b>86,235</b>

AOL Reader и Digg Reader возможны подсчитать своих пользователей не предоставили.



### Точный фокус

РЕШИВ СОЗДАТЬ RSS-АГРЕГАТОР ДЛЯ ДВУХ ДЕСЯТКОВ ДРУЗЕЙ, ЕЛЕНА БУЛЫГИНА С ПАРТНЕРАМИ ПОПАЛА В ЭПИЦЕНТР РЫНОЧНОГО БУМА

в Сети, близки к истине. Искренних положительных отзывов и даже восторгов в отношении Surfingbird пруд пруди. Основатели проекта, выходцы из Mail.ru **Дмитрий Шалашов** и **Сергей Шалаев**, называют свое детище поиском для тех, кто не хочет ничего искать. Surfingbird — агрегатор и рекомендательная система, которая предлагает интернет-чтиво, подстраиваясь под интересы пользователя.

«У обычного человека есть десять минут на новости в день. Он заходит в интернет и хочет почитать или посмотреть что-нибудь интересное. Но если он забьет в поиск „интересная картинка“, то получит мусор. Моя лента в Facebook постоянно показывает мне **Навального**. Я еще два года назад все понял по этому вопросу. Но Facebook по-прежнему считает, что мне это важно», — говорит Шалаев.

За волшебство показать пользователю за десять минут то, что ему действительно интересно, в Surfingbird отвечает рекомендательная система Tachikoma (по имени робота-танкетки из японских мультиков «Призрак в доспехах»). Как и у большинства рекомендательных систем, в ее основе — рейтинги, которые пользователи выставляют объектам.

Основная информация для Tachikoma — «лайки».

В Surfingbird пользователь может выполнить три основных действия: нажать кнопки «нравится», «не нравится» и «дальше». В простейшем виде механизм выглядит так: если двум пользователям нравились одни и те же страницы, то одно-

му из них стоит показать ту, которую другой отметит как понравившуюся. На деле в ход идут многомерные матрицы и алгоритмы, подвластные только продвинутым математикам. Помимо «лайков» сервис оценивает время, затраченное на чтение, ведет учет тематик (например, авто или новости) и тип контента (например, видео). По оценке создателей Surfingbird, приемлемая точность рекомендаций начинается после 10–20 оценок. «Мы верим, что через „лайки“ мы можем получить много информации о предпочтениях пользователей. Facebook, например, умеет по ним даже религию пользователя определять», — говорит Шалашов.

### ЦЕННЫЕ РЕКОМЕНДАЦИИ

Помимо «ленивого поиска» восторги пользователей во многом связаны с тем, что Surfingbird как раз помогает людям найти неожиданные интересные ресурсы — страницу об оружии Средневековья или интересный блог о моде или кулинарии. Добавление таких страниц не менее важная задача, чем отладка алгоритма. «Наверное, я самый активный пользователь сервиса», — говорит Сергей Шалаев. — Помимо того, что я провожу в нем больше всех времени, я лично добавил в него свыше 10 тыс. страниц». Общий же темп добавления контента вышел на 5 тыс. страниц в сутки, а их количество приблизилось к 1 млн. По мере раскрутки сервиса инициатива постепенно переходит к пользователям, а также к издателям, владельцам сайтов. «Surfingbird — отличный трафикогенератор», — говорит **Кирилл Артеменко**, главный редактор петербургского новостного проекта «Бумага». Добавив сайт в Surfingbird, «Бумага» получила трафик, сравнимый со всем трафиком из соцсетей. Это стало сюрпризом. Но «Бумага» не исключение.

В 2011 году источником настоящей сенсации стал рекомендательный сервис StumbleUpon, оказавшийся крупнейшим поставщиком трафика для глобальных онлайн-медиа, обойдя

в этой роли даже Facebook. Притом что аудитория Facebook на тот момент была в 50 раз больше (750 млн пользователей против 15 млн у StumbleUpon). Похожие эффекты демонстрирует и Surfingbird: по внутренней статистике, сервис уже отдает своим крупнейшим поставщикам контента от десятков до несколько сотен тысяч показов страниц в неделю. Качество контента и рекомендаций влияет на поведение пользователей. Среднее количество страниц, просматриваемое пользователями за день, у Surfingbird составляет рекордные 35 страниц. «Поймал себя на том, что просмотрел 50 страниц не отрываясь», — говорит руководитель проекта Nomobile.ru **Николай Турубар**. Всего, по словам Шалаева, сервис генерирует 25 млн просмотров в месяц, то есть около 1 млн в сутки. Для сравнения: у Gazeta.ru этот показатель равен 2 млн просмотров за 24 часа, у Aif.ru — около 1 млн. StumbleUpon генерирует около 1 трлн просмотров в месяц 15 млн зарегистрированных пользователей.

Гигантское количество показов позволяет владельцам рассчитывать на серьезные рекламные бюджеты. StumbleUpon отводит 2% показов под страницы рекламодателей. У Surfingbird этот показатель в десять раз выше — под рекламу решено отдавать каждую пятую. Правда, пока засилье рекламы не так заметно: продано примерно 20% рекламных мест. Типичный размер контракта, по словам

Шалаева, — около 200 тыс. руб. На страницы рекламодателей распространяется тот же рекомендательный механизм, что и на нерекламный контент. По словам Шалаева, это нравится рекламодателям, так как позволяет показывать рекламу действительно заинтересованным в ней потребителям. Летом этого года Surfingbird перешагнул планку 1 млн зарегистрированных пользователей, в его базе 1 млн страниц. Кнопка SurfButton стоит на сайтах с охватом 60 млн уникальных пользователей в месяц. К концу этого года компания рассчитывает выйти в ноль, получив выручку \$1 млн. Осенью Шалаев ожидает роста аудитории до 80–100 тыс. уникальных пользователей в сутки.

### БАРХАТНЫЙ БУМ

Проект StumbleUpon появился на свет в 2001 году, но произвел слабое впечатление на рынок. Потребовалось десять лет, чтобы о нем заговорили как о сенсации. Создатель сервиса **Гаррет Кэмп** объясняет ситуацию тем, что команда работала над алгоритмами и не хотела чрезмерно обращать на себя внимание, пока не почувствовала сервис готовым для этого. Шалаев считает, что идея рекомендательных систем только начинает пробивать себе дорогу. На руку им миграция пользователей с десктопов на мобильные устройства. Подобная модель идеальна для мобильного потребления, где интерфейсы стремятся к минимализму, желательно к единственной кнопке «купить», «смотреть» или «далее». Поиск, клавиатура, ввод адресов сайтов становятся непозволительной роскошью. У Surfingbird, по словам Шалаева, мобильный трафик в выходные и после 18:00 уже превышает веб-трафик. «Мы верим, что, когда мобильные приложения побьют веб, у нас будет стремительный рост», — говорит Шалаев. Возможно, это и станет настоящим кембрийским периодом медиаагрегаторов. Но создатели проекта не склонны переоценивать инертность среды. «Бума не будет. Будет бархатная революция», — говорит Шалаев. — Но однажды все проснутся и вдруг обнаружат, что уже не помнят, как выглядит сайтов их любимых СМИ». //сф

\$30  
млн

заплатила в марте этого года Yahoo за мобильный агрегатор контента Sinttly, приобретя его у 17-летнего разработчика Ника Д'Алоизио



Слева направо: Наталья Пронина, ИД «Коммерсантъ», Виталий Гредасов, начальник управления по работе с корпоративными клиентами Банка Расчетов и Сбережений, Ирина Пшеничникова, ИД «Коммерсантъ».

### БАНК РАСЧЕТОВ И СБЕРЕЖЕНИЙ: «БАНК-ПАРТНЕР 2013»

В МЫТИЩАХ В ОТЕЛЕ LECCO состоялся отраслевой семинар «БАНК-ПАРТНЕР 2013», организованный Банком расчетов и сбережений. Информационную поддержку мероприятию оказал «СЕКРЕТ ФИРМЫ».

На семинаре ведущие предприниматели Москвы и Московской области узнали о том, что Банк может быть помощником в ведении бизнеса, соблюдая основные принципы банковской тайны, защищая компанию от рейдерства, предоставляя грамотные консультации.

**Виталий Гредасов, начальник управления по работе с корпоративными клиентами Банка**, отметил, что по всем продуктам кредитной организации решения принимаются в индивидуальном порядке. «В нашем Банке для клиентов действует лозунг: «Создай свой тариф!». Этот лозунг касается как расчетно-кассового обслуживания, так и кредитования. Мы всегда готовы сесть за стол переговоров с клиентом, рассмотреть его тарифы и сделать более выгодное предложение, которое сможет сэкономить его денежные средства. Создавая вместе с Вами продукт, мы предложим условия по работе с нами лучшие, чем были у вас в другом банке».

ООО КБ «Банк Расчетов и Сбережений»

Реклама



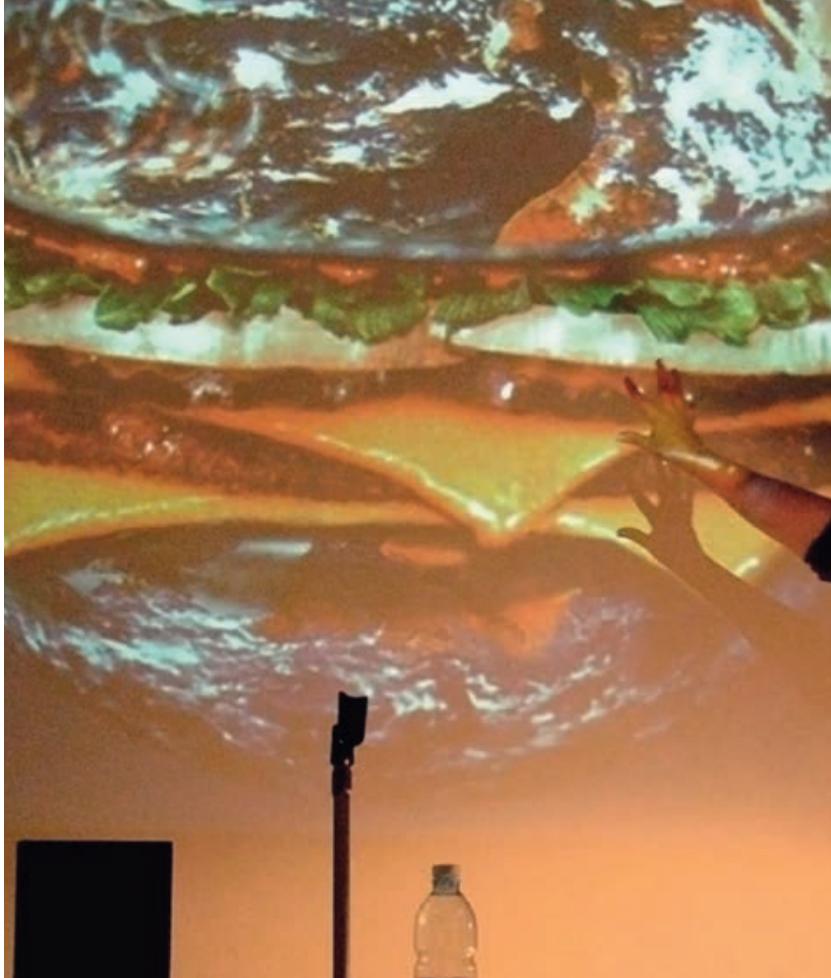
**Sitopia** = 'Food place'

From Greek *sitos*, food + *topos*, place

**Utopia** = 'Good place' or 'No place'

From Greek *eu*, good + *topos*

or *eū*, no + *topos*



# Ресторация монстров

Когда источники дешевой еды иссякнут, потребителям придется сделать выбор: отнять производство еды у корпораций или согласиться на «бургеры из Франкенштейна».

---

Текст: Андрей Лапшин, Наталья Матюшева

Фото: Flickr

---

АРХИТЕКТОР по образованию, Кэролин Стил больше 20 лет назад пришла к мысли, что описать человеческую цивилизацию куда проще при помощи еды, чем чертежей, проектов и зданий. Исследуя процессы, связанные с тем, как еда попадает в город, кто и почему ее продает и покупает, Стил прогнозирует пищевую революцию. Она уверяет, что сооснователь Google Сергей Брин ошибается, инвестируя в искусственное мясо. Крупные поставщики продовольствия погибнут, а человечество спасут мелкие фермеры и органическая пища.

— В книге «Голодный город» и на своих лекциях вы рассказываете историю еды — то, как она изменила города и наш образ мышления. С чем, на ваш взгляд, сегодня приходится сталкиваться человеку, когда ему хочется есть?

— Не так давно люди жили в мире, где булочники не делали муку, а мельники не могли печь хлеб. Принимались законы, не позволявшие выстраивать вертикальные продовольственные монополии, которые могли бы диктовать свои условия. Сегодня правила игры диктуются глобальными продовольственными корпорациями. Рынок еды практически полностью находится под их контролем. Однако, возможно, поэтому у человечества сегодня серьезные проблемы с едой. Половина всех производимых в США продуктов питания уничтожается, милли-

ард людей страдает от ожирения, еще миллиард недоедает.

— Чем плохи крупные продовольственные корпорации?

— Технологии производства пищи всегда определяли степень свободы человека. До индустриализации весь образ жизни человека был сфокусирован на поиске еды. В городах прошлого все было приспособлено к тому, чтобы произвести ее и предоставить жителям по соседству. Теперь у нас огромные города, и мы отделены от производителей пищи. Но вместо того, чтобы стать свободными, мы, напротив, стали очень зависимыми. Из-за диктата корпораций мы не можем выбирать то, что мы едим.



**Бургер не кинг**  
КЭРОЛИН СТИЛ СЧИТАЕТ, ЧТО ГЛОБАЛЬНЫЕ КОРПОРАЦИИ ПРОИГРАЮТ ПИЩЕВУЮ ВОЙНУ ФЕРМЕРСКИМ ХОЗЯЙСТВАМ

Нас кормят мусором, а мы даже не замечаем этого. Посмотрите на новость последних дней — «бургер от Google». Вы, наверное, слышали, что основатель этой компании Сергей Брин инвестировал в создание искусственного мяса. Это действительно ключевая точка, в которой сконцентрировано все происходящее с массовым производством. Некоторые считают, что такой подход позволит решить многие этические проблемы, связанные с содержанием животных и их убийством. Но только подумайте, как много неэтичного мы получим взамен — Франкенштейна в виде бургера, выращенного в лаборатории. Он растет в околоплодном сиропе, потом в него вводят огромную дозу антибиотиков. Вам нравится идея есть мясо Франкенштейна, выращенное в околоплодном сиропе?

**— Но пока Сергей Брин о планах по производству еды не говорит. Напротив, он сказал, что делает эту инвестицию исключительно для развития науки. Вы не верите ему?**

— Я верю в то, что Брин искренен в своем желании спасти мир. Но его позиция высокомерна. Он давал это интервью, надев очки Google Glass. Прямо настоя-

щий суперагент из фильма про Бонда. Мне кажется, такие люди, как Брин, преуспевшие в технологической сфере, слишком сильно верят в свои возможности. Конечно, это очень витально и эффектно, но, надев Google Glass, они теряют чувство реальности и начинают заблуждаться.

**— Что же нас ждет в таком случае дальше?**

— В мире продовольствия уже существуют два полюса — искусственной еды и натуральной. С каждым годом их противостояние будет усиливаться. Корпорациям требуются огромные ресурсы: нефть, вода, земли тропических лесов. Сейчас их бизнес построен на том, чтобы получать эти ресурсы дешево, но в ближайшем будущем дешевые ресурсы закончатся. Тогда произойдет новая пищевая революция. Потребители восстанут против пищевых концернов и искусственной еды. Сегодняшняя ситуация для бизнеса напоминает мне эпоху динозавров. Представьте огромных тираннозавров, борющихся за влияние. Но кроме них есть еще крохотные существа, которые пытаются выжить там внизу, под ногами у гигантов. Но мы-то знаем, кто в итоге выживет.

**13**  
МЛН ТОНН

антибиотиков использовано при производстве мяса в США в 2011-м. Это почти в четыре раза больше, чем американцы покупали для лечения болезней

**— Но массовый потребитель покупает то, что дешевле и доступнее, а это пока уж точно не фермерская еда.**

— Реальная цена бургера из говядины, которую нам предлагают крупные поставщики мяса, составляет около \$200. Но за счет дотаций от государств и использования дешевых ресурсов транснациональным компаниям удается удерживать цены куда ниже. Я уверена, что в будущем идея о дешевой еде претерпит изменения. Еда в принципе не будет дешевой. Глава Tesco, самой крупной сети супермаркетов в Великобритании, недавно предупредил, что эра дешевой еды закончилась. Ожидается, что у нас в Великобритании цены на еду должны вырасти до 2020 года втрое. При этом потребители все больше и больше присматриваются к той продукции, которую они покупают. От тех, кто продает им еду, им нужны большая прозрачность и этичность. Бизнес уже видит эти изменения. Мой любимый пример — кооператив Brooklyn Food, который зародился еще в 1970-х, а сегодня насчитывает около 30 тыс. участников. Каждый из них работает в магазине четыре часа в месяц в обмен на 40-процентную скидку на свои товары. У них долгосрочные контракты с местными фермерами. Они собираются вместе, чтобы обсудить возникшие вопросы, их беспокоит этика. Похоже на утопию, но это уже работает.

**— Достаточно ли в мире фермеров, чтобы прокормить человечество?**

— В Восточном Лондоне есть компания Growing Communities. Ее основательница Джуди Браун не так давно сказала: «Нет нехватки в фермерах, готовых удовлетворить нужды Лондона в хорошей пище. Есть нехватка в жителях города, которые понимают, зачем им такая еда». Я уверена, что и фермеров хватит, и человечество не умрет от голода. Гете говорил, что мир принадлежит молодым людям, которым еще не исполнилось 25. Молодых людей, которые задумываются над тем, что они едят, что производят и что потребляют, становится все больше. Они выросли с интернетом, хорошо информированы, думают о будущем, видят связь между едой, экологией и политикой. И они рассержены! Я читаю лекции уже 25 лет. Когда я начинала, никто о еде в таком ключе не думал и почти никто ее не готовил самостоятельно. Сейчас я спрашиваю своих студентов в Кембридже, готовят ли они себе, и почти вся аудитория поднимает руки. Есть надежда. //сф

# Бактериальное чтиво

Разработанный в Петербурге геномный ассемблер SPAdes открыл ученым доступ к «темной материи жизни».

Текст: Константин Бочарский

Фото: Flickr

«В организме человека клеток бактерий в десять раз больше, чем его собственных», — говорит **Павел Певзнер**, профессор Калифорнийского университета в Сан-Диего. Созданная им в России лаборатория алгоритмической биологии СПбАУ РАН выпустила в свет геномный ассемблер SPAdes, ставший мировой сенсацией. С его помощью ученые получили доступ к информации о «темной материи жизни» — микроорганизмах, чей геном до недавнего времени не мог быть изучен. Бактерии — неотъемлемая часть экосистемы человеческого организма. Во многом именно они определяют состояние нашего здоровья, управляют настроением и даже аппетитом. В 2000 году мировая наука отпраздновала завершение грандиозного проекта — расшифровку генома человека. Проект длился 13 лет и стоил \$3 млрд. Ученые ожидали, что информация о геноме откроет путь к созданию новых лекарств, обеспечит прорыв в здравоохранении. «Здоровье человека определяется не только его собственным геномом, но и геномом организмов, которые с ним существуют», — уточняет Певзнер. Сегодня задача ученых — создать коллективный портрет генома человека и его микроскопических сожителей. Однако сделать это не так просто. До недавнего времени большая часть бактерий была недоступна для исследований. «Для того чтобы прочитать геном, требовался по крайней мере миллион клеток», — говорит Певзнер. Однако бактерия — одноклеточный организм. Проблему можно было решить выращиванием клеток. Но для львиной доли бактерий делать это наука не умеет. А культивированию в лаборатории поддается лишь около 1% бактерий. Певзнер называет эти бактерии «темной материей жизни» по аналогии с темной материей в астрономии и космологии, с чьей помощью физики пытаются объяснить фундаментальные процессы во Вселенной. Термин dark matter of life закрепился в научной прессе, а лаборатории университетов по всему миру приступили к поиску технологий, которые



бы позволили раскрыть тайну генома одноклеточных. Десять лет назад **Роджер Ласкин**, профессор Института Крейга Вентера, открыл способ «размножать» молекулы ДНК, полученные из единичной клетки в количестве, достаточном для чтения генома. Однако обработка данных оставалась сложной задачей. Лишь осенью 2011 года Певзнер и Ласкин продемонстрировали алгоритм «сборки» этих сведений, решив задачу чтения генома по единственной клетке. Научная пресса назвала это прорывом. «Ученые получили доступ к геному тысяч видов бактерий, которые раньше были недо-

сягаюмы, включая микроорганизмы, способные производить биотопливо, антибиотики, новые лекарства, а также микробов, влияющих на жизнедеятельность человеческого организма», — писал журнал *Nature Biotechnology*, где впервые было опубликовано исследование. В том же году группа Певзнера из Калифорнийского университета разработала программу E+V-SC, впервые позволившую собрать из кусочков секвенированного генома единичной клетки его полную версию.

Годом ранее Министерство образования и науки России объявило об открытии проекта «Мегагрант». Онставил своей целью привлечь ведущих мировых ученых. Объем финансирования программы стал рекордным: гранты до 150 млн руб. выделили для 40 ученых, которые должны были организовать в России лаборатории мирового уровня. Одним из победителей стал Певзнер, открывший в Санкт-Петербурге на базе СПбАУ РАН лабораторию алгоритмической биологии, она занялась в том числе «софтверной» стороной развития проекта.

«Соревнование идет колоссальное,— говорит Певзнер.— Секвенирование генома из единичной клетки — одна из самых быстроразвивающихся областей в геномике. Здесь, например, находится ответ на вопрос, как изучать начальные стадии рака. Ведь если для исследования требуется миллион клеток, то ни первую, ни тысячную клетку вам изучить не удастся».

Задача чтения генома состоит из двух частей: секвенирование — извлечение кусочков ДНК и затем сборка в единую конструкцию. ДНК человека состоит из 3 млрд элементов, называемых «буквами». «Проблема в том,— объясняет Певзнер,— что современные машины не могут извлечь всю строку целиком. Они „режут“ ДНК на кусочки по 200–300 „букв“ и читают их. Затем нужно собрать эти сотни миллионов кусочков в единую строку — по фрагментам восстановить геном». Часть данных при этом оказывается поврежденной, часть дублируется, а часть отсутствует вовсе. «Представьте, что вы взяли пачку газет, разрезали на миллион кусков длиной в несколько слов, часть сожгли, часть испортили, перемешали. А затем из всего этого вам нужно сложить газету обратно», — говорит Певзнер. Проблемой также является то, что в отличие от газет в рассматриваемых «строчках» отсутствует контекст. И они состоят из четырех букв, что делает их до невозможности однообразными.

Для создания алгоритма, решающего эту проблему, Певзнер использовал разные алгоритмические подходы. Среди них как классические теоремы Эйлера, так и современные идеи анализа графов. «Журнал *Science* писал, что это замена одной безнадежной идеи на другую. Но я не забросил нашу гипотезу. И оказался прав», — рассказывает Певзнер.

Идеи Певзнера воплотились в алгоритме, который стала разрабатывать петербургская лаборатория. Менее чем за год в ней появился SPAdes (St. Petersburg Genome Assembler), ставший наиболее эффективным инструментом чтения генома «темной материи жизни». В мае этого года SPAdes победил в конкурсе GAGE-B — The Genome Assembly Gold-Standard Evaluations, теста геномных ассемблеров, применяемых для исследования бактерий, оценивающего точность наиболее популярных инструментов. Его включают в свой инструментарий университеты (например, Broad Institute) и компании, в частности DNAexus — «облачная» платформа для генетических исследований.

«Оказалось, что SPAdes хорошо не только для исследования генома бактерий,— говорит Алла Лапидус, директор по геномике лаборатории алгоритмической биологии, где был создан SPAdes.— Например, он сможет решать задачи в криминалистике, где ДНК-анализ сталкивается с проблемами „грязных“ материалов. Еще одна характерная его черта — высокая скорость работы. Это пригодится в ситуациях, где счет идет на часы, например, при вспышках эпидемий и на коммерческих plataформах, когда сокращение времени равносильно экономическому эффекту».

«SPAdes адресован рынкам с гигантской капитализацией, это исследование рака на ранней стадии, изучение бактериального мира, создание новых лекарств. Когда мы поняли, что у программы будет много пользователей, мы сразу решили выпускать ее не в виде „кода“, а именно как рыночный продукт, надежный, удобный, с хорошим интерфейсом, — говорит Певзнер.— Мы надеемся, что с его помощью наука подойдет к раскрытию полного генома „экосистемы человека“. Приоткрыть окно в этот мир. Теперь возможно». //сф

### Сборщик генов

СОЗДАННЫЙ ЛАБОРАТОРИЕЙ ПАВЛА ПЕВЗНЕРА ГЕНОМНЫЙ АССЕМБЛЕР ОТКРЫЛ ДОРОГУ К ИЗУЧЕНИЮ ДНК БАКТЕРИЙ, РАКА НА РАННИХ СТАДИЯХ И СОЗДАНИЮ НОВЫХ ЛЕКАРСТВ

**«Представьте, что вы взяли пачку газет, разрезали на миллион кусков, часть сожгли, часть испортили, смешали. А затем вам нужно собрать газету обратно. Это и есть чтение генома»**

# Вероятностный компьютер\*

\* Probabilistic computer, концепция компьютера, оперирующего не двоичной системой, где принимают значения 0 и 1, а вероятностями принятия таких значений. Цель — создать энергоэффективный компьютер для сфер, где не требуется абсолютная точность вычислений.

Текст: Константин Бочарский

«ТИРАНИИ НУЛЕЙ и единиц приходит конец», — говорит **Даг Бургер**, исследователь компании Microsoft. Проблема с нулями и единицами заключается в том, что ведомая законом Мура об удвоении мощности процессоров каждые полтора года индустрия зашла в тупик. Производители чипов рапортуют об освоении 14-нанометровой технологии. Еще немного — и повышать плотность размещения элементов окажется физически невозможно: на масштабах атомарного уровня становятся ощутимы квантовые эффекты. Кроме того, попытки нарастить мощность ведут ко все большему энергопотреблению и теплоотдаче.

Бургер называет это «цифровым налогом» (digital tax). По его мнению, такой налог в ближайшем десятилетии станет слишком велик для отрасли: «Вы не сможете построить стабильно работающий чип, транзисторы которого будут иметь размер атома». Решить проблему, по его мнению, сможет отказ от самой парадигмы бинарного вычисления — фундамента современной компьютерной отрасли. Альтернатива — знакомая, но затертая на обочину цифровым прогрессом концепция аналоговых вычислений. Вместе с коллегами Бургер разрабатывает проект нейронных вычислительных модулей — Neural Processing Units (NPU). Одна из ключевых идей проекта заключается в том, чтобы позволить машинам ошибаться. «Много типов вычислений не нуждаются в абсолютной точности», — пишет Бургер в работе Towards Neural Acceleration for General-Purpose Approximate Computing. Например, рендеринг изображений, распознавание речи, дата-майнинг. Снижение требований к точности уменьшит нагрузку и на вычислительные мощности. Но сегодняшняя архитектура процессоров не умеет давать поблажки. Поэтому под вычисления, где точность не требуется, задействуются огромные ресурсы. В концепции Бургера нейронная сеть не занимается «вскрытием кода», она относится к нему как к черному ящику, не стремясь разложить на «нули и единицы». Она переводит его из исходного кода в код-подражатель. Система производит операции с ним как с черным ящиком — объектом. Отсюда и метафора про «аналоговый» тип вычисления. Ученый уверен, что переход от точных бинарных систем к аппроксимирующему аналоговым даст колоссальное повышение эффективности.

**Одна из ключевых идей проекта нейронных вычислительных модулей заключается в том, чтобы позволить машинам ошибаться**

В подобной эффективности особенно заинтересованы военные. Развивающиеся технологии беспилотников предъявляют все новые требования к энергоэффективности. Объем видеоданных, который тем требуется обрабатывать, растет. При этом особого прогресса в сфере источников питания, например для видеооборудования на борту БПЛА, не наблюдается. Если не получается изобрести легкие и мощные аккумуляторы, приходится искать способы снизить энергопотребление. В прошлом году Агентство перспективных оборонных исследований DARPA по заказу Министерства обороны США запустило проект UPSIDE (Unconventional Processing of Signals for Intelligent Data Exploitation) — нетрадиционная обработка сигналов для интеллектуального использования данных. Суть проекта — в создании микросхем, которые будут работать на принципах аналоговых вычислений. Такой компьютер станет оперировать не значениями бит, а вероятностями принятия этих значений. Работу над созданием «вероятностного процессора» еще в 2010 году анонсировала компания Lyric Semiconductor. По словам руководителя Lyric **Бена Вигоды**, специалисты, которые сейчас выходят на пенсию, еще помнят, как программировали аналоговые компьютеры в колледже. История повторяется. Выпуск решений на базе вероятностных процессоров возможен уже через несколько лет. //сф

# Свободный бит

Можно ли заработать на сервисах, которые позволяют обходить запреты регуляторов?

Текст: Андрей Лапшин

**В июне** 2013-го сотрудник американского Агентства национальной безопасности (АНБ) Эдвард Сноуден дал старт одному из самых громких скандалов года. Он предал огласке материалы о слежке за телефонными разговорами, электронными сообщениями и действиями пользователей в интернете. Аудиторией систем PRISM, X-Keyscore, Tempora оказался миллион людей по всему миру. Кроме того, выяснилось, что АНБ имело доступ к серверам таких технологических компаний, как AOL, Apple, Facebook, Google, Microsoft, Yahoo! и Skype. Скандал обозначил тренд: правительства и спецслужбы ставят интернет под свой контроль, а лидеры интернет-индустрии склонны им содействовать. Реакция со стороны интернет-сообщества не заставила себя долго ждать. CEO российской социальной сети «В контакте» Павел Дуров в августе представил мобильный мессенджер Telegram. О планах по созданию защищенных мессенджеров заявили владелец файлообменника Mega Ким Дотком, сооснователь крупнейшего в мире торрент-трекера The Pirate Bay Питер Зунде. Кроме того, основатели The Pirate Bay представили PiratBrowser — защищенную версию браузера Firefox с доступом к анонимной сети Tor, позволяющую посещать сайты, заблокированные властями. Станут ли эти события толчком к созданию нового рынка, позволяющего пользователям стать свободными и защищенными от контроля властей? СФ задал этот вопрос экспертам.



**Юрий Синодов,**  
главный редактор сайта  
Roem.ru

Есть несколько типов людей, которые озадачены проблемами защиты приватности. Те, кто занимается криминалом, гики и интересующиеся темой обычных. Для первых создавать продукты откровенно не хочется, гиков мало, а обычатель не совсем понимает, что он делает. Поэтому забота компаний о своих пользователях остается по большей части на совести компаний. Для соцсетей, как мне кажется, важнее механизмы работы с бытовым нарушением правил — это куда более частое явление, чем интерес спецслужб. В этом смысле важнее не новые суперпротоколы, а адекватные и удобные способы верификации.



**Александр Гостев,**  
главный антивирусный  
эксперт «Лаборатории  
Касперского»

Из разработок в области шифрования и анонимности уже выросли такие известные компании, как PGP Corp. или RSA. Мы считаем, что в ближайшее время не исключены заметная миграция пользователей в сеть Tor и внедрение дополнительных криптографических мер защиты в существующие популярные сервисы и сайты. В первую очередь в системы мгновенного обмена сообщениями и социальные сети. Однако вероятность появления новых успешных бизнесов, которые специализируются на шифровании и/или анонимности, достаточно мала. Тем более что госструктуры разных стран мира в этом не заинтересованы.



**Станислав Протасов,**  
вице-президент по R&D  
компании Acronis

Небольшой интерес к продуктам, позволяющим анонимно работать в интернете, есть уже сейчас, и, конечно, он вырастет. Но надо понимать, что в интернете понятия «анонимность» и «удобство» — антиподы. Анонимность — это отсутствие интересов, запросов, истории. Значит, тот же Amazon не сможет порекомендовать вам интересную книгу. Глядя на успех соцсетей, видно, что параноиков на земле меньшинство, а в своей массе пользователи предпочитают удобство и общение. Компании, предлагающие анонимность в интернете, своего пользователя найдут, но это вряд ли будут компании взрывного роста.



**Станислав Шакиров,**  
вице-председатель  
Пиратской партии  
России

Интерес к анонимности в Сети будет расти. Популярными у аудитории станут защищенные почтовые клиенты, мессенджеры, социальные сети, VPN-сервисы. На данный момент насыщенным выглядит только рынок мессенджеров: сейчас здесь конкурировать уже сложно, все остальные поля более или менее свободны. Заработать на анонимности можно, но стоит понимать, что обеспечение анонимности не единственное условие успеха. Чтобы каким-то сервисом начали пользоваться широкие слои общества, он должен быть не только анонимным, но еще не менее удобным, чем существующие незащищенные аналоги.

# «Самым важным шагом для индустрии игр станет отказ от закрытого мира консолей»



**ДЖИМ РАЙАН,**  
CEO Sony Computer Entertainment Europe

«Мы хотим, чтобы пользователь был счастлив независимо от того, где он находится и есть ли у него наша консоль под рукой»

Моя первая встреча с компьютерной игрой произошла более 40 лет назад. Я был ребенком, и мы с родителями поехали на каникулы в Испанию. Там я и увидел огромный игровой автомат с симулятором настольного тенниса. Это был «Понг» — одна из первых игр компании Atari. У автомата была примитивная графика, а сам он был огромным, я с трудом доставал до кнопок. Когда в начале 1990-х я пришел в компанию Sony, то и не предполагал, что она станет местом моей работы на ближайшие 20 лет и совершил революцию в мире компьютерных игр. Сегодня игр так много, что трудно даже представить, каких еще не хватает. Но все-таки через 15–20 лет мир игр снова изменится. Как именно — мы точно не знаем, но есть несколько идей, в которые мы верим.

Сегодня все производители приставок предлагают пользователю контроллеры движений, с помощью которых он может участвовать в игре. У нас это контроллер Move. Похожие решения — Nintendo Wii и Xbox Kinect. В будущем это направление будет развиваться, и игрокам предложат более простые и интуитивные интерфейсы, управляемыми которыми они смогут при помощи движений тела.

Важным трендом станет персонализация. В этом году мы запускаем в продажу новую приставку Sony PlayStation 4, и персонализация — одна из ее основных идей. Сразу после включения приставки человек сможет узнать, что делают его друзья, получить новости об играх, которые ему нравятся. Лучшими способами персонализации внутри игры станут 3D-сканирование и 3D-моделирование. В будущем технологии позволят применить их ко всему миру игры, что поможет пользователю ощутить этот мир «своим», таким, каким он хочет его видеть. Самым же важным шагом в будущее для нас и, надеюсь, для пользователей станет решение отказаться от закрытого мира консолей и перейти к миру открытому. Сегодня компьютерные игры — это в первую очередь все еще консоль и телевизор, в будущем те же ощущения вы сможете получить на смартфоне или планшете. Пользователю нужно будет лишь взять любое устройство и подключиться к интернету.

Первый шаг на этом пути мы уже делаем при помощи сервиса Gaikai, использующего «облачные технологии». Воспользоваться им игроки смогут в 2014 году.

Возможно, наш шаг расценят как попытку отказаться от борьбы между игровыми платформами или предложить свои условия конкурентам. Но мы не знаем, куда придет индустрия через 15 лет. Когда мы даем человеку игры, мы помогаем ему создавать и воплощать мечту. Сейчас мы хотим, чтобы пользователь был счастлив независимо от того, где он находится и есть ли у него наша консоль под рукой.





ОАО «СОВИНТЕРАВТОСЕРВИС» (СИАС) – БЫВШИЙ СОВЕТСКИЙ МОНОПОЛИСТ В ОБЛАСТИ ОБСЛУЖИВАНИЯ ИНОСТРАННЫХ АВТОТРАНСПОРТНЫХ СРЕДСТВ НА ТЕРРИТОРИИ НАШЕЙ СТРАНЫ, ПЕРЕЖИВ НЕЛЕГКИЕ ПОСТПЕРЕСТРОЕЧНЫЕ ВРЕМЕНА, СЕГОДНЯ СНОВА СТАЛО ОДНИМ ИЗ ЛИДЕРОВ РЫНКА. СЕЙЧАС КОМПАНИЯ ПОД УПРАВЛЕНИЕМ МОЛОДОЙ И АМБИЦИОЗНОЙ КОМАНДЫ МЕНЕДЖЕРОВ УСПЕШНО ПРЕТВОРЯЕТ БИЗНЕС-ПЛАН ПО СОЗДАНИЮ САМОГО КРУПНОГО В ВОСТОЧНОЙ ЕВРОПЕ МУЛЬТИБРЕНДОВОГО ДИЛЕРСКОГО ЦЕНТРА ПРОДАЖ ГРУЗОВИКОВ ВЕДУЩИХ МИРОВЫХ БРЕНДОВ.



# УНЦИЯ ВИДИМОСТИ И ФУНТ ДЕЛА

СЕГОДНЯ КОМПАНИЯ ОАО «СОВИНТЕРАВТОСЕРВИС» (СИАС) ЯВЛЯЕТСЯ ЛИДЕРОМ ПРОДАЖ И ТЕХОБСЛУЖИВАНИЯ ГРУЗОВЫХ АВТОМОБИЛЕЙ IVECO НА РОССИЙСКОМ РЫНКЕ. В ИЮЛЕ ЭТОГО ГОДА СИАС НАЧАЛ СТРОИТЬ УЛЬТРАСОВРЕМЕННЫЙ, САМЫЙ КРУПНЫЙ В РОССИИ И ВО ВСЕЙ ВОСТОЧНОЙ ЕВРОПЕ МУЛЬТИБРЕНДОВЫЙ ДИЛЕРСКИЙ ТЕХЦЕНТР, В КОТОРОМ БУДУТ ПРОДАВАТЬ И ОБСЛУЖИВАТЬ ТЯГАЧИ И КОММЕРЧЕСКИЕ АВТОМОБИЛИ КОМПАНИЙ FIAT PROFESSIONAL, FORD-SOLLERS, «ДАФ Тракс Рус» И ДР. К 2016 ГОДУ СИАС ПЛАНИРУЕТ УДВОИТЬ КОММЕРЧЕСКИЕ ОБОРОТЫ ПРЕДПРИЯТИЯ. СЛОЖНО ПОВЕРИТЬ, ЧТО ЕЩЕ СОВСЕМ НЕДАВНО КОМПАНИЯ «СОВИНТЕРАВТОСЕРВИС» ПЕРЕЖИВАЛА, ПРЯМО СКАЖЕМ, НЕЛЕГКИЕ ВРЕМЕНА. НА НОВЫЙ УРОВЕНЬ КОМПАНИЮ ВЫВЕЛА КОМАНДА МОЛОДЫХ И УСПЕШНЫХ УПРАВЛЕНЦЕВ.



В феврале этого года компания «Совинтэртосервис» заключила со своими старыми партнерами – компанией Iveco – выгодную сделку на джентльменской основе. У трейдера была приобретена большая партия грузовиков – 213 автомобилей. При этом покупатель обошелся без авансовых платежей на счета СИАС, сберегая оборотные средства. СИАС в свою очередь на тех же условиях – без авансового платежа – разместил выгодный заказ в Iveco. Итальянский производитель включил в производственный план заказанную номенклатуру машин, и первые грузовики из заказанной партии сейчас находятся по пути в Москву. Смысл такой сделки в том, что сроки выполнения заказа сокращаются в два-три раза, а экономия от стоимости контракта – 5-10%.

Кроме того, в июне компания «Совинтэртосервис» начала строить ультрасовременный, самый крупный в России и во всей Восточной Европе мультибрендовый Дилерский техцентр. Вместе со складским хозяйством и стоянками автомобилей он займет 16 гектаров на пересечении МКАД и Варшавского шоссе в Москве. Кроме продукции Iveco, в новом центре будут продавать и обслуживать тягачи и коммерческие автомобили компаний FIAT PROFESSIONAL, FORD-Sollers и «ДАФ Тракс Рус». Менеджмент СИАС ставит амбициозную цель – к 2016 году удвоить коммерческие обороты компании.

Сейчас бывший советский монополист «Совинтэртосервис» управляет молодой честолюбивой командой менеджеров. Однако до прихода грамотных управленцев компания переживала не самые легкие времена. Рыночная метаморфоза бывшего казенного монополиста впечатляет.



## РЕМЕЙК ЯМСКОГО ПРИКАЗА

Началась история «Совинтеравтосервиса» 35 лет назад: вдоль Кутузовского проспекта и гостиницы «Украина» ранним утром выстроилась вереница грузовых фур с надписями по-английски на бортах. Вскоре последовал рассерженный звонок с Лубянки министру транспорта – это что еще за новости? Почему ваши грузовики запросто паркуются на правительственной трассе?! Министр пояснил: «Это не наши от «Совтрансавто» фуры, а иностранцев».

На Лубянке неспроста тогда всполошились. Дело в том, что в 70-е годы СССР в больших объемах закупал комплектное промышленное оборудование на Западе и в странах СЭВ. По специальному постановлению правительства в «железном занавесе», по необходимости, открывали «калитку» для иностранных компаний-грузоперевозчиков. Однако в межведомственных согласованиях просчитались, и выходило, что иностранные гости без присмотра катились по нашим дорогам, городам и по самой Тверской-Ямской.

К слову, в старину, в 16-м веке государь учредил Ямской приказ, ведавший устройством перевозок по столбовым дорогам, содержанием службы ямщиков, поддержанием ямов (почтовых станций) и ямских слобод. Через века своего рода «ремейком» ямского приказа и стал новоявленный «Совинтеравтосервис» – главк в составе Минтранса. Он был образован специальным постановлением ЦК КПСС и Совмина. «Совинтеравтосервис» наделили исключительными полномочиями: сопровождать движение иностранных грузовых перевозчиков, оказывая комплексные услуги – техническое обслуживание, обеспечение пути горючим, питанием, а также безопасность, размещение экипажей в мотелях и в гостиницах. Дата постановления – 20 июня 1978 года – начальная веха 35-летней истории Акционерного общества «Совинтеравтосервис».

В 70-е годы число госпредприятий, имевших собственный валютный счет, можно было пересчитать по пальцам одной руки. Среди немногих избранных и «Совинтеравтосервис». Под высоким покровительством Совмина и Госплана для его руководителей понятие коммерческого риска было условным.

Но вот грянула перестройка. Монополию внешней торговли упразднили, и бывшего монополиста стали теснить предприниматели-конкуренты из нарождавшегося частного сектора. Под натиском стихии рынка рушились наложенные связи «Совинтеравтосервиса» с контрагентами за границей. Если раньше единственным на всю Москву магазином импортных запчастей к грузовикам владел СИАС, то со свободой предпринимательства в одновременно открылись тысячи частных автомагазинов и придорожных лавок, где торговали импортными, подчас контрафактными, запасными частями. Кампания акционирования не обошла «Совинтеравтосервиса». У предприятия появились новые хозяева из «красных» директоров, и компании пришлось претерпеть долгую и болезненную рыночную метаморфозу. Однако бывший монополист все-таки сумел перевоплотиться в успешного рыночного игрока. И решающую роль в выживании «Совинтеравто-

сервиса» сыграл человеческий фактор.

Рыночная парадигма в компании окончательно возобладала на рубеже 2008–2010 годов. Правда, менеджерская «революция» в «Совинтеравтосервисе» происходила не без терний и злоключений. И лишь в последние три года произошел настоящий прорыв – экспансия СИАСа на отечественном рынке грузовых автомобилей.

В прошлом году СИАС продал рекордное количество тягачей и коммерческих автомобилей Iveco. Начиная с 2010 года, компания в 2,5 раза увеличила объем продаж и техобслуживания грузовиков. Активы СИАСа по итогам 2012 года возросли на четверть. Рост продаж и сервиса автомобилей – на 63%. И на 10,7%, возросли грузовые перевозки компании.

### ПОКУПКА ТЯГАЧА IVECO – ДОЛГОСРОЧНАЯ ИНВЕСТИЦИЯ

Руководителю, даже волевому и сильному профессионалу, трудно переступить психологический порог и приспособиться к новым стрессовым рыночным реалиям. «Их мечта скопировать у себя социально-рыночную экономику неосуществима», – холодно рассудил о романтической программе «500 дней», приснопамятном «прыжке в рынок», немецкий социолог Ральф Дарендорф. Административная и предпринимательская модели, предостерегал он, уж слишком чужды друг другу. И прежде всего – ментально. «В любом случае, маловероятно, что конвергенция экономической культуры произойдет (в Восточной Европе) в обозримом будущем». Немец оказался прав лишь отчасти. Пример СИАСа показал, что новое поколение менеджеров, овладевших культурой цивилизованного предпринимательства, способно удержать компанию наплаву и выгодно отличаться от конкурентов даже во время падения спроса.

Сегодня приоритетная задача «Совинтеравтосервиса» – к 2016 году удвоить обороты компании. Михаил Левченко, заместитель генерального директора, отвечает в СИАСе за стратегическое планирование. В коллектив пришел три года назад. «По делам компании нередко бываю в странах Западной Европы, – рассказывает Левченко. – Там рынок переживает глубокий спад. У нас же на рынке грузовых автомобилей до последнего времени происходил рост. Дело в том, что рынок легковых автомобилей в России уже хорошо структурирован и распределен. А в грузовом сегменте дело запаздывает. Самое подходящее время для экспансии». Левченко говорит, что установки и психологический настрой покупателя на глазах меняются. Раньше клиент хотел сэкономить на покупке грузовика и соответственно искал самые дешевые варианты. Потому мелкие продавцы, которые товар держат «у заборчика», даже соперничая с цивилизованными дилерами, в накладе не оставались. Однако потом оказалось, что владельцам импортного бренда некуда было пристроить тягач на гарантийный ремонт.

Сегодня приоритеты клиентов поменялись, подмечает Михаил Левченко, уменьшился спрос на подержанные автомобили. Люди стали воспринимать покупку тягача как долгосрочную инвестицию



**АСЛАН КЦОЕВ,**  
генеральный директор СИАСа

и рассчитывают окупаемость по ключевому показателю – затратам на тонно-километр. И выходит, что покупка грузовика Iveco, хотя обойдется дороже «КамАЗа», в результате окажется намного выгоднее. Фирменное, по европейским стандартам, техобслуживание и запчасти прямо со склада СИАСа являются дополнительным аргументом в пользу покупки иномарки.

По словам г-на Левченко, 2008–2009-й годы – «потерянные» – рынок грузовиков встал. «В 2010 году мы первыми тронулись с места, пошел бурный рост продаж. На имеющейся материальной базе возможности роста мы исчерпали. Чтобы продолжить экспансию на рынке, надо переходить на мультибрендовую матрицу. Поэтому в дополнение к Iveco, с августа 2013 года СИАС становится дилером других крупных мировых компаний – Ford, DAF, FIAT, – говорит топ-менеджер.

Строящийся современный Дилерский центр – воплощенная мечта менеджмента. Инвестиции в него составят 10 миллионов евро. Предприятие рисковое, учитывая признаки рецессии российской экономики. Однако в компании прогнозируют прирост российского рынка грузовых автомобилей в 2013–2014 годах. «В 2015–2016-м, возможно, будет спад, – говорит генеральный директор СИАСа Аслан Кзоев. – Однако даже этот вариант состояния рынка не будет для нас фатальным».

Нередко компании-лидеры переоценивают свои успехи на рынке, впадают в искушение делать чрезмерные ставки, забыв о законе Паркинсона: «Унция видимости тянет столько же, сколько фунт dela». Решение об инвестиции в мультибрендовый Дилерский центр – неприкрытый вызов конкурентам. Ему предшествовал скрупулезный расчет соотношения преференций, шансов и рисков.

## «КАНЦТОВАРЫ – С 11 ДО 15 ЧАСОВ...»

В 2002 году в «Совинтеравтосервис» пришел новый финансовый директор – 26-летний Аслан Кзоев, за плечами которого работа аудитором в финансовой компании и кандидатская диссертация по теории управления. Финансовое положение СИАСа тогда было незавидным. Руководители старой закалки не хотели считаться с новыми требованиями рынка. Во главе СИАСа сменилось несколько кризисных менеджеров, но, кроме подковерных интриг и сомнительных новшеств, руководители-временщики ничем себя не проявили. А молодой финансовый директор последовательно, твердой рукой сделал денежные обороты компании прозрачными. Когда Аслана Кзоева спустя два года назначили генеральным директором, у него уже была своя молодая команда менеджеров.

«Почему у нового гендиректора все получилось? – размышляет финансовый контролер СИАСа Людмила Танекеева. – Наверное, потому что у него прирожденный дар руководителя, он знает подход к людям. Аслан Бимбулатович не стал ничего рушить. Мы удивлялись его долготерпению. Перемены происходили постепенно. Чем больше он завоевывал доверие работников и подчиненных, тем быстрее улетучивался дух застарелой рутины, который накопился за десятилетия».

«Вы и представить себе не можете, какую арханку мы здесь застали, – вспоминает главный бухгалтер компании Людмила Фартунина. – Дисковые телефоны, допотопные факсы с рулонами бумаги. Смешно вспоминать, но канцтовары выдавали строго с 11 до 15 часов. Нравы – конторские...»

## «ДОКОЛЕ ТЫ БУДЕШЬ, КАТИЛИН?...»

В первое время энергичная команда менеджеров ощущала неприятие нового порядка вещей. Старожилы стали покидать компанию. На их места пришли молодые кадры с творческим, самостоятельным подходом к делу. Аслан Кзоев – сторонник того, чтобы каждый менеджер нес ответственность за подконтрольное ему направление бизнеса. Никаких «летучек», долгих совещаний и вызовов «на ковер». Весь деловой оборот и текущая работа служб в режиме онлайн на экране компьютера. Старшие менеджеры по генеральной доверенности стали самостоятельно заключать договора и сделки. Бухгалтерский и управленийский учеты были объединены. В конце каждого месяца ведут сверку: план-факт. Если обнаружены сбои, то начинается проверка, почему это произошло: колебания рынка, человеческий фактор, просчеты менеджмента?

Сотрудники говорят, что с приходом новой команды в «Совинтеравтосервис» не стало подковерных интриг, ничто не делается за глаза или за спиной. Открытый стиль межличностных отношений, как здесь убеждены многие, задает своим примером генеральный директор. Дверь в его кабинет всегда открыта.

Светлана Вершинина, заместитель начальни-

ка управления бюджетирования СИАСа, замечает: «У нас в компании нет никакой нужды выживать. И пресловутой карьерной лестницы, по которой надо карабкаться, нет и в помине. Работаешь без оглядки. У нас в СИАСе не вертикаль, а скорее, горизонталь отношений в среде менеджмента, основанная на сотрудничестве, а не соперничестве. Есть ощущение второго дома. Наверное, поэтому маленькая текучесть кадров. У нас 10–15 кандидатов на одну штатную вакансию. Люди знают, куда идут».

Правда, становление нового, эффективного менеджмента в «Совинтеравтосервисе» проходило не так уж и гладко. Каталин Доробанту не знал и дюжины слов по-русски, когда его поставили директором грузовой ремонтной станции СИАСа. Каталин обучался менеджменту в самом крупном в Восточной Европе техническом центре Iveco в Румынии. В СИАСе перед ним поставили задачу организовать сервис и ремонт тягачей Iveco по европейскому стандарту. Новый директор грузовой ремонтной станции удивлялся, что никому не было дела, сколько в реальности автомобиль клиента находится в ремонтной зоне. Раньше мастер на приемке, кладовщик в своей каптерке, механик на стапеле имели свой интерес. Были «левые» подходы к клиенту, за которыми особо никто не приглядывал, не взыскивал. Для нового руководителя со стороны это сочетание рутин и мелкого делячества оказалось совершенно нетерпимо. В курилках слесари старой закалки, которых переименовали в механики, с досадой заняли неугомонному и неумолимому начальнику: «Доколе ты будешь, Каталин?!..» И больше половины мастеров смен подали заявление на расчет. Между тем, мало-помалу, Каталин Доробанту нашел единомышленников в коллективе, задав струнку профессионального честолюбия. Весь уклад жизни на станции преобразился, и европейский стандарт качества прижился. Разительно изменилось отношение к клиентам компании и взаимная требовательность. Резко поднялась выработка. Прежде на станции было занято 50 работников, а объем услуг за месяц – 7 миллионов рублей (при стоимости нормо-часа 1500 рублей). На третий год нового менеджмента выручка станции выросла в 2,5 раза, до 18 миллионов рублей в месяц. Зарплата механиков и мастеров смен увеличилась до 50–60 тысяч рублей.

«Изменилась сама мотивировочная сторона зарплаты, – объясняет Каталин Доробанту. – Работникам понадобилось два с небольшим года, чтобы полностью освоить европейский стандарт сервиса». От клиентов теперь нет отбоя. В их числе «Почта России», «Нестле», «Дикси», «Кока-Кола» и многие другие крупнейшие компании.

У экономиста Джона Кейнса есть примечательное суждение – не по поводу капитала, прибыли, спроса и предложения, но о первозданной, из природы человека, побудительной силе поведения на рынке компаний и индивидуумов: «...Наша врожденная жажда деятельности и есть та сила, которая движет миром». Именно этим духом сегодня и живет, и достигает целей компания СИАС.



**ХЕНРИКУС ХЕНДРИКС,**  
генеральный директор официального представительства марки DAF в России «ДАФ Тракс Рус»

## «КОМПАНИЯ БУДЕТ СТРЕМИТЬСЯ СТАТЬ ЛИДЕРОМ РЫНКА»

Лидеры европейского рынка грузовых автомобилей заинтересованы в расширении своего присутствия в России и завоевании нашего потребителя. В связи с обилием строек (к чемпионату мира по футболу, зимней Олимпиаде) сервисная поддержка грузовиков еще надолго обеспечит производителей заказами. Генеральный директор официального представительства марки DAF в России «ДАФ Тракс Рус» Хенрикус Хендрикс рассказал о потенциале сотрудничества с российскими партнерами.

**– Почему в качестве делового партнера был выбран именно «Совинтеравтосервис»?**

– Когда СИАС предложил нам сотрудничество, мы изучили историю компании. После переговоров стало понятно, что там сейчас работает исключительно профессиональный менеджмент, который имеет долгосрочное видение бизнеса и конкретные планы по его расширению.

**– Насколько велик потенциал совместного сотрудничества?**

– В скором времени будет построен новый сервисный центр, с очень выгодным местоположением. Существующий центр уже полностью загружен и работает очень хорошо, значит, есть перспективы. Менеджмент компании прекрасно понимает специфику работы с грузовым транспортом. Одним словом, я могу сказать, что у СИАСа есть все необходимые качества, которые соответствуют нашей долгосрочной политике в России, а именно увеличению рыночной доли DAF и предоставлению нашим клиентам профессионального сервиса.

**– Каковы планы DAF в России?**

– Бизнес грузовиков DAF будет развиваться в России последовательно, в первую очередь там, где нашим клиентам необходим дополнительный сервис для обеспечения максимального времени безотказной работы техники. Следующей нашей целью является выход на рынок строительной техники, в этом сегменте DAF еще не представлен в России. И конечно же, компания будет стремиться стать лидером рынка через своих дилеров, как мы уже успешно делаем это в Европе.



## МУЛЬТИБРЕНДОВАЯ МАТРИЦА ПРОДАЖ: «БОЛЬШАЯ СЕМЕРКА» ПРОИЗВОДИТЕЛЕЙ ГРУЗОВИКОВ УСТУПАЕТ ВЫЗОВУ РЫНКА, КОТОРЫЙ ЖЕСТКО СТЕЛЕТ

В АВГУСТЕ 2013 ГОДА ПРОИЗОШЕЛ ЗНАМЕНАТЕЛЬНЫЙ СДВИГ НА РОССИЙСКОМ РЫНКЕ ПРОДАЖ ИМПОРТНЫХ ГРУЗОВИКОВ. ОАО «СОВИНТЕРАВТОСЕРВИС» (СИАС) ПОДПИСАЛ, ОДНО ЗА ДРУГИМ, ТРИ ГЕНЕРАЛЬНЫХ ДИЛЕРСКИХ СОГЛАШЕНИЯ С КОМПАНИЯМИ «ДАФ Тракс Рус», FORD-SOLLERS И CHRYSLER RUSSIA. КОНСЕРВАТИВНАЯ ЖЕСТКАЯ УСТАНОВКА МИРОВЫХ ПРОИЗВОДИТЕЛЕЙ ГРУЗОВИКОВ «ОДИН БРЕНД – ОДИН ДИЛЕР» ПЕРЕСТАЕТ БЫТЬ ПРЕГРАДОЙ. ВЫХОД НА МУЛЬТИБРЕНДОВУЮ СТРУКТУРУ БИЗНЕСА СУЛИТ ВЫГОДЫ ОБОИМ СТОРОНАМ. ДЛЯ МЕНЕДЖМЕНТА СИАСА СТАНОВИТСЯ ОСУЩЕСТВИМОЙ ЗАДАЧА УДВОИТЬ ОБОРОТЫ КОМПАНИИ К 2016 ГОДУ. СЕЙЧАС В КОМПАНИИ КРУПНАЯ ПЕРЕСТРОЙКА СТРУКТУРЫ БИЗНЕСА. ВОТ КАК ВИДЯТ ТАКТИКУ ВХОЖДЕНИЯ В НОВЫЙ КОНКУРЕНТНЫЙ РЫНОК РУКОВОДИТЕЛИ ВНОВЬ СОЗДАННЫХ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ СИАСа.



**СЕРГЕЙ МИНЧЕВ,**  
директор центра продаж автомобилей  
IVECO и Fiat Professional

У рынка коммерческих автомобилей свои особенности. Дилеру надо уметь предугадывать изменения характера спроса. Сделка – не разовый коммерческий успех, а только завязка долговременных отношений с клиентом. По IVECO у нас наработана мощная клиентская база – 6000 адресов. А теперь мы выходим на рынок с продукцией Fiat Professional. Его конек – коммерческий автомобиль Fiat Ducato. У этого бренда почетная предыстория. Еще в 1903 году в Турине Fiat наладил выпуск недорогих и практических грузовичков. Fiat Ducato занимает в Европе лидирующее положение в своем сегменте рынка. В соотношении цена–качество это выгодное приобретение. Машина Fiat Ducato – бюджетная, ее собрат IVECO Daily – классом повыше и на 20% дороже. Эти автомобили рассчитаны на разного покупателя. У Ducato грузоподъемность до 1,5 тонны, а линейка Daily до 4,5 тонны. Оба бренда связаны с группой FIAT INDUSTRIAL.

Почему итальянцы сделали ставку на СИАС? Сыграло роль наше долголетнее успешное партнерство с IVECO. Устроила их и принятая в СИАСе идеология активных продаж. Одно примечание: у нас в ком-

пании каждый дилер специализируется на одном бренде. Это разделение создает соревновательность в работе, но вполне сочетается с корпоративным духом. Подобно тому, как мы вышли в лидеры продаж IVECO, рассчитываем добиться того же и с брендом Fiat Professional.



**АНДРЕЙ НИКИТИН,**  
директор центра продаж автомобилей DAF

В СИАСе мне доверили самостоятельное и ответственное дело – наладить с нуля продажи тягачей премиум-класса DAF. Это шанс реализовать себя как менеджера, применить навыки и знания рынка, которые я приобрел ранее как дилер грузовиков «Скания». DAF – компания из той же «большой семерки» производителей грузовиков. Их автомобиль знаменит на рынке: совершенная конструкция, высокая надежность, низкий расход топлива, комфорт для водителя. И еще цена качества, за которое покупатель платит сполна. У каждой марки грузовика премиум-класса свой покупатель. Типичный приверженец бренда DAF и в самом деле исходит из того, что время – деньги.

Автомобили «большой семерки» по совершенству и избытку опций идут ноздря в ноздрю. Как дилеру склонить покупателя на сторону своего бренда? Есть несколько заповедей. Прежде всего, сделка про-

дажи – не венец делу, а только начало доверительных отношений с клиентом на годы. Клиент ни разу не должен усомниться в профессионализме своего дилера. Сервисное обслуживание автомобиля должно быть таким, чтобы комар носа не подточил. А сверхзадача дилера – воспитать лояльность покупателя избранному бренду. Корпоративная идеология компаний DAF, стратегия поддержки спроса на рынке, полагаю, совместимы с уровнем менеджмента СИАСа.

После некоторого спада, вызванного недавним кризисом, DAF, можно сказать, возвращается в Россию. Компания делает существенные шаги к развитию, ставит целью увеличить свою долю рынка. И здесь наши интересы совпали, ведь и для DAF, и для СИАСа главным приоритетом являются пожелания клиента.



**ОЛЕГ ПЕНЗИКОВ,**  
директор дилерского  
центра продаж грузовиков Форд-Тракс

В менеджменте СИАС я – из нового пополнения. До этого работал в региональной дилерской сети компании ООО «Скания-Русь». Это не первое мое участие в стартапе. Он удачно совпал с выходом на российский рынок новой модели тягача «Форд-Карго» 1846Т. Представительство Форда в России делает на него крупную ставку. И в самом деле, это продвинутый качественный продукт с инновациями. В новой модели «Форд-Карго» исправлены все недостатки и слабые места модели-предшественника, которая выпускалась на заводе компании в Турции. Конструкция нового тягача приспособлена к суровому российскому климату и бездорожью. Думаю, новый «Форд-Карго» изменит отношение покупателей к бренду. Облик машины наследует традиции основателя компании Генри Форда – надежный автомобиль за умеренную цену. Вспоминается, что легендарная фордовская модель T-150, прозванная «жестянка Лиззи», сошла с конвейера еще в 1908 году. Это был первый серийный, простой в эксплуатации, выносливый грузовичок для фермеров и мелких предпринимателей.

Новый фордовский тягач расположжен в промежуточной ценовой нише между грандами из «большой семерки» и машинами попроще и подешевле корейского и китайского производства. Пожалуй, «Форд-Карго» по всем своим статьям ближе к конкурентам из премиум-класса. В ходе презентации своей новинки дистрибутор заявил скромную для такой машины цену в 3 млн рублей. Такой маркетинговый ход. С тех пор курс евро поднялся, и цена, наверно, будет скорректирована. Наша цель – заполучить 10% продаж «Форд-Карго» на российском рынке.



# ВЫСОКИЕ СТАРТЫ

Текст: Николай Гришин, Владислав Коваленко,

Ксения Шамакина, Анастасия Якорева

Фото: Константин Саломатин



**СТАРТАПЕРСКИЙ МИР НАПОМИНАЕТ БРОУНОВСКОЕ ДВИЖЕНИЕ. ОДНИ ПРОЕКТЫ ПОЯВЛЯЮТСЯ, ДРУГИЕ ИСЧЕЗАЮТ, ОДНИ НАЧИНАЮТ ЗАРАБАТЫВАТЬ ПОЧТИ СРАЗУ, ДРУГИЕ УБЕЖДЕНЫ, ЧТО РАННЯЯ МОНЕТИЗАЦИЯ – ЭТО ЗЛО. МЫ РЕШИЛИ НАТИ САМЫЙ ГАРМОНИЧНЫЙ ВЕНЧУРНЫЙ СТАРТАП, КОТОРЫЙ СОЧЕТАЛ БЫ В СЕБЕ НЕСКОЛЬКО КАЧЕСТВ: ДИНАМИКУ РОСТА, КОММЕРЧЕСКУЮ УСПЕШНОСТЬ, ПРИЗНАНИЕ ИНВЕСТОРОВ И ПОТРЕБИТЕЛЕЙ. ИЗУЧИВ 1,7 ТЫС. ПРОЕКТОВ, РАБОТАЮЩИХ НА РОССИЙСКОМ РЫНКЕ, «СЕКРЕТ ФИРМЫ» ОТОБРАЛ ЛУЧШИЕ.**



### Кнопка на пару

ДЛЯ ОСНОВАТЕЛЕЙ «КНОПКИ ЖИЗНИ»  
ДМИТРИЯ ЮРЧЕНКО И ИРИНЫ ЛИННИК  
МЕДИЦИНА В НОВИНКУ: РАНЕЕ ОНИ  
РАБОТАЛИ В БАНКОВСКОЙ СФЕРЕ



01

## Бизнес на перспективу

«КНОПКА ЖИЗНИ» НЕ ДАЕТ БОЛЬШОЙ ПРИБЫЛИ, НО ПОЗВОЛЯЕТ НАБРАТЬ КЛИЕНТОВ, НА КОТОРЫХ МОЖНО БУДЕТ ЗАРАБОТАТЬ В ДАЛЬНЕЙШЕМ



## ЭКСПЕРТ

**Константин Лифшиц,**  
основатель  
и директор «Системы  
заботы»



Потенциальный рынок медицинских сигнализаций огромен. Пятая часть населения России сейчас — пожилые люди. Сигнализация позволяет экономить деньги родных: она обходится примерно в семь раз дешевле, чем содержание в доме престарелых. Но потребность в такой услуге у людей еще не сформирована, рынок крайне незрелый. Нужно формировать потребность и раскачивать рынок. Для этого необходимы значительные вложения в рекламу.

“Мы начинали с пробной партии импортного оборудования, call-центра на аутсорсе и программного обеспечения, сделанного на коленке”, — рассказывает основатель и директор «Кнопки жизни» **Дмитрий Юрченко**. Но, как показала практика, если есть хорошая идея, не столь важно, какое при этом оборудование. «Кнопка жизни» — тревожная кнопка, размещенная на мобильном телефоне (его называют «бабушкофоном»), браслете или кулоне. Она нужна пожилым людям, которые часто остаются одни. В случае инфаркта, инсульта или травмы достаточно одного нажатия, и сигнал поступает врачу — оператору call-центра, который по GPS отслеживает местоположение звонящего, выясняет, что случилось, дозванивается до скорой, родственников, соседей.

Юрченко, раньше работавший в банковском секторе, увидел прототип «Кнопки жизни» в США, где проходил стажировку во время учебы в бизнес-школе Сколково. Сооснователем «Кнопки жизни» стала однокурсница Юрченко — **Ирина Линник**, которая раньше работала маркетологом в одном из банков.

На российском рынке на тот момент присутствовал аналогичный продукт — «Система забота», работающая в Санкт-Петербурге с 2003 года, сумевшая набрать за это время 10 тыс. клиентов. Но Юрченко и Линник это не смущило. Работать над проектом они начали в 2011 году. Юрченко привез из Европы и США партию «бабушкофонов», браслетов

## 1 «КНОПКА ЖИЗНИ»

**Основатели:** Дмитрий Юрченко, Ирина Линник

**Запуск:** сентябрь 2011 года

**10 тыс.** пользователей зарегистрировано в настоящий момент в базе «Кнопки жизни»

**Идея:** медицинская сигнализация для пожилых людей. Гаджет с тревожной кнопкой, запрограммированной на дозвон в call-центр

и кулонах, договорился со страховой компанией «Столица» о том, чтобы их call-центр обслуживал звонки клиентов «Кнопки жизни». Потом нашел программиста, готового написать программное обеспечение, позволяющее выводить карточку звонящего на экран оператору.

«Это называется „лин-стартап“», — поясняет Юрченко. — Мы собрали что-то из подручных средств. Проверяешь — работает? Работает. Клиенты есть? Есть. Идешь к инвестору».

Инвесторы проекту были нужны: после оплаты обучения в Сколково (50 тыс. евро за курс) средств на развитие «Кнопки жизни» у Линник и Юрченко оставалось немного.

Первые деньги на «Кнопку» они получили летом 2011-го — 430 тыс. руб. за второе место в конкурсе «БИТ». В сентябре 2011-го Юрченко и Линник продали несколько десятков «кнопок» гостям на дне рождения бизнес-школы.

В декабре предприниматели договорились с МТС о продажах «бабушкофонов» в десяти салонах в Москве. За месяц были проданы около 100 штук вместе с абонентским обслуживанием. Абонентская плата составляет 580 руб. в месяц (у «Системы заботы» — 670 руб.). За эти деньги клиент получает услугу геолокации и возможность обращаться в call-центр неограниченное число раз. Сейчас «Кнопка» продается более чем в 600 салонах МТС в Москве и других городах России. Но это не основной канал продаж. Частные заказчики составляют всего 20%. У «Системы заботы», по данным компании, количество «частников» не превышает 0,1%. Более 80% «Кнопок» закупают региональные министерства здравоохранения и соцзащиты.

Для этого есть несколько причин. Первая — услуги «Кнопки жизни» снижают количество ложных вызовов, когда пожилым людям просто хочется поговорить. Вторая — возможность избежать осложнений из-за несвоевременной медицинской помощи. Следовательно, сокращаются госрасходы на лечение. Третья, самая главная, причина: руководители региональных министерств заинтересованы в том, чтобы отчитаться о внедрении эффективных решений, не прилагая особых усилий. Министерства готовы платить деньги, если есть экономическая аргументация, подтверждает руководитель Центра социальной экономики **Давид Мелик-Гусейнов**. Если ведомство соглашается сотрудничать с «Кнопкой жизни», оно выделяет средства на покупку оборудования и абонентскую плату.

Первый контракт «Кнопка жизни» заключила с Департаментом соцзащиты Москвы в начале 2012-го. За 2012 год у «Кнопки жизни» появились уже около 7 тыс. пользователей. С ростом клиентской базы «Кнопка» начала искать новых поставщиков «бабушкофонов». В импортных моделях Юрченко перестало устраивать качество и гарантийное обслуживание. В начале 2012 года Юрченко стал покупать телефоны у компании Just5. От производителя требовалось только запрограммировать одну из кнопок на звонок в call-центр. В какую сумму компании обходятся телефоны, Юрченко не раскрывает. Но в начале 2013 года он обнаружил, что заказывать «бабушкофоны» в Тайване будет дешевле почти в полтора раза, и разместил первый заказ на тайваньском производстве.

За два года работы «Кнопка жизни» обогнала «Систему забота» по количеству клиентов. Услугами «Кнопки жизни» сегодня пользуются более 10 тыс. человек. Возросшие объемы работы заставили Юрченко в январе 2013 года открыть собственный call-центр в Санкт-Петербурге, в котором работают 14 врачей-консультантов.

Call-центру «Кнопки жизни» все равно, откуда поступает вызов, поэтому при наличии госзаказа проект может развиваться в любом городе. В Москве и Петербурге он договаривается с властями самостоятельно, а в Новосибирске, Перми, Белгороде, Красноярске и Барнауле работает с франчайзи, у которых есть налаженные контакты с ведомствами. Стоимость франшизы с учетом паушального взноса — 750 тыс. руб. Прием звонков от клиентов берет на себя питерский call-центр, а на плечи франчайзи ложится общение с госзаказчиками и заключение договоров со станциями скорой помощи и больницами. Выручку франчайзи делят с «Кнопкой жизни» пополам. По расчетам СФ, выручка одного франчайзи — около 20 млн руб. в год.

«Кнопка жизни» в 2013 году должна заработать 100 млн руб. выручки — в два раза больше, чем в 2012-м. Совокупные вложения в проект составили около 75 млн руб., из которых примерно 30 млн — инвестиции ГК «Айти» и 15 млн — призы за участие в конкурсах и гранты. Остальное — кредиты и деньги бизнес-ангелов.

Бизнес «Кнопки» — социальный, с невысокой маржинальностью, признает Юрченко. Он рассчитывает, что проект поможет набрать клиентскую базу, которая позволит в будущем зарабатывать на более сложных и маржинальных медицинских проектах. Например, на сентябрь назначен запуск проекта «Бифит» — это мобильное приложение, которое мониторит вес человека, используя данные специальных весов с Wi-Fi. //сф

## УСЛОВНЫЕ ОБОЗНАЧЕНИЯ

### ОТРАСЛИ



Производство и инфраструктура



Потребительские услуги



Отдых и развлечения



Инструменты для бизнеса



ПО и облачные сервисы

### НОМИНАЦИИ



Самый проинвестированный



Самый быстрорастущий



Самый научный



Выбор редакции

## Лучшие проекты в категории «Производство и инфраструктура»

№ в рейтинге	Проект	Итоговый индекс
1	Knopka24.ru	22,4
2	Comfortway.com	21,3
4	Stopsleep.com	20,9
14	Quickfon.ru	15,6

## 2 COMFORTWAY

**Основатели:** Олег Правдин, Владимир Давыдов

**Запуск:** ноябрь 2011 года

**700 человек** пользуются устройством

**Идея:** карманное устройство для туриста с доступом в интернет, голосовой связью и возможностью заказа услуг местных компаний (экскурсии, рестораны, сувениры, скидочные купоны и т. д.)

## 3 LINGUALEO



История LinguaLeo напоминает типичную success story Кремниевой долины. Стартовый капитал студент ВШЭ Айнур Абдулнасыров заработал, создав «Клуб носителей языка», где иностранцы могли преподавать россиянам английский. В 2009 году Айнур решил, что будущее за интернет-образованием. Он собрал команду из четырех программистов и отправился с ними на остров Ко Чанг в Таиланде. За полгода команда создала веб-сервис для изучения английского языка — на прототип ушло \$120 тыс. С первым инвестором — основателем «Эрудитор групп» Егором Руди — Айнур познакомился на одном из стартаперских конкурсов. Тот сразу же согласился вложить в проект \$200 тыс. Вскоре партнерам удалось привлечь еще \$3 млн от венчурного фонда Runa Capital. На эти деньги компания создала мобильное приложение для iOS и Android, а также выпустила в 2013 году версию для бразильского рынка (местное население активно изучает английский).

### Лучшие проекты в категории «Потребительские услуги»

№	Проект	Итоговый индекс
03	Lingualeo.ru	21,0
11	Findtenders.ru	16,9
29-31	Creditcardsonline.ru	11,8
35-36	Evrent.ru	11,3
41-42	Pravoved.ru	10,6

Одна из «фишек» LinguaLeo — геймификация. Изучая язык, пользователи кормят анимированного львенка. Сейчас команда работает над социализацией сервиса. Проект начал приносить деньги с момента старта, а «кангельские» инвестиции отбил за несколько месяцев. Основные функции сервиса бесплатные, но чтобы получить дополнительные услуги вроде тестов и курсов, нужно оформить абонемент (годовой стоит 599 руб.).

LinguaLeo Айнур создавал одновременно с защитой диплома, основанного на работе Генри Минцберга «Структура в кулаке». Больше всего предпринимателя заинтересовало понятие адхократии — такой формы управления, когда любые решения принимаются сообща, противоположность бюрократии. Айнур решил, что адхократия — наиболее подходящая для стартапа форма управления, и на Ко Чанге схема отлично сработала. Однако в прошлом году повторить трюк не удалось. Айнур вывез уже более 20 сотрудников LinguaLeo в Черногорию — подготовить сервис для

локализации в Бразилии. Но выполнить все задуманное не успели: не хватило четкого распределения ролей. «Стало понятно, что компания выросла, пора формализовать бизнес-процессы», — говорит Айнур. Сейчас в LinguaLeo работают уже более 50 человек. Айнур нанял профессионального СТО из «Лаборатории Касперского» Александра Ермаковича, чтобы он совместил принципы адхократии и необходимые формальные процедуры.

## 4 STOP SLEEP



**Основатели:** Александр Левенштейн, Владимир Суходоев

**Запуск:** сентябрь 2011 года

**3,5 млн руб.** — выручка за все время работы

**Идея:** устройство, не дающее водителю уснуть за рулем. Stopsleep контролирует состояние человека, ориентируясь на показатели электропроводимости кожи. Если водитель начинает засыпать, гаджет издает громкие сигналы и вибрирует.



## 3

### Тяга к знаниям

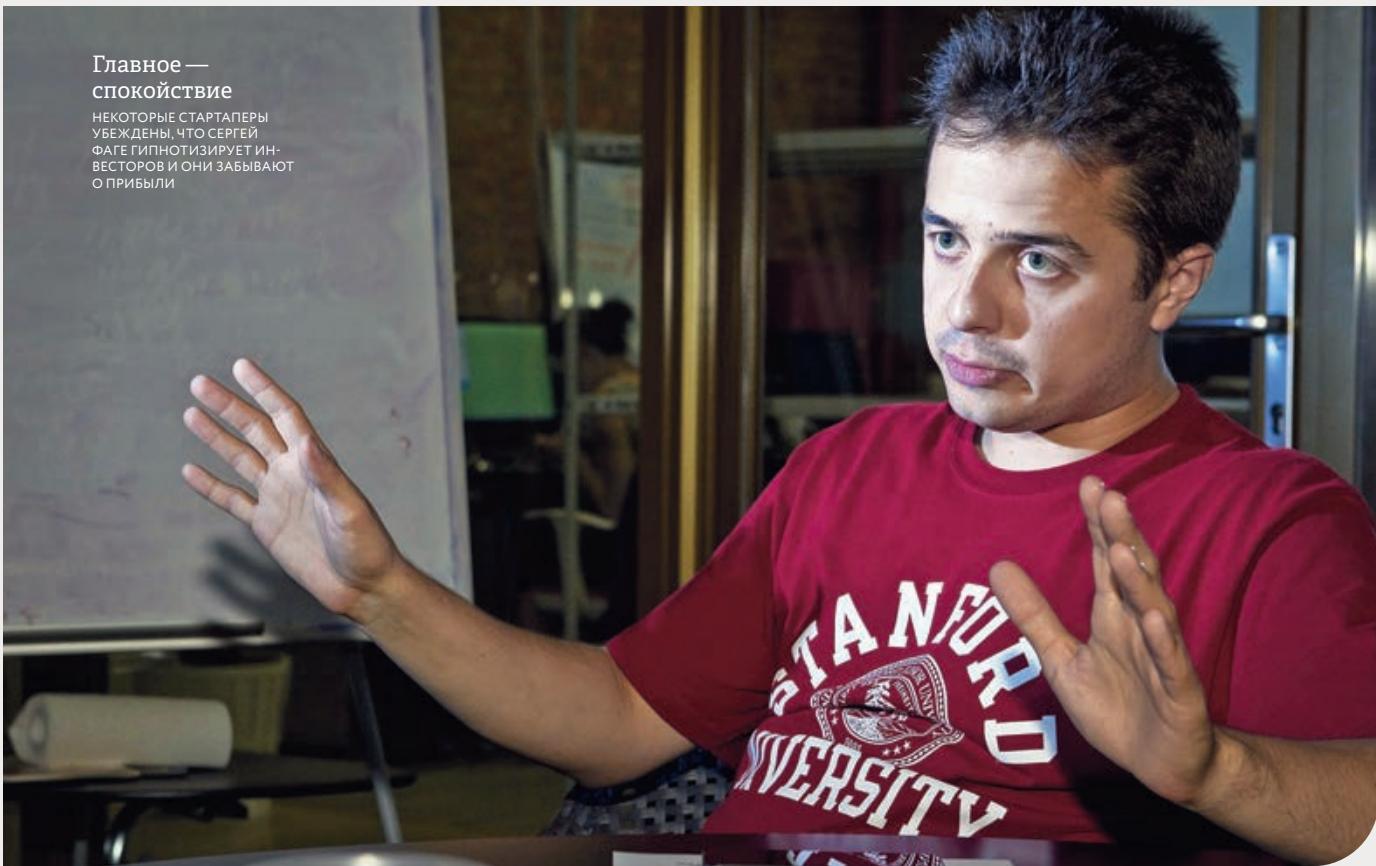
АЙНУР АБДУЛНАСЫРОВ ПРЕДЛАГАЕТ ИЗУЧАТЬ АНГЛИЙСКИЙ ЯЗЫК, ПОДКАРМЛИВАЯ АНИМИРОВАННОГО ЛЬВА ФРИКАДЕЛЬКАМИ





## Главное — спокойствие

НЕКОТОРЫЕ СТАРТАПЕРЫ УБЕЖДЕНЫ, ЧТО СЕРГЕЙ ФАГЕ ГИПНОТИЗИРУЕТ ИНВЕСТОРОВ И ОНИ ЗАБЫВАЮТ О ПРИБЫЛИ



## 5 OSTROVOK



Два интернет-вундеркинда плюс почти \$40 млн равно самый обсуждаемый стартап в Рунете. У основателей «Островка» всего два пути: создать «ярдовую» историю или совершить грандиозный провал.

**Сергей Фаге** и его партнер **Кирилл Махаринский** в глазах инвесторов выглядят как идеальные стартаперы. Оба получили западное бизнес-образование — учились в Стэнфорде и Оксфорде соответственно, успели стать серийными предпринимателями. Сергей создал и успешно продал многопользовательский видеочат TokBox, а Кирилл основал You Noodle и Quid — сервисы для потенциальных инвесторов. У партнеров правильный бэкграунд, и инвесторов они искали в правильном месте — в Кремниевой долине. В итоге первый бизнес-ангел, основатель AngelList **Навал Равикант**, согласился дать на «Островок» \$100 тыс. после 20-минутного разговора по Skype. Всего на поиск стартового капитала ушло около недели. С тех пор Сергея

и Кирилла как будто не могут остановиться: первый раунд инвестиций в конце 2010 года принес им \$1 млн, второй в мае 2011-го — более \$12 млн и наконец, последний весной 2013-го — \$25 млн. Сейчас у компании около 40 инвесторов, самые известные из них — Юрий Мильнер, Питер Тиль, Эстер Дайсон, Марк Пинкус. Впрочем, как уверяет Фаге, ему с Кириллом удалось сохранить контроль над компанией.

Зачем стартапу столько денег? «Островок» вышел на предельно конкурентный рынок, где уже определились глобальные лидеры Booking.com и Expedia.com. Фаге сделал ставку на локальные особенности: интегрируется с «Яндексом», а не Google, предоставляет командировочным документы для отчетности и ищет в стране небольшие отели, которые не подключены к глобальным сетям дистрибуции. «Почти во всех сегментах Рунета доминируют российские игроки — слишком много нюансов, которые сложно увидеть из-за рубежа», — говорил Фаге в интервью **СФ** (№8/2013). Но на рынке отелей есть и другие сильные российские игроки, к примеру, петербург-

ский стартап Oktogo (№8 в рейтинге **СФ**). Он сумел привлечь около \$26 млн и также динамично растет.

Чтобы стать победителем в гонке, «Островоку» не остается ничего другого, как тратить деньги на рекламу — в интернете и на ТВ. Как признает Фаге, привлечение каждого клиента обходится в \$30. Выручка компании выросла в прошлом году в пять раз, но чтобы получить первую прибыль, нужно резко сократить расходы. Этой весной «Островок» уволил треть персонала.

## Лучшие проекты в категории «Отдых и развлечения»

№	Проект	Итоговый индекс
05	Ostrovok.ru	19,6
06	Ticketforevent.com	18,8
08	Oktogo.ru	17,1
12	Game-insight.com	16,8
13	Biglion.ru	16,0



1

**Коротко и ясно**  
СООНОВАТЕЛЬ ОСТОРОД  
КИРИЛЛ ШМАРКОВСКИЙ  
И ЕГО КОЛЛЕГИ НА ПРАКТИКЕ  
УБЕДИЛИСЬ, ЧТО ВОСЕМЬ НОГ  
ХОРОШО, А ДВЕ ЛУЧШЕ



## 6 TICKETFOREVENT

**Основатель:** Геннадий Нетяга  
**Запуск:** июль 2011 года

**2,5 млн евро** – выручка за 2012 год

**Идея:** онлайн-сервис, позволяющий организаторам выставок, конференций, семинаров и других мероприятий автоматизировать продажу билетов.

## 7 ОСТОРОД

К идее создания платформы для разработки мобильных приложений основатели проекта – Кирилл Шмарковский, Илья Курилин, Максим Руденко, Екатерина Теплова – пришли благодаря склонности человеческой натуры к автоматизации чего бы то ни было. Все четверо работали над проектом «Мобильное телевидение TV To Go», но в 2010 году им удалось придумать, как упростить и ускорить сам процесс разработки приложения. Уже в конце 2010-го стартаперы договорились с венчурным

инвестфондом The Untitled, который вложил в проект около \$1 млн (доля фонда в проекте не раскрывается).

Изначально основатели Octopod стремились приспособить свою платформу под разработку приложений для всех известных операционных систем. Но вскоре выяснилось, что универсальность не позволяла расширять функционал. К концу 2011 года Octopod сосредоточилась всего на двух, но самых распространенных ОС – iOS и Android – и принялась наращивать набор полезных функций. Ставка оказалась верной: в 2012 году по сравнению с 2011-м выручка выросла в два раза. По результатам 2013 года Octopod рассчитывает увеличить этот показатель в десять раз. Среди стартапов, вошедших в топ-50, Octopod оказался самым «научным»: компания оформила шесть патентов на свои разработки.

Первым значимым клиентом стала питерская компания «Дневник.ру»: по ее заказу Octopod сделал мобильный электронный журнал для учителей. Однако непосредственно разработка приложений не ключевой источник доходов Octopod. Основную

часть выручки приносит продажа лицензий – по 80 тыс. руб. на разработку одного приложения.

Сейчас инвестиции The Untitled полностью освоены, стартап вышел на самоокупаемость. Однако, несмотря на хорошую динамику, полностью автоматизировать обслуживание платформы стартаперам пока не удалось: сборка дистрибутивов, разработанных на платформе, по-прежнему происходит вручную силами программистов Octopod. Это здорово ограничивает масштабируемость проекта. «Облачный»

## Лучшие проекты в категории «Инструменты для бизнеса»

№	Проект	Итоговый индекс
07	Octopod.com	17,5
9-10	Kribrum.ru	17,0
15-16	Adeasy.ru	15,3
17	Itmozg.ru	15,0
21-22	My-apps.com	13,7

сервис, который позволяет осуществлять сборку в автоматическом режиме,— одна из ближайших целей стартаперов.

## 8 OKTGO

**Основатели:** Марина Колесник, Артем Захаров

**Запуск:** начало 2010 года

**60 млн отзывов** путешественников можно найти на Oktogo

**Идея:** сервис для бронирования отелей. Сейчас усиливает контентную составляющую: компания выкупила портал Travel.ru, а с 2011 года сотрудничает с TripAdvisor.

## 9–10 ONWEBINAR

21 августа 2013 года платформа для проведения вебинаров Onwebinar.ru не работала почти сутки. «Мы забыли оплатить хостинг»,— признается сооснователь **Михаил Савин**. Весьма неожиданно для одного из победителей рейтинга. Но объяснение

у забывчивости уважительное: стартаперы готовятся к запуску новой технологии, уникальной для российского рынка.

OnWebinar для Савина — не первый бизнес. У предпринимателя из Екатеринбурга уже есть два работающих нишевых рекламных проекта: рекламное агентство Fine Decision (выручка в 2012 году — \$5 млн) и издательство Baby Media, выпускающее медицинские карты для беременных и размещающее на этих картах рекламу соответствующих товаров (Nestle, Philips, Bayer AG). В 2012 году Baby Media выпустило 47 тыс. карт и заработало 4 млн руб.

Платформа для проведения вебинаров OnWebinar стартовала в апреле 2011 года — вместе с Савиным сооснователем бизнеса стал **Виталий Бородулин**, владелец фотошколы Magnet. Партнеров сразу же постигло разочарование: в среднем каждый месяц на OnWebinar регистрировались 700 человек, но платить за проведение вебинара готовы были лишь 2–5%. «Чтобы остаться на плаву, пришлось резко сократить расходы,— вспоминает Савинов.— Мы поняли, что тягаться с первопроходцем

и лидером рынка Webinar.ru нам будет сложно, и задумались о новом применении нашей платформы».

Идею применения подсказал новый партнер Савина и Бородулина — **Алексей Кулаков**, основатель крупного екатеринбургского веб-разработчика JetStyle. Кулаков, получивший в проекте 10%, предложил адаптировать технологию OnWebinar для так называемых гибридных событий — мероприятий, совмещающих «живое» выступление в онлайне с собственно вебинаром. Докладчик ведет выступление с помощью мобильного устройства (переключение слайдов, взаимодействие со зрителями через интернет, вывод комментариев на общий экран). У слушателей появляются новые возможности интерактива и работы с выступлением лектора.

Технологию называли Hybinar. Предприниматели уже заключили контракт на ее внедрение с Уральским федеральным университетом. «Аналоги такой технологии в России мне неизвестны,— говорит

**Василий Третьяков**, директор Института технологий открытого образования.— С ее помощью мы рассчитываем выйти на новый уровень качества образовательных услуг». Пока предприниматели трудились над новой Hybinar, OnWebinar неожиданно «ожил» — без каких-либо усилий со стороны основателей. На руку стартапу сыграла резко возросшая в 2011 году популярность вебинаров.

Основатели не раскрывают публично выручку проекта, но к настоящему моменту в нем зарегистрировались 50 тыс. пользователей, из которых 17 тыс. — организаторы вебинаров. Платформа уже обеспечила проведение 23 тыс. вебинаров.

## Лучшие проекты в категории «ПО и „облачные“ сервисы»

№	Проект	Итоговый индекс
9–10	Onwebinar.ru	17,0
18	Skydns.ru	14,9
20	Daoffice.ru	13,9
21–22	Medesk.ru	13,7
24	Keycaptcha.com	12,8



### Серийное производство

ONWEBINAR — НЕ ПЕРВЫЙ БИЗНЕС СООСНОВАТЕЛЯ ПРОЕКТА МИХАИЛА САВИНА. И НЕ ПОСЛЕДНИЙ



## 9–10 КРИБРУМ

**Основатели:** Наталья Касперская, Игорь Ашманов

**Запуск:** весна 2011 года

**680 тыс.** онлайн-площадок отслеживает «Крибрум»

**Идея:** сервис мониторинга и анализа социальных медиа для управления репутацией. Позволяет автоматически определять тональность высказывания и эмоциональную окраску.

## 11 FINDTENDERS

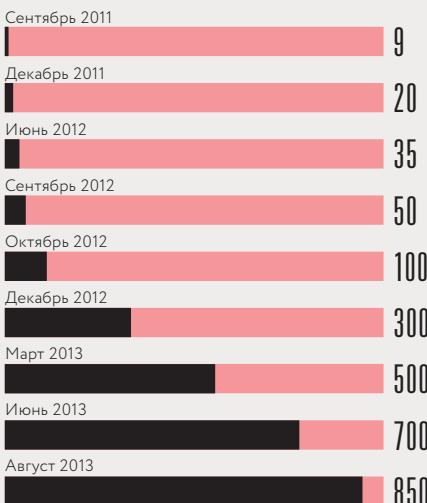
**Основатели:** Владислав Трубеев, Владимир Ивлиев, Артем Зажигай

**Запуск:** январь 2011 года

**850 клиентов** использует платную версию

**Идея:** онлайн-система для нахождения государственных и коммерческих тендеров и участия в них. Консультанты системы за плату помогают желающим размещать свои тендеры на сторонних ресурсах.

### Количество клиентов FindTenders



## 12 GAME INSIGHT

**Основатель:** Алиса Чумаченко

**Запуск:** январь 2010 года

**150 млн человек** скачали игры Game Insight

**Идея:** международный разработчик и издатель игр категории «фремиум» для мобильных и социальных платформ, включая iOS, Android, Facebook, «Вконтакте» и др. Объединяет 17 студий-разработчиков.

## 13 БИГЛИОН

**Основатели:** Олег Савцов, Ирина Савцова, Владимир Виноградов

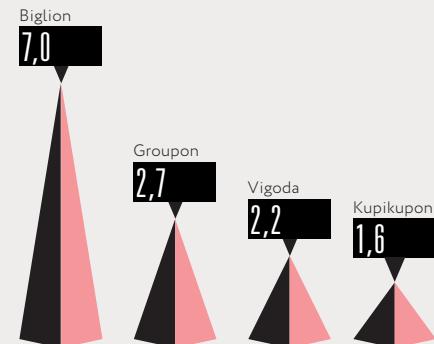
**Запуск:** март 2010 года

**19 млн купонов** продала компания за время своего существования

**Идея:** крупнейший в России купонный сервис. Первым среди конкурентов начал развивать собственный интернет-магазин, на который сейчас приходится половина выручки проекта.

### Крупнейшие купонные сервисы в России

Количество реальных пользователей (на октябрь 2012 года), млн человек

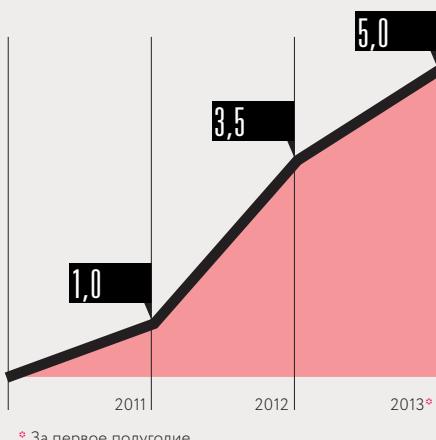


**3,5 млн руб.** составила выручка компании в 2012 году

**Идея:** централизованная система размещения баннерной рекламы. В системе есть каталог сайтов, на которых рекламодатель может разместить баннер, указав даты кампании и оплатив счет.

### Выручка AdEasy

млн руб.



## 15–16 МОРЕ САЛОНОВ

**Основатели:** Юрий Петров, Станислав Петрик, Дмитрий Шестаков

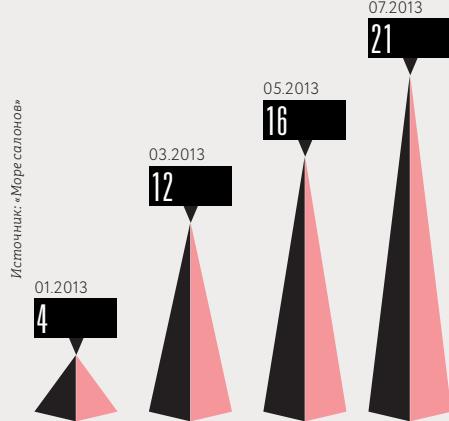
**Запуск:** осень 2011 года

**\$3 млрд** – годовой оборот салонов красоты в Москве в прошлом году

**Идея:** сервис для записи в салоны красоты через интернет; работает в России и США.

### Количество клиентов «Море салонов» в России

тыс. человек



## 14 QUICKFON

**Основатель:** Михаил Жирнов

**Запуск:** 2011 год

**Идея:** виртуальная АТС, позволяющая принимать входящие звонки на IP- и мобильные телефоны и распределять между сотрудниками. Общение внутри сети происходит бесплатно.

## 15–16 ADEASY

**Основатель:** Александр Мынза

**Запуск:** сентябрь 2010 года

17 ITMOZG.RU

**Основатели:** Артем Кумпель, Людмила Бессараб, Евгений Козлитин, Василий Мишарин

**Запуск:** конец 2010 года

**200 тыс.** уникальных посетителей в месяц

**Идея:** рекрутинговый онлайн-сервис для поиска ИТ-специалистов. Форма резюме составлена специально для этой сферы: соискатели, например, указывают, какими языками программирования владеют и когда пользовались ими в последний раз.

18 SKYDNS 

**Основатели:** Сергей Гоцуляк, Руслан Хафизуллин

**Запуск:** октябрь 2010 года

**100 тыс. пользователей** насчитывается у SkyDNS к настоящему моменту.

**Идея:** платный сервис, обеспечивающий «облачную» интернет-безопасность и контентную фильтрацию. Есть персональные и корпоративные тарифы.

19 ONETWOTRIP

**Основатель:** Петр Кутис

**Запуск:** май 2011 года

**0%** будет платить «Аэрофлот» посредникам — продавцам билетов, начиная уже с 2013 года

**Идея:** онлайн-продавец авиабилетов. Проект появился, когда Петр Кутис разошелся со своим работодателем Кириллом Подольским, владельцем Anywayanyday. Сейчас компании борются за статус лидера рынка.

20 DAOFFICE

**Основатели:** Юрий Федосеев, Вячеслав Климентьев

**Запуск:** апрель 2011 года

**1346 компаний** стали клиентами Da Office за время ее существования

**Идея:** создает корпоративные социальные сети в крупных компаниях. В таких соцсетях

сотрудники могут найти контакты коллег, координировать работу проектных групп, обмениваться документами.

21–22 MY-APPSCOM 

**Основатель:** Вячеслав Семенчук

**Запуск:** сентябрь 2011 года

**\$64 млрд** — объем мирового рынка мобильных приложений

**Идея:** конструктор мобильных приложений для тех, кто не разбирается в программировании. Один из выпускников инкубатора Farminers привлек \$1,5 млн инвестиций «Лайф.Среда».

21–22 МЕДЭСК

**Основатель:** Владимир Ковальский

**Запуск:** октябрь 2011 года

**20 медицинских клиник** сейчас подключены к системе «Медэск»

**Идея:** медицинская информационная система в «облачке». Позволяет вести электронный документооборот, автоматически рассчитывать риски заболеваний и дистанционно ставить диагнозы.

23 МЕТАБАР

**Основатели:** Михаил Ушаков, Алексей Мельчаков

**Запуск:** март 2011 года

**10** — во сколько раз выросла выручка «Метабара» в 2012 году по сравнению с аналогичным периодом 2011-го. 2 млн приложений «Метабара» установили пользователи Рунета за два года

**Идея:** инструмент для создания браузерных приложений, которые транслируют обновления и увеличивают посещаемость сайта.

24 KEY CAPTCHA

**Основатели:** Николай Прайс, Максим Владыкин

**Запуск:** 2010 год

**\$24 в год** стоит платная версия Key Captcha

7 МЛРД

DNS-запросов пользователей в сутки обрабатывают сервера SkyDNS

**Идея:** чтобы отличить людей от роботов, многие сайты предлагают пользователям ввести набор случайных цифр и букв. Key Captcha предлагает вместо этого более изобретательную задачу: сложить пазл. Зарабатывает проект на рекламе.

25 MACROSCOP 

**Основатели:** Артем Разумков, Александр Коробков

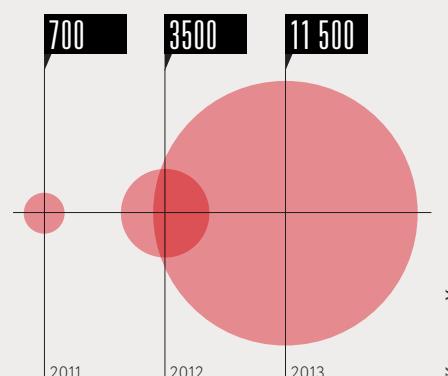
**Запуск:** август 2010 года

**50 тыс. видеокамер** работают в настоящий момент под управлением компании Maroscop

**Идея:** софт Macroscop решает проблему поиска в гигантских видеоархивах систем видеонаблюдения. Система позволяет искать по видео так же, как Google ищет по тексту.

Динамика роста выручки  
Macroscop<sup>®</sup>

• 100% — выручка за 2010 год



## 26 SOCIALTOOLS

**Основатель:** фонд прямых инвестиций Twins Investments

**Запуск:** август 2011 года

**310 тыс. пользователей**

**Идея:** интернет-сервис для проведения рекламных кампаний в соцсетях и блогосфере. Предлагают посты у топовых блогеров, участие пользователей в голосованиях, потребительские отзывы на Яндекс.Маркет, рецензии на Afisha.ru.

## 27 PIRATE PAY

**Основатели:** Андрей Клименко, Алексей Клименко, Дмитрий Шуваев

**Запуск:** декабрь 2011 года

**Идея:** антиpirатский сервис. За плату от правообладателя отслеживает интернет-ресурсы, где идет пиратская раздача контента, и блокирует ее.

## 28 IBRAND

**Основатель:** Евгений Гордеев

**Запуск:** январь 2011 года

**55 млн руб.** – выручка в 2012 году

**Идея:** рекламное интернет-агентство, специализирующееся на контекстной полноэкранной рекламе. Сотрудничает с 60 ведущими новостными сайтами Рунета.

## 29–31 CREDITCARDSONLINE

**Основатель:** Андрей Гузайров

**Запуск:** октябрь 2010 года

**4,5 млрд руб.** кредитов взяли пользователи через сайт CreditCardsOnline

**Идея:** сервис для подбора и онлайн-оформления кредитных карт российских банков. Пользователь может выбрать между предложениями более чем 30 банков.

## 29–31 IBUILDAPP

**Основатель:** Рафаэль Султанов

**Запуск:** январь 2011 года

**9,6 млн руб.** – выручка за 2012 год

**Идея:** конструктор «сделай сам» для создания приложений под iOS и Android, не требующий навыков программирования. Работает по модели «фризиум».

## 29–31 TEACHBASE

**Основатели:** Антон Сафонов, Владимир Щербаков, Владимир Дементьев

**Запуск:** ноябрь 2010 года (на портале webils.ru)

**Идея:** платная платформа SaaS для организации корпоративных аттестаций, обучения, онлайн-курсов и вебинаров. Ранее развивалась под брендом Webils.

## 32–33 ЖИВЫЕ КНИГИ

**Основатели:** Ричард Хейнсворт, Юрий Сергеев

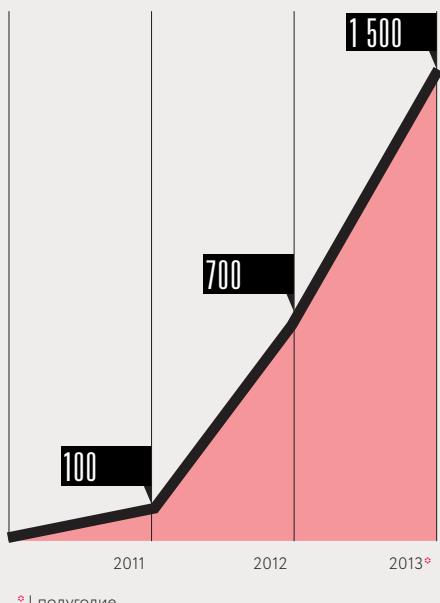
**Запуск:** сентябрь 2011 года

**5 сфер применения** для своего софта нашел Юрий Сергеев

**Идея:** технология совместной работы с текстом. Изначально придумана для издания и дистрибуции электронных книг, но затем компания нашла клиентов и на других рынках.

## Выручка «Живых книг»

тыс. руб.



## 32–33 ФАБРИКА ОНЛАЙН

**Основатель:** Антон Руфф

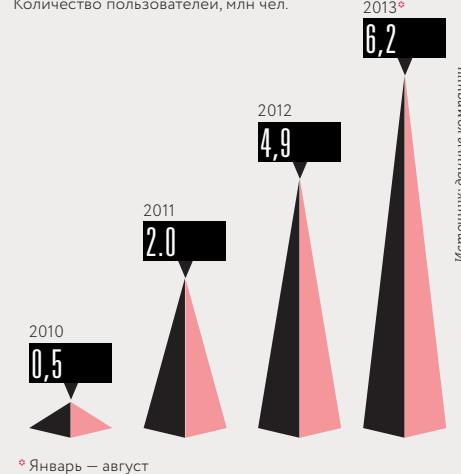
**Запуск:** февраль 2010 года

**6,2 млн пользователей** зарегистрировано в играх «Фабрики Онлайн»

**Идея:** издатель и оператор многопользовательских игровых проектов в России и СНГ. Занимается маркетингом игр, ведением комьюнити и технической поддержкой пользователей.

## Зарегистрированные пользователи «Фабрики Онлайн»

Количество пользователей, млн чел.



## 34 UPLOADCARE

**Основатели:** Игорь Дебатур, Валентин Голев, Анатолий Черняков

**Запуск:** ноябрь 2011 года

**>1 млн файлов** загружено на сервер

**Идея:** платный «облачный» сервис для хранения, управления и обмена видео-контентом для СМИ, интернет-магазинов, разработчиков сайтов и мобильных приложений.

## 35–36 EVRENT

**Основатели:** Максим Перевезенцев, Алексей Кирпичников, Projector Ventures

**Запуск:** сентябрь 2011 года

**2,5 млн руб.** – выручка в 2012 году

**Идея:** онлайн-сервис, где можно взять в аренду оборудование (проекторы, видеокамеры и т. д.) для проведения мероприятий. Evrent выступает посредником, его сотрудники осуществляют доставку, монтаж и настройку оборудования.

### 35–36 SON ONLINE

**Основатели:** Екатерина Курбатова, Дарья Галкина, Александр Сарманов, Светлана Борисова

**Запуск:** сентябрь 2011 года

**1000 клиентов** в 24 городах пользуются услугами SON online

**Идея:** сервис онлайн-записи в салоны красоты. Получает часть дохода салонов с приведенных клиентов. Заключено четыре франчайзинговых договора на организацию подобных сервисов с предпринимателями из Воронежа, Тюмени, Тулы и Алма-Аты (Казахстан).

### 37–38 3DTOUR

**Основатель:** Андрей Ткаченко

**Запуск:** март 2011 года

**1,5 тыс. 3D-панорам** было создано за два года работы

**Идея:** продают оборудование (собственного изобретения) для трехмерной фотосъемки, а также оказывают услуги по трехмерной фотосъемке объектов.

#### Со стороны виднее

ДЛЯ ТРЕХМЕРНОЙ ФОТОСЪЕМКИ ОБЪЕКТОВ ОСНОВАТЕЛЬ 3DTOUR АНДРЕЙ ТКАЧЕНКО ИСПОЛЬЗУЕТ ОБОРУДОВАНИЕ СОБСТВЕННОГО ИЗОБРЕТЕНИЯ



### 37–38 МИРАПОЛИС

**Основатель:** Николай Салагов

**Запуск:** февраль 2011 года

**4,5** – во сколько раз выросла выручка в 2012 году по сравнению с 2011 годом

**Идея:** разработчик SaaS-платформы для комплексного управления человеческим капиталом, а также программных продуктов для автоматизации учебных центров и систем управления знаниями.

### 39–40 HIPWAY

**Основатель:** Михаил и Ирина Рейдеры

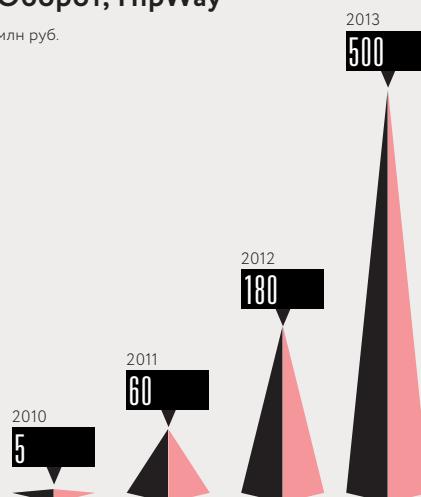
**Запуск:** апрель 2010 года

**80 млн руб.** – выручка компании за все времена существования

**Идея:** продают в интернете туры сторонних операторов (их более 200) и собственные «нестандартные» туры. В 2011 году запустили сервис HipClub, где можно забронировать тур или гостиничный номер со скидкой 30–70%.

#### Оборот, HipWay

млн руб.



### 39–40 ШОЛОГОЛИК.РУ

**Основатель:** Никита Халявин

**Запуск:** сентябрь 2011 года

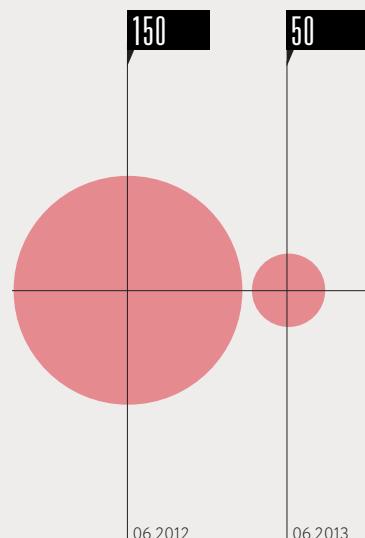
**12** – во сколько раз выросли продажи Shopogoliq в январе 2013 года к январю 2012-го

1  
млн

пользователей у продуктов «Мираполиса»

**Идея:** персональный скидочный сайт, который учитывает предпочтения пользователей, исходя из их предыдущего опыта покупок. Растет на стагнирующем рынке.

#### Количество купонных сайтов Shopogoliq



Источник: Shopogoliq

### 41–42 FIXBER

**Основатели:** Максим Кощеев, Сергей Петрович, Дмитрий Платонов

**Запуск:** март 2011 года

**1374 заказчика** воспользовались услугами сервиса

**Идея:** интернет-биржа тестировщиков программного обеспечения. Заказчики могут подобрать здесь тестировщиков для своих проектов, которые находятся в разработке.

## 41–42 ПРАВОВЕД

**Основатель:** Валерий Мешков

**Запуск:** декабрь 2011 года

**1,5 тыс. юристов** оказывают консультационные услуги через сервис

**Идея:** сервис для оказания юридических онлайн-консультаций по всем вопросам российского законодательства. Юристы проходят проверку администрацией сайта на наличие образования и стажа.

## 43–44 COPINY

**Основатели:** Дмитрий Чистов, Андрей Петренко

**Запуск:** ноябрь 2010 года

**13 млн руб.** – выручка компании за все времена работы

**Идея:** платформа для организации клиентских сообществ в интернете. Позволяет компаниям на своем сайте создать площадку для общения клиентов с сотрудниками фирмы и между собой.

## 43–44 WHEELY

**Основатель:** Антон Чиркунов

**Запуск:** май 2011 года

**650 руб.** – стоимость минимальной поездки на такси Wheely

**Идея:** интернет-агрегатор VIP-такси. В отличие от «Яндекс.Такси» и GetTaxi работает не с таксистами, а с премиальными автопарками.

### Средство пренебрежения

сделав ставку на дорогие автомобили, АНТОН ЧИРКУНОВ НАШЕЛ новую нишу на рынке такси



## 45 GOPHOTOWEB

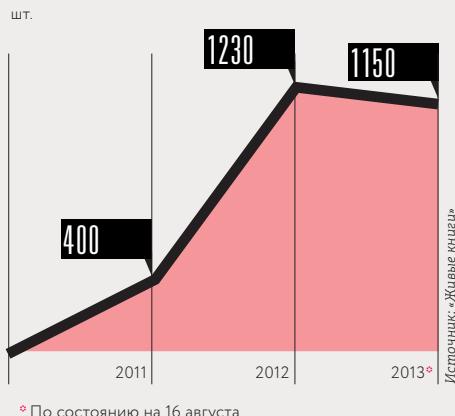
**Основатели:** Дмитрий Суслов, Юлия Суслова, Дмитрий Авсеенко

**Запуск:** январь 2011 года

**7,1 млн руб.** – выручка за 2012 год

**Идея:** платформа позволяет создать свой сайт (в том числе интернет-магазин) без навыков программирования. Большинство заказчиков – профессиональные фотографы, стилисты, визажисты, модели.

### Динамика открытия сайтов, собранных на Gophotoweb



## 46 SAND SIGN

**Основатель:** Антон Великанов

**Запуск:** май 2011 года

**80 тыс. пользователей** зарегистрировались на сайте Sand Sign за все время его существования

**Идея:** сервис позволяет оставлять романтические надписи на песке в разных странах мира. Клиент получает фотографию-открытку.

## 47–49 JELASTIC

**Основатели:** Руслан Синицкий, Константин Александров

**Запуск:** декабрь 2010 года

**7,8 млн руб.** – выручка за все времена существования

**Идея:** «облачная» платформа для хостинга Java и PHP-приложений

## 47–49 TEAMO

**Основатель:** Fastlane Ventures

**Запуск:** декабрь 2010 года

**450 тыс. пользователей** зарегистрированы на сайте teamo.ru

**Идея:** сайт знакомств. Подбирает пару, основываясь на анализе результатов психологического тестирования. Монетизация за счет предоставления дополнительного функционала для платных аккаунтов.

### Выручка и EBITDA Teamo в 2013 году



## 47–49 ФОТОШКОЛА

**Основатель:** Аркадий Акулов

**Запуск:** июль 2010 года

**39,4 тыс. студентов** прошли обучение в «Фотошколе» за три года ее работы

**Идея:** онлайн-фотошкола с курсами по популярным направлениям фотографии. Ученик изучает материалы в личном кабинете и выполняет задания, которые проверяют и рецензируют преподаватели.

## 50 PLAYTOX

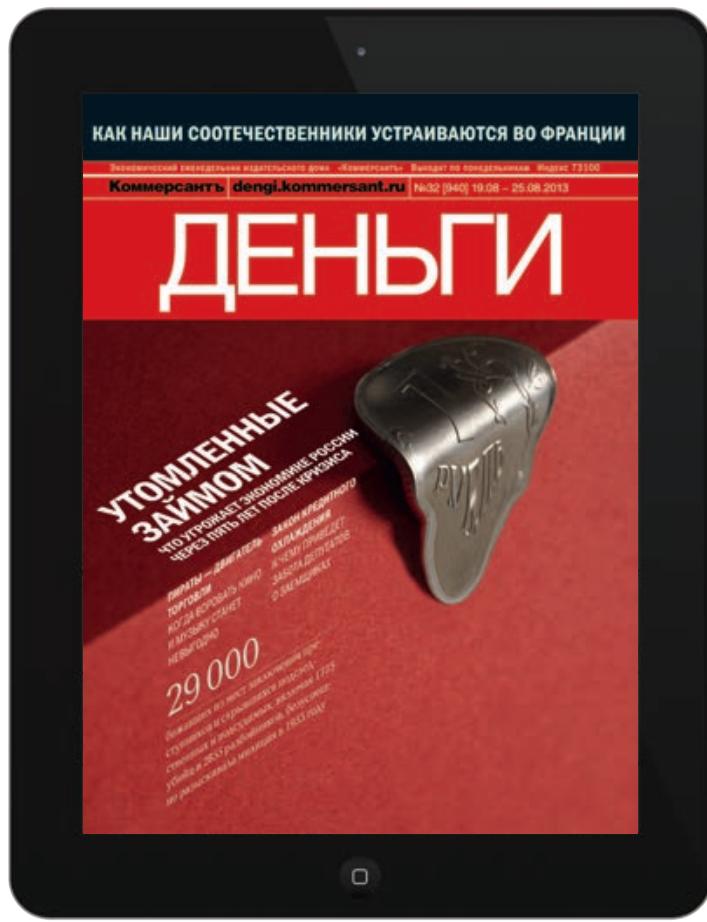
**Основатели:** Артем Зиновьев, Дмитрий Сергеев

**Запуск:** начало 2010 года

**33 млн игроков** зарегистрированы в играх компании

**Идея:** разработчик многопользовательских браузерных мобильных игр.

# 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

# Топ-50 российских венчурных стартапов

№	Проект	Сайт	Категория	Кластер	Уникальность <sup>*</sup>	Перспективность ниши, % <sup>**</sup>	Итоговый индекс
1	«КОНОПКА ЖИЗНИ»	Knopka24.ru	Гаджет	Производство и инфраструктура	1	70	22,4
2	COMFORTWAY	Comfortway.com	Гаджет	Производство и инфраструктура	1	70	21,3
3	LINGUALEO	Lingualeo.ru	Обучение	Потребительские услуги	41	50	21,0
4	STOPSLEEP	Stopsleep.com	Гаджет	Производство и инфраструктура	1	70	20,9
5	OSTROVOK	Ostrovok.ru	Путешествия	Отдых и развлечения	71	30	19,6
6	TICKETFOREVENT	Ticketforevent.com	Платформа	Отдых и развлечения	17	40	18,8
7	ОСТОРОД	Octopod.com	Разработчик	Инструменты для бизнеса	35	40	17,5
8	OKTOGO	Oktogo.ru	Путешествия	Отдых и развлечения	71	30	17,1
9–10	КРИБРУМ	Kribrum.ru	Мониторинг	Инструменты для бизнеса	23	70	17,0
9–10	ONWEBINAR	Onwebinar.ru	Платформа	ПО и «облачные» сервисы	17	40	17,0
11	FINDTENDERS	Findtenders.ru	Торговая система	Потребительские услуги	5	30	16,9
12	GAME INSIGHT	Game-insight.com	Игры	Отдых и развлечения	24	50	16,8
13	«БИГЛИОН»	Biglion.ru	Купоны	Потребительские услуги	20	0	16,0
14	QUICKFON	Quickfon.ru	Инфраструктура	Производство и инфраструктура	7	70	15,6
15–16	«МОРЕ САЛОНОВ»	moresalonov.ru	Красота и здоровье	Отдых и развлечения	13	50	15,3
15–16	ADEASY	Adeasy.ru	Реклама	Инструменты для бизнеса	92	40	15,3
17	ITMOZG.RU	ITmozg.ru	Рекрутер	Инструменты для бизнеса	13	40	15,0
18	SKYDNS	SkyDNS.ru	Безопасность	ПО и «облачные» сервисы	12	120	14,9
19	ONETWOTRIP	Onetwotrip.com	Путешествия	Отдых и развлечения	71	30	14,5
20	DAOFFICE	Daoffice.ru	Платформа	ПО и «облачные» сервисы	17	40	13,9
21–22	«МЕДЭСК»	Medesk.ru	Платформа	ПО и «облачные» сервисы	17	40	13,7
21–22	MY-APPS.COM	My-apps.com	Конструктор	Инструменты для бизнеса	29	40	13,7
23	«МЕТАБАР»	Metabar.ru	Конструктор	Инструменты для бизнеса	29	40	13,0
24	KEY CAPTCHA	Keycaptcha.com	Безопасность	ПО и «облачные» сервисы	12	120	12,8
25	MACROSCOP	Macroskop.com	Наблюдение	ПО и «облачные» сервисы	4	30	12,7
26	SOCIALTOOLS	Socialtools.ru	Реклама	Инструменты для бизнеса	92	40	12,4
27	PIRATE PAY	Piratepay.ru	Борьба с пиратством	ПО и «облачные» сервисы	2	40	12,1
28	iBRAND	iBrand.ru	Реклама	Инструменты для бизнеса	92	40	12,0
29–31	CREDITCARDSONLINE	Creditcardsonline.ru	Финансы	Потребительские услуги	45	20	11,8
29–31	IBUILDAPP	iBuildapp.com	Конструктор	Инструменты для бизнеса	29	40	11,8
29–31	TEACHBASE	Teachbase.ru	Платформа	ПО и «облачные» сервисы	17	40	11,8
32–33	«ЖИВЫЕ КНИГИ»	Living-books.ru	Общение	Отдых и развлечения	100	10	11,7
32–33	«ФАБРИКА ОНЛАЙН»	Fabrikaonline.ru	Игры	Отдых и развлечения	24	50	11,7
34	UPLOADCARE	Uploadcare.com	Хранилище	ПО и «облачные» сервисы	17	70	11,4
35–36	EVRENT	Evrent.ru	Аренда	Потребительские услуги	5	50	11,3
35–36	SON ONLINE	Sonline.su	Красота и здоровье	Отдых и развлечения	13	50	11,3
37–38	«МИРАПОЛИС»	Mirapolis.ru	Платформа	ПО и «облачные» сервисы	17	40	11,2
37–38	3DTOUR	3dtour.me	3D	Инструменты для бизнеса	15	30	11,2

№	Проект	Сайт	Категория	Кластер	Уникальность <sup>◊</sup>	Перспективность ниши % <sup>◊, ◊</sup>	Итоговый индекс
39–40	«ШОПОГОЛИК.РУ»	Shopogolic.ru	Купоны	Отдых и развлечения	20	0	11,0
39–40	HIPWAY	Hipway.ru	Путешествия	Отдых и развлечения	71	30	11,0
41–42	«ПРАВОВЕД»	Pravoved.ru	Эксперты	Потребительские услуги	3	40	10,6
41–42	FIXBER	Fixber.com	Мониторинг	Инструменты для бизнеса	23	70	10,6
43–44	COPINY	Copiny.com	Конструктор	Инструменты для бизнеса	29	40	10,5
43–44	WHEELY	Wheely.com	Такси	Потребительские услуги	7	50	10,5
45	GOPHOTOWEB	Gophotoweb.ru	Разработчик	Инструменты для бизнеса	35	40	10,4
46	SAND SIGN	Sandsign.ru	Подарки	Отдых и развлечения	5	40	10,3
47–49	«ФОТОШКОЛА»	Fotoshcola.net	Обучение	Потребительские услуги	41	50	10,2
47–49	JELASTIC	Jelastic.com	Хостинг	ПО и «облачные» сервисы	13	30	10,2
47–49	TEAMO	Teamo.ru	Знакомства	Отдых и развлечения	14	10	10,2
50	PLAYTOX	Playtox.ru	Игры	Отдых и развлечения	24	50	10,1

<sup>◊</sup> Количество аналогичных проектов в категории среди 1700 изученных нами стартапов <sup>◊, ◊</sup> Экспертный прогноз роста рынка к 2015 году

#### КАК МЫ СЧИТАЛИ

Исходный перечень стартапов, среди которых мы собирались определить лучшие, насчитывал более 1700 проектов. Это были компании, упомянутые на сайтах Startupafrica.ru, Firma.ru, Towave.ru или проинвестированные венчурными фондами (проанализированы портфели 200 фондов). Мы отбирали стартапы, работающие на высокотехнологичном рынке (интернет-технологии, хай-тек, софт, биотехнологии, нанотехнологии и т. д.), имеющие выручку за полный 2012 год, основанные россиянами (физлицами либо фондами) и появившиеся на рынке 2010-м или 2011 году. Мы не включили в рейтинг медиапроекты

и интернет-магазины за исключением сервисов купонов и сайтов-агрегаторов для продажи авиабилетов и бронирования отелей. Для определения лучшего стартапа мы разработали следующие критерии: динамика выручки; отношение выручки к расходам; объем привлеченных инвестиций; количество патентов или патентных заявок (кроме патентов на товарные знаки); уникальность (количество стартапов-конкурентов в той же нише); перспективы роста рынка к 2015 году. Первые четыре параметра мы запрашивали непосредственно у участников рейтинга (проекты, не предоставившие информацию, исключались из

исследования). Уникальность вычислялась нами исходя из распределения изначальных 1700 проектов по рыночным нишам. Перспективы рынка оценили эксперты инвестиционных фондов: Юрий Романюха (Imperious Group), Сергей Топоров (Leta GIV), Александр Казакова и Андрей Гнелицкий («Стартобаза»), Владислав Кочетков и Леонид Делицын («Финам»). Все шесть критериев были проиндексированы путем приведения к максимальному значению. Итоговый индекс рассчитывался для каждого стартапа суммированием индексов по каждому из критерии. На основе этого показателя мы и построили наш рейтинг.

# 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

реклама 16+

# Забег на месте

«Секрет фирмы» изучил около 2 тыс. российских стартапов, выбрал лучшие, а также выяснил, какие перспективные тренды будут актуальны в ближайшее время и на каких рынках начнут лопаться «пузыри».

Текст: Николай Гришин

## ЭКСПЕРТ

**Герман Каплун,**  
управляющий партнер  
фонда TMT Investments



Становится больше фондов, больше интересных проектов, больше сделок, растет краудфандинг. На рынке приходит много частных инвесторов, а найти финансирование становится легче. Однако в России по-прежнему немного реальных игроков, инвестирующих в большое количество проектов, не связанных со спецификой этого инвестора. И я думаю, что пока ситуация не изменится. У нас на рынке в отличие от Запада очень мало длинных денег. Даже не только длинных, но и средних нет. Все готовы лишь к краткосрочным рискам. А в ИТ- и интернет-индустрии нужно вложить деньги хотя бы на несколько лет. Меньше – беспомысленно.

«НАГЛОСТЬ» — тренд последних трех лет. Приходит мальчик, нищий сопляк, и просит \$5 млн за идею. Если ему удалось заработать хоть доллар, то сразу \$50 млн. Бред творится на рынке стартапов», — рассуждает основатель банка «Тинькофф Кредитные системы» (ТКС) **Олег Тиньков** в своем онлайн-дневнике «Секреты бизнеса». Эмоции серийного предпринимателя легко объяснить: поход в инвестиционный бизнес банкира и бывшего пивного короля закончился неудачно. Его совместная с Goldman Sachs компания Tinkoff Digital собиралась потратить \$20 млн на «проекты, которые могут способствовать росту и монетизации digital-рынка». Были созданы платформа для проведения торгов на размещение интернет-рекламы Data Mind, мобильная платформа Madnet и приложение Shopfee. Совокупные инвестиции на рынке оценивают в более чем \$5 млн. Компания продержалась чуть больше года — сначала ее покинула директор **Анна Знаменская**, а в конце июля 2013-го стало известно, что компания перестает существовать как отдельный бизнес и вливается в банк ТКС.

С другой стороны, нынешний год насыщен новостями о крахе стартапов — «ушли из жизни» Travelmenu, ClipClock, Domgeo, Flatora, Ogorod и многие другие (о том, как и почему умирают стартапы, см. материал на стр. 88). Но на венчурном рынке риски мало кого останавливают. По словам управляющего партнера Runa Capital **Дмитрия Чихачева** (фонд инвестировал в LinguaLeo, Jelastic, Playtox, занявшие соответственно третье, 47-е и 50-е места в нашем рейтинге), рынок перенасыщается деньгами государства и корпораций. К примеру, по инициативе президента РФ **Владимира Путина** в марте 2013 года Агентство стратегических инициатив создало Фонд развития интернет-инициатив, который планирует инвестировать в интернет-проекты 6 млрд руб. Хотя на венчурном рынке уже активно действуют Фонд Бортника, РВК и «Роснано». Не отстают и корпорации: летом появился Qiwi Venture, а Промсвязьбанк объявил о создании совместного венчурного фонда с «Опорой России». По данным MoneyTree — исследования РВК и PricewaterhouseCoopers, в 2012 году в России прошли более 200 венчурных сделок на сумму около \$911 млн, это почти в два раза больше, чем годом ранее. 2013-й тоже не разочарует. Напри-

мер, в июне состоялась рекордная для российской венчурной индустрии сделка: интернет-магазин Lamoda привлек \$130 млн от консорциума инвесторов. Почему же стартаперы продолжают жаловаться на недостаток финансирования, а инвесторы — на отсутствие привлекательных проектов? Как выяснил **СФ**, все дело в том, что рынок стартапов предлагает инвесторам вовсе не те проекты, какие они ждут.

## ПУЗЫРИ НА ВОЛНАХ

«Инертность, с которой наши стартаперы пытаются скопировать прошлые тренды, поражает. У нас „перегрето“ все, на что был бум два-три года назад в США», — говорит управляющий партнер Russian Ventures **Евгений Гордеев**. По его словам, до сих пор люди активно ищут инвестиции на купонные сервисы, браузерные игры и социальные сети, хотя уже очевидно, что «золотое время» этих проектов прошло.

При подготовке рейтинга, изучив 1,7 тыс. стартапов, мы обнаружили 53 новые социальные сети и 20 купонных сайтов, созданных в 2010–2011 годах. Хотя лидеры на этих рынках давно уже определились, а купонный бизнес и во все переживает рецессию. «Показатели основных игроков на рынке купонов падают. Должно остаться два игрока: нет смысла большому количеству компаний перекупать друг у друга одного и того же клиента», — считает директор «Шопоголик.ру» **Никита Халивин**. С социальными сетями все несколько сложнее. Например, по мнению главы

LETA Capital **Сергея Топорова**, значительный потенциал роста есть лишь у узкопрофессиональных закрытых соцсетей (вроде «Доктора на работе»). Сети «общего назначения» будут расти всего на 10–15% в год, преимущественно на развивающихся рынках. Изобретать новый Facebook уже поздно. Другой популярный и «перегретый» сегмент — путешествия. Проектов, занимающихся билетами и отелями, среди стартапов, которые мы изучали при подготовке рейтинга, оказалось более 50. Рынок динамично растет: люди все чаще организуют путешествия самостоятельно и делают это через интернет. Например, выручка агрегатора отелей Oktogo выросла в прошлом году в пять раз, как и его конкурента «Островок», это обеспечило компаниям соответственно восьмое и пятое места в рейтинге. Но проблема в том, что высокая динамика роста поддерживается колоссальными затратами на рекламу и инвестициями. Для новых игроков места на рынке, похоже, немного. «Нет драйверов значительного роста, и присутствуют сильные международные игроки», — выносит приговор Сергей Топоров.

Мы не стали включать в рейтинг интернет-магазины, по-считав, что в этом бизнесе основные конкурентные преимущества возникают в традиционной офлайн-среде — закупки, доставка, хранение и пр. Но именно e-commerce — самая «го-

рячая» сейчас тема как для предпринимателей, так и для инвесторов. В целом новые проекты в сегменте электронной коммерции ожидают тяжелые времена. Как и в онлайне, сетевые гипермаркеты стремительно наступают, оставляя новичкам лишь небольшие ниши. «Магазинчиков для хипстеров в Рунете, наверное, уже больше, чем самих хипстеров,— смеется директор по инвестициям iTech Capital **Николай Давыдов**.— Ключевая ошибка в том, что люди пытаются создать бизнес прежде всего для себя самих и знакомых». Проекты e-commerce кажутся привлекательными для инвестиций: инвестор практически сразу же видит денежный поток, может его анализировать и строить модели будущего роста. Но наплыв инвесторов и стартаперов в этот сегмент оборачивается гиперинфляцией на рынке контекстной рекламы. «Прекратить покупку покупателей

\$5,1  
млн

*Таков средний объем сделки на российском венчурном рынке в 2012 году. В 2011-м он составлял всего \$2,8 млн*

## AV Mediasystem Group

техническое оснащение мероприятий

Компания Mediasystem Group оказывает услуги по техническому обеспечению деловых мероприятий, технический консалтинг: форумы, конференции, выставки, семинары.

- Производственная база
- Собственный автопарк
- Квалифицированные специалисты
- Большой парк современного профессионального оборудования:
- мультиэкранные бесшовные видеостены Orion 46"-55";
- LED-панели 42"-80";
- светодиодные экраны и сетки;
- интерактивные информационные киоски;
- мультимедийные проекторы и проекционные экраны;
- звуковое и световое оборудование;
- HD-видеокамеры и системы управления видеосигналом;
- видеоконференц-системы Panasonic,
- конференц-системы BOSCH.

Контакты:

сайт: [www.avms.ru](http://www.avms.ru), e-mail: [info@avms.ru](mailto:info@avms.ru)  
телефоны: +7 (495) 933 54 38, +7 (495) 234 47 22



## ЭКСПЕРТ

**Александр Иванов,**  
партнер венчурного  
фонда «ЛайфСреда»



Перспективной сейчас нишой для инвестирования можно назвать сервисы, которые решают конкретные проблемы конкретных людей. Например, на рынке финансовых b2b-сервисов можно выделить основной тренд — решение проблем предпринимателей и владельцев малых бизнесов, связанных с финансовым учетом и совершенствием платежей. Перегретым сегментом рынка стартапов в России однозначно являются всевозможные дисконто-скидочные сервисы, в том числе программы лояльности, не приносящие пользователям реальных выгод, кроме экономии незначительного количества денег.

и начать жить за счет органического трафика смогут единицы. Пока еще мы не достигли пика этого пузыря, но массовое разочарование наступит уже лет через пять», — считает управляющий партнер фонда TMT Investments **Герман Каплун**. Перспективную нишу в e-commerce инвестор видит в «социальном шопинге» — проектах вроде Wanelo. Николай Давыдов ссылается на российский проект InMyRoom, где можно купить модную мебель. Люди обмениваются на сайте фотографиями, мнениями и при этом совершают покупки. Основная задача — мотивировать пользователей общаться и заодно покупать. Прелесть таких проектов в том, что они сами привлекают трафик, его не нужно покупать, сражаясь с интернет-гигантами на аукционах контекстной рекламы.

## ЗАДЕЛ НА БУДУЩЕЕ

Как выглядит wish list инвесторов? Безусловный хит — «облачные» сервисы для малого и среднего бизнеса. «Впереди глобальные изменения. В десятилетней перспективе очень мало шансов на сохранение лидерства у Oracle, SAP, Salesforce. Скорее всего, у них останутся только самые крупные и преданные клиенты. Остальные будут платить \$100–500 в месяц за чуть-чуть менее качественный „облачный“ сервис», — говорит Герман Каплун. Но и здесь есть нюансы. Среди изученных стартапов оказалось около 40 проектов, которые занимаются автоматизацией бизнес-процессов. Очевидно, что шансы на успех есть не у всех. Например, Дмитрий Чихачев не верит в перспективы проектов без четкой отраслевой специализации, предпочитая инвестировать в нишевые сервисы, предназначенные для помощи, например автосервисы и т. п.

Одна из самых актуальных сейчас сфер автоматизации малого бизнеса — инфраструктура для совершения различных мобильных платежей вроде тех, что предлагают стартапы LifePay, 2Can, SumUP и др. «На российском рынке на данный момент насчитывается всего немногим более 10 тыс. пользователей таких сервисов. Но именно у этой ниши велика вероятность роста — за счет небольшого еще уровня проникновения культуры розничных платежей с использованием пластиковых карт», — считает **Александр Иванов**, партнер венчурного фонда «ЛайфСреда». По мнению Николая Давыдова, большой плюс сервисов, создаваемых для автоматизации финансов небольшого бизнеса, в том, что инвестору будет несложно найти для них стратегического покупателя. Например, рано или поздно в эту нишу пойдет Сбербанк, среди клиентов которого много представителей малого и среднего бизнеса.

Практически все инвесторы упомянули в качестве перспективных рынков онлайн-образование и медицину. И если образовательных проектов уже немало (около 40 в общем списке изученных нами компаний), то медицинская тематика ограничивается соцсетями для врачей и ERP-системами для клиник. Инвесторы ждут создания сервиса, с чьей помо-

щью пациенты могли бы консультироваться с врачами в онлайн-режиме. Кто первым сможет создать такую систему, очевидно, соберет сливки.

В рекламной индустрии происходят процессы, похожие на e-commerce: основные лидеры — точки привлечения пользователей — уже понятны. Но можно построить эффективный бизнес на нюансах. «Востребованы любые сервисы, собирающие информацию о том, кто и при каких обстоятельствах видит рекламу», — говорит Давыдов.

## АНТИИНТЕРНЕТ

По данным исследования MoneyTree, из \$911 млн российских венчурных инвестиций 87% ушло ИТ-проектам. Среди участников нашего рейтинга тоже в основном ИТ-компании.

Между тем, по словам управляющего партнера Bright Capital **Бориса Рябова**, российские ИТ-проекты уже оцениваются дороже, чем европейские и даже американские. Дело не в качестве и перспективах наших стартапов, а в том, что фондов, готовых инвестировать в ИТ-стартапы, в стране больше, чем хороших проектов.

В сфере инвестиций в энергетику, промышленные технологии и телекоммуникации ситуация другая. Фондов, специализирующихся на промышленных инновациях, немногого: «ВТБ Капитал», I2BF, Bright Capital, PBK, «Роснано». Российские стартапы в этих отраслях можно пересчитать по пальцам. К примеру, портфель Bright Capital состоит преимущественно из зарубежных компаний. Единственное исключение — петербургский стартап RRT, занимающийся инновационными методами переработки нефти. «Если в интернет-секторе есть компании из России, которые становились успешными международными, то в индустриальном секторе мы все еще ждем их появления. Это должно стать трендом в ближайшие пять-семь лет», — считает Рябов. Перспективные ниши — нефтегазопереработка, возобновляемая энергетика, инновации в электронике

и телекоммуникациях. Рябов ожидает появления корпоративных фондов у российских сырьевых гигантов, как это принято за рубежом, и, соответственно, увеличения количества стартапов: «Если ты владеешь нефтеперерабатывающим заводом в США или в России, в принципе твоя потребность в технологиях разумным образом не должна отличаться».

### ПОКАЖИ МНЕ ДЕНЬГИ

Значительная часть изученных нами стартапов не вошла в наш рейтинг, потому что не имела выручки на начало 2012 года. Яркий пример — стартап News360, позволяющий создать персональную новостную ленту, успешно стартовавший в 2010 году. К настоящему времени приложение скачали более 4 млн человек, ежемесячная аудитория превышает 600 тыс. пользователей. Однако программа монетизации началась только в июле 2013 года. «Instagram не имел вовсе никакой выручки, а Facebook купил его за \$1 млрд через год после запуска. Мы растили аудиторию все это время», — не унывает СОО и сооснователь проекта News360 **Нина Григорьева**. Опыт Instagram вспоминают многие стартаперы, за три года так и не начавшие зарабатывать.

К примеру, Фонд Бортника и не ожидает от проектов, которым выделяет средства, выхода на окупаемость. Судьбу проектов грантодатель начал отслеживать только в этом году. Даже проекты, сумевшие получить солидную выручку, вроде «Островка», зачастую не приносят прибыли. Здесь находится достойный пример для подражания — Amazon.com, который вышел в плюс только на восьмой год существования.

Впрочем, большинство инвесторов, входящих в проект на начальных стадиях развития, рассчитывают заработать не

на дивидендах, а на перепродаже своей доли в ходе следующего раунда инвестиций. Но с успешными «выходами» тоже проблема. Например, Fastlane Ventures сумел продать свою долю в Sapato.ru интернет-магазину «Озон», но назвать это «выходом» вряд ли можно — у компаний общий акционер **Оскар Хартманн**.

Однако есть успешные примеры: Runa удалось заработать около \$13,5 млн на продаже компании ThinkGrid ИТ-интегратору Colt, а TMT Investments получил более 57% годовых на продаже своей доли в мобильном приложении Astrid компании Yahoo!. Но все это единичные случаи. «Заметных сделок выходов в ближайшие пять лет ждать не стоит. Гиганты растут сами и без покупок мелких игроков, а IPO пока проводить рано в силу низкой ликвидности ИТ-бумаг», — говорит Евгений Гордеев. К примеру, Mail.ru Group в 2013 году направил \$899 млн на дивиденды, очевидно, не найдя достойных объектов для покупок, а «Яндекс» выращивает стартапы в собственном инкубаторе. Похоже, пока российская венчурная индустрия не может предложить корпорациям такие проекты, которые они захотели бы приобрести. //сф

### ОБРАЗОВАНИЕ

ИД «Коммерсантъ» предоставляет вам возможность размещения рекламы пакетом «CLASSIFIED»: четыре рекламных объявления единого формата в еженедельных журналах «Власть», «Деньги», «Огонёк» и ежемесячном журнале «Секрет фирмы»

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

**Коммерсантъ**

## АНГЛИЙСКИЙ ЕГЭ, МГИМО, ГИА

Лицензированный преподаватель

18 лет успешной практики  
(включая МГУ, эксперт ЕГЭ)

Индивидуальная программа  
Выезд

**8 (915) 273 7333**

— Благодаря этому учителю я получила 93 балла по ЕГЭ в 2012 году и поступила на бюджет в МГУ.

Даша

### CLASSIFIED

РЕКЛАМА

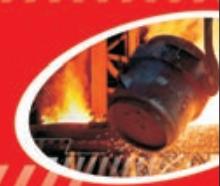
### ПРОДАЕМ

**РОСМЕТАЛЛОПРОКАТ**

КОМПАНИЯ ОСНОВАНА В 2004 ГОДУ  
КАЧЕСТВЕННЫЙ МЕТАЛЛОПРОКАТ  
ОТ НАДЕЖНОГО ПОСТАВЩИКА

[WWW.ROSMETALLOPROKAT.RU](http://WWW.ROSMETALLOPROKAT.RU)

**Круг  
Шестигранник**



СОРТОВОЙ, КАЛИБРОВАННЫЙ ПРОКАТ

**8-800-200-77-02**

звонок бесплатный

# Рости быстро или умри молодым

Большинство стартапов умирают в «младенчестве», но их основатели не любят рассказывать о своих ошибках. «Секрет фирмы» выявил самые частые причины смерти российских стартапов.

Текст: Ксения Шамакина

Иллюстрация: Елизавета Кравецкая

«Сайт закрыт навсегда. Спасибо, что были с нами!», «Здесь жила Футубра» — с такими сообщениями на сайтах проектов мы сталкивались во время подготовки рейтинга стартапов (см. стр. 82). Подобная откровенность — редкость для умерших стартапов.

Создатели большинства закрывшихся проектов не сообщают об их «смерти» — на первый взгляд сайты и группы в соцсетях кажутся действующими. Лишь при более внимательном изучении выясняется, что лента новостей не обновлялась уже год-полтора, телефонный номер принадлежит другой компании или «в настоящий момент не обслуживается и продается». А группа проекта в соцсетях пестрит возмущенны-

46%  
стартапов  
закрываются из-за  
некомпетентности  
бизнесменов, показало  
исследование Универ-  
ситета Теннесси (США,  
2011 год)

ми сообщениями пользователей о том, что сервис не работает.

Из примерно тысячи стартапов, упомянувшихся в открытых источниках или привлекавших инвестиции, подходящих под наши критерии (инновационность, основатели — россияне), закрытыми или замороженными оказались 69 проектов. Это относительно немного: по данным исследования Университета Теннесси, проведенного в США в 2011 году, до трехлетия дорастают 64% стартапов. А генеральный директор российского бизнес-акселератора Fastlane Ventures (FLV) **Марина Трещова** считает, что в венчурном бизнесе выживает только один проект из десяти. Вероятно, информация о большой части погибших проектов (в первую очередь региональных) просто не попала в открытые источники, которые мы использовали при составлении базы.

Многие проекты из нашего списка запускались с помпой, проводили масштабные рекламные и PR-кампании, но закрываться предпочитают в тишине. «Не хочу придавать этой истории огласку», — сказал **СФ** основатель краудсорсинговой платформы Questli **Данил Козятников**. Другой стартапер, основатель веб-сервиса для защиты авторских прав Itismine **Всеволод Родионов**, объяснил свое нежелание рассказывать о закрытии проекта так: «Я в свое время дистанцировался от внутреннего конфликта, уйдя из проекта, и возвра-



щаться к этой истории не хотелось бы». Ничего не ответил на предложение пообщаться опытный предприниматель **Андрей Глинский**, в чьем «багаже» два неудачных стартапа — сервис для создания виртуального интерьера Roomix и «Битва брендов» (проект заморожен). Обратиться к стартаперам в соцсетях получается не всегда: многие удаляют свои страницы.

Кое-кто из стартаперов даже не признает неудачные проекты своими: собеседник **СФ**, которого в открытых источниках называют создателем сервиса Friends Mosaic, откликнулся от него, заявив, что не имеет к сервису отношения, хотя «знает основателя и полагает, что проект заморожен».

Некоторые стартапы, впрочем, обещают воскреснуть: благотворительный аукцион встреч DonDate в своей группе «В контакте» сообщает, что сервис перезапустится в марте, правда, не указывая, какого года.

Чаще всего среди изученных нами стартапов закрываются купонные сервисы, социальные сети, агентства мобильной рекламы. Отчасти это объясняется тем, что именно в этих нишах запускается больше всего проектов. Так, при подготовке рейтинга мы обнаружили 53 соцсети и 20 купонных сайтов (см. статью на с. 84).

В половине случаев нам удалось выяснить причины закрытия проектов.

Одна из типичных — конфликты между участниками проекта или между участниками и инвесторами. Так, у основателей проекта Twistock **Алексея Гиязова** и **Николая Егорова** поначалу было полное взаимопонимание: ради своего стартапа Егоров даже отказался от работы программистом в головном офисе Facebook. Но отношения с инвестором не сложились.

#### КТО В БАНК, КТО В США

«Это Леша Гиязов делает? Тогда можете не рассказывать про проект, я заранее знаю, что все получится» — так говорил один из собеседников **СФ** про Twistock, запущенный в России в октябре про-

#### ЭКСПЕРТ

**Александр Чечава**,  
президент Leta Group



Иногда стартап уже умер, деньги закончились, люди ушли, но если основатель не сдается, продолжает переговоры с инвесторами, то есть маленькая вероятность, что проект можно будет реанимировать. В этом случае стартаперу стоит поддерживать видимость жизни проекта. Но когда предприниматель уже делает новый проект, то в предыдущем — умершем — есть смысл публично поставить точку.

шлого года (**СФ** №11/2012). Twistock представлял собой виртуальную биржу, где за свой рейтинг в Twitter можно было купить реальные товары. Но даже советнику по розничным инновациям Промсвязьбанка Гиязову, которого столь лестно характеризовали знакомые, реализовать проект не удалось из-за разногласий с инвестором.

Гиязов и Егоров за \$200 тыс. отдали мажоритарную долю в проекте венчурному фонду при правительстве Сингапура. «Тогда я думал, что лучше иметь небольшую долю в бизнесе с какой-то стоимостью, чем 100% ничего», — рассказывает Гиязов.

Однако, как это часто бывает в российской венчурной среде, на счет Twistock \$200 тыс. не поступили. На первом этапе основатели должны были получать из этой суммы по \$7 тыс. в месяц. Для реализации технически сложного проекта такого дозированного финансирования оказалось недостаточно, но Гиязов понял это уже в процессе разработки. Это было еще не главной проблемой — оказалось, что у основателей и инвесторов разные взгляды на развитие проекта. «Я получал от них по два письма в день с предложениями все переделать, — вспоминает Гиязов. — И эти предложения были хаотичными». Из-за разногласий Twistock в ноябре «заморозили».

Стартаперы думали запустить сервис в США, где наибольшее количество активных пользователей Twitter. Инвесторы же настаивали, что нужно идти в Индонезию. Это стало последней каплей, переполнившей чашу терпения. Гиязов сказал, что в рынке Индонезии ничего не понимает и работать там не готов. Ссоры в самом начале работы охладили его желание реализовать проект. В декабре стартаперы безвозмездно отдали свою оставшуюся долю инвесторам, которые сервис, судя по всему, до сих пор не перезапустили. Гиязов вернулся в Промсвязьбанк, а Егоров уехал работать программистом в Facebook.

#### ИДЕЙНАЯ НЕСОСТОЯЛЬНОСТЬ

Разногласия между участниками проекта и недовольство инвестора — часто следствие стратегических просчетов, допущенных в самом начале проекта. Больше всего стартапов из нашего списка — восемь проектов — закрылись из-за несостоятельности (или немонетизируемости) идеи. Лидер в этой «номинации» — акселератор Fastlane Ventures, фирменный стиль которого — копирование зарубежных сервисов. Три его проекта — UpLadder.ru, DomGeo.ru и OdinOtvet.ru — закрылись из-за того, что зарубежные бизнес-модели просто не сработали в России. Так, рекрутинговый портал для «дорогих» специалистов UpLadder.ru был рассчитан на то, что соискатели станут платить за доступ к работодателям, но россияне не захотели покупать эту услугу. Несостоятельной оказалась и идея анонимной мобильной соцсети Yolki, признает ее создатель **Сергей Прокошев**. «Идея родилась в университете на скучной лекции», — рассказывал



он на своей странице в Facebook.— Мне хотелось пообщаться со всеми, кто находился в аудитории». Через два года, в мае 2012 года, он запустил «анонимную локальную болталку», о которой мечтал. Сеть работала на расстоянии трех километров, анонимный пользователь мог создать себе несколько «масок» для игры-обмана — например, назвать себя «шоколадкой» или «умницей» (эти варианты фигурировали в презентации Yolki).

В первый же день работы «болталки» стало понятно, что ошибка кроется в самой идее проекта: людям не о чем говорить анонимно, у них не было точек соприкосновения, и все общение на стене свелось к «привет» — «привет». «Об этом при создании приложения мы не подумали», — честно признается Прокошев. И хотя в ноябре 2012 года он выпустил неанонимный Yolki 2.0, проект не удался. «Кончилось финансирование, и компанию закрыли», — лаконичен стартапер. Некоторые проекты заинтересовали пользователей, но бизнесмены не сумели их монетизировать. **Александр Костарев**, создатель известной онлайн-игры «Счастливый фермер», летом 2012 года вместе с партнером **Сергеем Показаньевым** запустил проект NomerMail. Как и в случае с Yolki, партнеры захотели решить собственную проблему. «Часто возникает необходимость отправить документы людям, с которыми общаешься только по мобильному телефону,— объясняет Костарев.— Тогда приходится дозваниваться человеку, спрашивать его электронную почту, и тут начинается: „эс“ как доллар, „и“ с точкой — нам это надоело».

Партнеры создали «облачный» сервис, которые позволял отправлять файлы, указав только номер телефона адресата. Этот номер выступал фактически паролем для хранимого файла: адресат вводил его в сервисе NomerMail (на сайте проекта или в бесплатном мобильном приложении) и скачивал файл.



#### ПОМОЩЬ УТОПАЮЩИМ

**Что делать с пользователями умершего проекта?** Этот вопрос — серьезный тест на порядочность для предпринимателя, потерпевшего неудачу. Кажется, только один «погибший» стартап из нашего списка — SolverMate — помогал своим пользователям после закрытия. Сервис SolverMate представлял собой гибрид электронной почты и системы управления проектами. В январе этого года его основатель **Сергей Мехонюшин** узнал, что инвестор не вложит в проект обещанную сумму. Стартап еще не вышел на самоокупаемость, и Мехонюшин решил его закрыть: поставил на сайт «заглушку» и до конца марта вместе с командой помогал нескольким тысячам пользователей «переезжать» на конкурирующие сервисы.

Сервисом активно пользовались около тысячи человек, половина — россияне, половина — индийцы. «В Индии же у многих нет ПК, но есть мобильные телефоны», — поясняет Костарев. Чаще всего через NomerMail отправляли фотографии. Стартаперы даже рекламировали свое приложение как «бесплатные MMS». Вот только при таком позиционировании сделать сервис платным оказалось непросто. Костарев сначала думал работать по модели «фризиум» — вводить абонентскую плату для тех, кто пользуется сервисом часто. Но с тысячей пользователей экспериментировать было нецелесообразно: отдача все равно была бы слишком низкой. Нужно было вкладываться в продвижение продукта, а это требовало больших инвестиций. Бизнесмены решили, что перспективы монетизации проекта слишком призрачны, и переключились на другой стартап.

**Наталья Дозорцева** создала сервис Autoscore.ru — онлайн-калькулятор стоимости подержанных автомобилей. «За рубежом такими калькуляторами пользуются многие,— рассуждает она,— а у нас привыкли определять цену на глазок — по объявлению на Auto.ru». Переломить привычки автовладельцев Дозорцевой не удалось — в итоге проект не смог привлечь крупных инвесторов. Теперь она считает, что нужно было больше средств потратить на маркетинг — тогда большое количество посетителей сайта генерировали бы рекламные доходы, на которые можно было бы поддерживать проект. Дозорцева в августе закрыла Autoscore.ru «со слезами на глазах» и без надежды на его воскрешение. Она попыталась продать онлайн-калькулятор крупным автопорталам, но покупателей не нашлось. Такое происходит со многими стартапами: их продукт или технология не имеют на рынке большой ценности, они интересны инвесторам только вкупе с командой. Поэтому после закрытия проекта его «пожитки» либо раздают просто так (основатель проекта «Рейсовед» **Артем Сущев** подарил свои разработки конкуренту — тот тоже

оснащает остановки общественного транспорта QR-кодами с информацией о его движении), либо продают «за копейки»: так, например, ушла клиентская база Travelmenu (**СФ №7/2013**). Гиязов, обжегшийся на проекте Twistock, считает, что у стартапа с самого начала должна быть понятная и четкая модель монетизации. «Уже когда мы закрыли проект, я понял, что Twistock — это был фан, но не бизнес. Нельзя так мыслить: сначала соберем аудиторию, а потом решим, как взять с нее деньги».

#### «ХРЕНОВО СДЕЛАННАЯ ТУЛЗА»

«ClipClock — это ошибка, недорогая — всего 500К. Показалось, полезная тулза. Оказалось, хреново сделанная и плохо запромоученная», — после закрытия проекта ClipClock старший партнер фонда Runa Capital **Сергей Белоусов** в обсуждениях в Facebook был эмоционален. В ClipClock предпринимателя **Алексея Крайнова**, сервис для создания видеороликов и обмена ими (его называли даже видеоаналогом Pinterest), Runa Capital собиралась вложить \$2,5 млн. Прошел только первый транш — \$500 тыс., и проект в июне этого года свернули.

Ошибки в реализации — вторая по распространенности причина закрытия проектов. Из-за них «погибли» пять стартапов из нашего списка. **Илья Садков** в 2011 году придумал El-Menu — электронное меню для ресторанов. Плюсы для посетителей: на планшете удобно выбирать блюда, можно увидеть подробную информацию о них и нажатием кнопки сделать заказ. Плюсы для рестораторов: экономия на персонале, подробная статистика о том, как и какие блюда выбирают посетители. Вроде



#### УНИКАЛЬНАЯ СМЕРТЬ

**Хотя в последние годы «погибло» множество купонных сайтов, привычка BigBuzzy уникальна: сервис снизил обороты и подал заявление о банкротстве после скандальной истории с iPhone. Осенью 2011 года более 7 тыс. человек купили купон на iPhone 4S со скидкой 51%. Большая часть заказчиков телефоны так и не получила, в соцсетях многие из них утверждают, что и деньги им до сих пор не вернули. Впрочем, состоялся ли крах — отдельный вопрос. Заявление ООО «Бигбэззи» о банкротстве пока оставлено без движения, а на сайте тем временем предлагают сотни новых акций. На некоторые проданы тысячи купонов.**

бы хорошая идея, но реализовать ее Садков решил так: ресторан покупает планшеты (минимум 8 тыс. руб. за каждый), сервер (15 тыс. руб.) плюс платит за программное обеспечение El-Menu около 120 тыс. руб. Итого примерно 300 тыс. руб. на оснащение электронными меню заведения на 20 столиков. На разработку сервиса Садков и его команда потратили около полугода и 55 тыс. руб. Но рестораторы разочаровали стартапера: «Оказалось, они не готовы вкладывать деньги в ИТ-сервисы».

В итоге три месяца назад стартап пришлось «заморозить» — не было ни одного заказчика. Сейчас появилась идея реализовать проект по-другому: оснащать рестораны техникой на свои деньги, зарабатывать на рекламе в приложении и процент от рекламных доходов отдавать ресторану. Появился даже потенциальный партнер, готовый помочь реализовать такую модель. Но, судя по интонациям Садкова, сам основатель не очень верит в эту возможность.

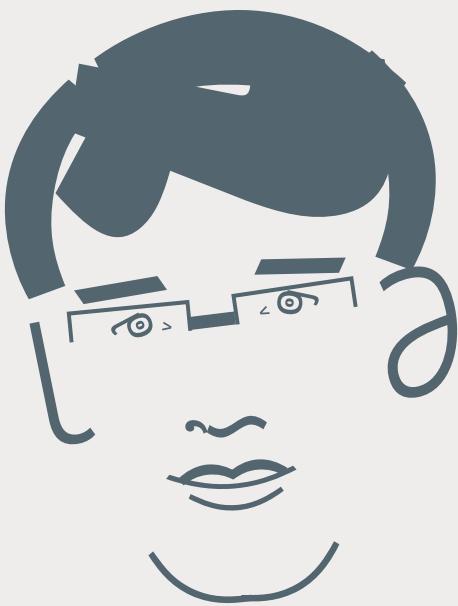
#### МЕДЛЕННЫЙ И МЕРТВЫЙ

Отдельные проекты — те, что не могут продать свой продукт и не имеют возможностей для роста, остаются в состоянии анабиоза. Они обслуживают старых клиентов, но не развиваются. Таких проектов в нашем списке семь.

Сервис Receptol.ru продолжает проверять наличие лекарств в аптеках Екатеринбурга, однако не добавляет новые функции, не осваивает новые города. Руководителя Receptol.ru **Рамиля Шайхутдинова** покинул партнер, который занимался технической работой, так как запустил собственный стартап. Пока Шайхутдинов не найдет нового разработчика с нужными компетенциями, проект он развивать не сможет. В состоянии анабиоза находится и благотворительный сервис lminute.ru. На этом портале пользователи выполняют для заказчиков-рекламодателей несложные действия — регистрируются на сайте, ставят «лайки» в соцсетях, а рекламодатели оплачивают эту «работу». Большая часть средств идет на благотворительность, 20% остается для поддержания сервиса. Основатель проекта **Лев Грунин** не нашел инвестиций для развития сервиса. Теперь он и несколько человек из команды работают над новыми проектами. Если они будут успешными, деньги от них пойдут на lminute.ru. Но стартап, не получивший «топливо» вовремя, скорее всего, не взлетит: рыночная ситуация за время егоостояния может измениться. //сф

«Когда мы закрылись, я понял, это был фан, не бизнес. Нельзя сначала собирать аудиторию, а потом думать, как взять с нее деньги»

# «Никаких „умных“ денег не существует. Каждый должен набить шишки сам»



**МИХАИЛ ТОКОВИНИН,**  
CEO amoCRM

*«Что обидно, все инвесторы обожают рассуждать о ценности команды, об опыте основателей, но на деле они любят людей, которые умеют красиво упаковывать проект»*

От инвесторов может быть больше вреда, чем пользы, а самый эффективный путь — развиваться на свои деньги.

В 2000-е годы мы с партнерами сделали дизайн-студию QSOFT и заработали первые деньги. Но, как многим, хотелось двигаться дальше — запустить свой стартап. Так появился amoCRM — SaaS-проект для небольших рабочих групп, которые занимаются продажами. Мы решили, что нам нужен инвестор, обязательно с «умными» деньгами. Компания соответствовала канонам идеального стартапа: профессиональная команда, перспективный рынок, есть собственные деньги и готовый продукт. Я начал ходить на стартаперские мероприятия — питчи, выступления, конкурсы и пр. Оказалось, что все это полная ерунда, они собирают один шлак.

Осознав, что публичные мероприятия не несут пользы, мы стали общаться с российскими и западными фондами. Все нам постоянно говорили, что важны не столько инвестиции, сколько их опыт и экспертиза. Основная идея венчурных капиталистов — взять долю побольше, дать денег поменьше в обмен на некие знания. Но этих знаний не существует. Если они такие умные и у них так много денег, зачем нужен еще какой-то стартапер? Хитрость в том, что стартап обычно делает что-то новое и общие знания не нужны. Требуется найти некую пиллюлю для решения конкретной задачи.

Когда мы начинали, всем казалось, что SaaS нужно продавать как обычный софт. Мы достаточно плотно общались с Runa Capital. Они нам «продавали» идею, что нужно начать сотрудничать и тогда они нам помогут организовать продажи через своих партнеров-хостеров. Инвестиции мы так и не получили, а позже выяснилось, что продавать наш сервис можно только напрямую. Если бы мы тогда послушались их советов, то получили бы очень плохие результаты. Безусловно, в Runa работают опытные люди, предприниматели, но в нашей теме они не разбираются. Никаких «умных» денег не существует, каждый проект должен набить шишки сам.

Что обидно, все инвесторы обожают рассуждать о ценности команды, об опыте основателей, но на деле они любят людей им понятных. Которые умеют красиво упаковывать свой проект, представить его. В итоге не самые профессиональные люди получают кучу денег. Однако лишние деньги позволяют совершать лишние ошибки. Мы развивались на свои, так что не могли позволить себе убытки. В итоге сейчас бизнес стабильно растет: у нас уже более 1,5 тыс. платных подписчиков, два офиса — в России и США. Наверное, это более медленный путь, но проблема ведь зачастую не в скорости развития, а в направлении. Куда эффективнее медленно и верно двигаться в правильном направлении, чем быстро бежать в неправильном. //сф



ДМИТРИЙ ЧИХАЧЕВ,  
управляющий партнер Runa Capital

На венчурный рынок сейчас выходят люди, которые по сути своей не являются предпринимателями. Многие из них считают, что создать стартап легко. Надоело работать на корпорацию — сделаю стартап. Инвестиции воспринимаются как подарок судьбы. Безответственная позиция.

В частности, проявляется она в том, что многие основатели хотят сразу же получать высокую зарплату. «Мы же рискуем», — говорят начинающие предприниматели. Однако фаундер стартапа должен быть с инвестором в одной лодке: наша общая цель — капитализация компании, а не кратковременный выигрыш в деньгах. Человек с чрезмерно высокой зарплатой становится расслабленным.

Другая распространенная проблема российских стартапов — легко-мысленное отношение к качеству программного продукта. Многие ИТ-предприниматели имеют крайне смутное представление о том, что такое программный продукт и как его создавать. Зачастую стартапы организовывают люди, которые просто умеют писать код. Они не понимают, что в гараже можно собрать спортивный автомобиль, но в гараже не запустишь производство автомобилей. Программный продукт — это такая же сложная инженерная вещь, как серийный автомобиль. Нужно начать с чертежа, правильных инструментов. Раньше все разбирались в футболе, теперь все разбираются в интернете. Если сравнивать лучшие российские команды и, например, американские, то мы вряд ли в чем-то проигрываем. Но наш среднестатистический стартап сильно уступает в качестве. Из-за более ответственного отношения людей к своему продукту, совсем уж дурацких проектов в США и Европе мало. Общая проблема рынка — излишняя самоуверенность предпринимателей. Мы всегда обращаем внимание, насколько команда восприимчива к нашим советам. Коня можно привести к воде, но нельзя заставить его пить.

Любой предприниматель примеряет три шляпы: отец-основатель, менеджер, акционер компании. В некоторых случаях эти роли вступают в противоречие друг с другом. Например, отец-основатель и автор первоначального кода не понимает, что пришло время привлечь технического директора, который умеет создавать масштабируемые продукты. Менеджер хочет максимум полномочий и минимум ответственности. Для инвестора самый адекватный предприниматель тот, для кого ценности акционера на первом месте. В России слишком много индивидуалистов, которые любые действия инвестора воспринимают как ущемление свободы. Хотя на самом деле, подписывая акционерное соглашение, человек берет на себя обязательство действовать в интересах всех акционеров, а не только себя любимого.

«Раньше все разбирались в футболе, теперь все разбираются в интернете»



# Финансовый экспресс

Ситуаций, в которых субъекту малого и среднего бизнеса могут срочно понадобиться деньги, множество. Кому-то свободные средства нужны для того, чтобы не упустить хорошее предложение, кому-то — чтобы пойти на уступки потенциальным партнерам, кому-то необходимо в короткий срок заменить не вовремя вышедшую из строя технику. На примере продуктов банка «Уралсиб» мы расскажем о том, как быстро получить заемные средства на самые разные цели.

## КРЕДИТНЫЕ ПРОДУКТЫ

### «БИЗНЕС-ДОВЕРИЕ»

Продукт предоставляется как юридическому лицу/индивидуальному предпринимателю, так и физическому лицу — собственнику бизнеса



В портфеле «Уралсиба» есть интересные предложения, которые позволяют быстро решить проблему нехватки собственных средств



#### Потребительские нужды

Любые цели, связанные с бизнесом, например:



Срочные расчеты с сотрудниками



Пополнение оборотных средств



Покупка оборудования



Приобретение транспортных средств

От 100 тыс. до 3 млн руб. сумма кредита

От 6 до 36 месяцев срок кредита

Без залога

### УСЛОВИЯ

От 100 тыс. до 5 млн руб. сумма кредита

От 6 до 36 месяцев срок кредита

Доля собственного участия клиента — от 15%

Возможность включения расходов на страхование в сумму кредита

Залог — приобретаемое транспортное средство

### «БИЗНЕС-АВТО-ЭКСПРЕСС»

Продукт предоставляется как юридическому лицу/индивидуальному предпринимателю, так и физическому лицу — собственнику бизнеса



Легковой автомобиль



Грузовой транспорт



Пассажирский транспорт



Спецтехника



## 5 ШАГОВ ДЛЯ РОСТА ВАШЕГО БИЗНЕСА

PORARASTI.RU — персональный помощник. Пройдя пять простых шагов, вы сможете выбрать и рассчитать стоимость интересующих вас услуг, а также понять порядок ежемесячных и разовых затрат.



ВЫБЕРИТЕ  
ВАШУ ОТРАСЛЬ

ОБОЗНАЧЬТЕ  
ВАШИ ЦЕЛИ

ВЫБЕРИТЕ  
ПРОДУКТЫ И УСЛУГИ

ВВЕДИТЕ  
ПАРАМЕТРЫ БИЗНЕСА

ОТПРАВЬТЕ  
ЗАЯВКУ

БИЗНЕС-КРЕДИТ ЗА 5 ДНЕЙ

1

ПОНЕДЕЛЬНИК



### ПОДАЧА ЗАЯВКИ НА КРЕДИТ

с 9.00 до 20.00 работают  
большинство офисов  
«Уралсиба»

15 минут в среднем  
необходимо менеджеру банка,  
чтобы проверить и принять  
документы

### РАССМОТРЕНИЕ ЗАЯВКИ

20 минут максимум  
вам потребуется  
на заполнение анкеты

Более 450 точек продаж  
по России принимают заявки  
на кредит в 51 регионе  
России

2

ВТОРНИК

### ВЫЕЗД КРЕДИТНОГО ИНСПЕКТОРА НА МЕСТО ВЕДЕНИЯ БИЗНЕСА

В среднем около 1 часа  
занимает общение с кредитным  
инспектором на месте  
ведения бизнеса

5  
дней

### ПОДСИЛЕНИЕ КРЕДИТНЫХ ДОГОВОРОВ И ДОГОВОРА ЗАЛОГА

В среднем в течение 1 часа после  
подписания договора  
деньги зачисляются  
на счет

### РЕШЕНИЕ О ВЫДАЧЕ КРЕДИТА

В решении о выдаче кредита отражается  
процентная ставка:  
От 17,75%\* ставка по кредиту «Бизнес-Авто-Экспресс»  
От 17,75% ставка по кредиту «Бизнес-Доверие»  
\*При сумме кредита до 3 млн руб.  
Свыше 3 млн руб. — от 18%

3

СРЕДА

4

ЧЕТВЕРГ

ПЯТНИЦА



# АКАДЕМИЧЕСКИЙ ОТПУСК



НОВЫЙ УЧЕБНЫЙ ГОД БИЗНЕС-ШКОЛЫ ВСТРЕЧАЮТ БЕЗ ОСОБОГО ОПТИМИЗМА: НЕ ВСЕ ОПРАВИЛИСЬ ОТ ШОКА, СВЯЗАННОГО С ОТМЕНОЙ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ДИПЛОМОВ МВА. ЧТО ЕЩЕ, КРОМЕ «КОРОЧКИ», ЦЕНЯТ РОССИЙСКИЕ ВЫПУСКНИКИ? «СЕКРЕТ ФИРМЫ» ОПРОСИЛ ОКОЛО 1 ТЫС. ЧЕЛОВЕК И СОСТАВИЛ ТОП-20 ПРОГРАММ МВА.

Текст: Юлия Фуколова, Владислав Коваленко, Светлана Горбачева

Иллюстрация: Иван Орлов

«ПОСМОТРИТЕ» на бесконечное количество программ МВА и на то, что творится на рынке... И какой от выпускников толк? Жить лучше и веселее мы в итоге не стали... В чем смысл этих МВА? — такая реплика прозвучала на форуме делового сообщества, и этим вопросом сегодня задаются многие. «Секрет фирмы» уже семь лет проводит исследования российского рынка делового образования, опрашивая выпускников бизнес-школ о качестве обучения. На сегодняшний день мы имеем, пожалуй, самую полную картину того, как меняется этот рынок и что люди реально получают от МВА. С 2007 года в наших исследованиях приняли участие 4,5 тыс. выпускников, получивших степень в бизнес-школах Москвы и Санкт-Петербурга. В 2013 году мы запрашивали информацию о выпускниках у 66 учебных заведений, которые соответствуют критериям отбора. Для расчета рейтинга были использованы анкеты 973 человек 2011–2013 годов выпуска. Рейтинг «Секрета фирмы» основан на мнении самих выпускников, они же определяют и вес всех десяти критериев оценки. С помощью этих критериев мы выявляем, насколько люди удовлетворены своим образованием (уровень приобретенных практических навыков, уровень преподавания теории, изменения в карьере и т. д.). Один из критериев касается корреляции стоимости обучения и его качества. Итак, кто же занял пьедестал в этом году?

#### ДОМАШНЯЯ РАБОТА

Программа МВА Высшей школы маркетинга (ВШМ) ГУУ стала лучшей в рейтинге уже в третий раз. По большинству критериев выпускники поставили ее на первое место. Выпускник 2013 года, руководитель дизайн-студии в BBDO Group **Алексей Свиридов** говорит, что если бы он выставлял школе интегральную оценку по десятибалльной шкале, то оценил бы ее между девятью и десятью баллами. По словам Алексея, благодаря школе его зарплата выросла вдвое. Он многое узнал о маркетинговых инструментах, хотя не все использует на нынешней работе, процентов 30–40 будет скорее заделом для будущей карьеры.

«Дом потребительской ценности», модель пяти сил **Майкла Портера** — я теперь в этих методиках как рыба в воде, — говорит выпускница ВШМ ГУУ 2013 года **Юлия Дасаева**. Она применила эти и другие изученные методики в своей компании «Киберторг» и, выявив слабые места, занялась реорганизацией бизнеса. Дела, по ее словам, пошли в гору, а доходы за два года выросли на 40%.

Второе и третье места, как и в прошлом году, заняли две совместные программы РАНХиГС с западными университетами. Правда, школы совершили «рокировку»: Институт бизнеса и экономики (ИБиЭ) совместно с California State University теперь на втором месте, а российско-британская (Kingston University) программа МВА — на третьем. В обеих бизнес-школах занятия на английском языке ведут западные профессора, и обе лидируют по требовательности препода-

вателей. «Столько шкур с меня никогда не спускали, даже в МАИ, где я получал первое высшее», — признается выпускник ИБиЭ 2013 года **Александр Омельченко**. Школа устанавливает жесткий график сдачи работ, и при опоздании более чем на один день презентацию не принимают. Если слушатель пропустил три занятия подряд, ему придется изучать предмет заново в следующем году и дополнительно его оплачивать. По словам выпускницы ИБиЭ 2013 года **Юлии Ворониной**, из 60 человек до финиша дошли около 40. Институт делового администрирования и бизнеса (ИДАБ) Финансового университета при правительстве РФ и Высшая школа бизнеса (ВШБ) МГУ, как и в прошлом году, оставили за собой соответственно четвертое и пятое места. ВШБ МГУ традиционно лидирует по скрупулезности отбора слушателей.

**55%**

выпускников МВА из 957 считают, что между стоимостью обучения и его качеством есть небольшая прямая зависимость, а 31% — что зависимость сильная

**РАНХиГС**  
РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАЦИОНАЛЬНОГО ХОЗЯЙСТВА  
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

**ВЫСШАЯ ШКОЛА  
КОРПОРАТИВНОГО  
УПРАВЛЕНИЯ**

**Вместе к вершинам успеха!**

**Научный руководитель — академик РАН А. Г. Аганбегян**  
Executive  
**DBA**  
«Доктор делового администрации»  
Обучение — 3 года  
модульное — 21 октября

**EMBA**  
«Евроменеджмент — Мастер делового администрации для руководителей»  
Обучение — 2 года  
модульное — 14 октября  
по выходным — 18 октября

**MBA**  
«Евроменеджмент — Мастер делового администрации»  
Обучение — 2 года  
модульное — 21 октября  
по выходным — 18 октября  
вечернее — 21 октября

**МАГИСТРАТУРА**  
«Корпоративное управление и стратегическое развитие бизнеса»  
Обучение — 2,5 года  
модульное — 21 октября  
по выходным — 18 октября

**Американская и европейская аккредитации**  
Европейские дипломы:  
Германия, Франция, Швейцария

+7 (495) 937-02-99  
[www.emba.rane.ru](http://www.emba.rane.ru)

Лицензия АКА № 06112 от 22 апреля 2011 г.  
Кодификация № 4.01 № 2000/05 от 25.06.2012, выданная ФСБИИ



## НОВЫЕ ОЦЕНЩИКИ

**Российская ассоциация бизнес-образования** решила разработать систему общественной аккредитации и в начале 2012 года создала Консорциум по развитию делового образования в России. В него также вошли РСПП, Ассоциация российских банков, ТПП РФ, «Деловая Россия», Ассоциация менеджеров. А затем создана НАСДОБР – Национальный аккредитационный совет делового образования. Для формулировки критериев и требований к содержанию программ НАСДОБР использовал материалы британской АМБА и обучил 21 эксперта от учебных заведений. В совете обещают, что будут эксперты и от бизнеса. Аккредитация (на один год или на пять лет) обойдется недешево — 410–510 тыс. руб. плюс расходы по приему оценщиков.

По мнению выпускников, наиболее значимый критерий качества обучения — уровень приобретенных практических навыков (его вес — 9,29). Здесь в числе лучших — ВШМ ГУУ, а также МИМ ЛИНК, который регулярно занимает высокие места по практичности, а в 2009 году даже лидировал по этому критерию. Школа также заняла пятое место по росту зарплаты после обучения (первые места у ВШМ ГУУ и ИБиЭ). Один выпускник ЛИНК 2013 года написал в анкете: «За время обучения мой оклад вырос в девять раз, а премиальная составляющая — в четыре раза». Однако такой рост скорее исключение, потому что в целом обучение на МВА не сильно оказывается на зарплате. Так, 40% респондентов из 947 ответивших отметили, что диплом никак не повлиял на их доход, а у 38% зарплата увеличилась незначительно. И только 21% сообщили, что их доходы возросли существенно. Скорее МВА может повлиять на получение новой должности и/или расширение зоны ответственности — об этом сказали 58% респондентов из 932 ответивших.

## БОЛЬШАЯ ПЕРЕМЕНА

В этом году в нашем рейтинге могла впервые появиться Московская школа управления «Сколково», поскольку у нее

уже состоялись три выпуска full-time МВА, на подходе — четвертый. Однако по нашей методике у школы должен быть набор и в текущем году. У Сколково его не будет. Администрация решила взять тайм-аут и полностью обновить программу.

Опрошенные нами выпускники в целом обучением довольны. Выпускник 2011 года **Дмитрий Юсов** рассказывает, что его не интересовало изучение кейсов в течение полутора лет в традиционных бизнес-школах, а в Сколково на теорию отводили всего четыре месяца. Остальное время Дмитрий с коллегами работал в шести проектах, где заказчиками выступали администрация Волгоградской области, благотворительный траст в Индии, ИТ-компания в Бостоне и другие. После учебы он возглавил группу по стратегическому развитию и планированию в компании «Тройка Диалог» и отвечал за интеграцию со



Образовательный центр «Аристотель» на протяжении многих лет успешно занимается развитием интеллектуальных, математических и лингвистических способностей.

Навыки мыслить, анализировать, синтезировать полученные знания дают школьникам огромное желание учиться, добиваться результатов и любых высот.

Программы ОЦ «Аристотель» затрагивают все виды мышления: мышление на основе действия, образа, слова. Также внимание уделено промежуточному звену между образным и логическим мышлением — мышлению с помощью моделей, что облегчает усвоение знаний.

Результат? Развитие как аналитического, так и гуманитарного склада ума, что предполагает совершенствование навыков связного и логичного выражения мыслей в устной и письменной форме, гибкость мыслительных процессов, стремление к ясности, простоте, экономичности и рациональности решений.

Программы ОЦ «Аристотель» направлены не только на обучение грамоте, развитие математических и лингвистических представлений, знакомство с историей и культурой, но и, прежде всего, на развитие интеллектуально-познавательных способностей: внимания, воображения, памяти, мышления.

Записаться на дополнительное обучение в Образовательный центр «Аристотель» можно по результатам собеседования.

**Хорошего Вам дня и лучшего образования!**

**Грамотный русский  
Математический интеллект  
Чтение с любовью  
Искусство слова  
Сочинение/Изложение/Эссе  
Грамотейка  
Обществознание  
Уроки истории  
Подготовка к ГИА, ЕГЭ  
Иностранный без границ**

Стоимость годового обучения (от 30 занятий) — от 2 300 \$

Сбербанком. «Я получил от обучения все, что хотел», — говорит Дмитрий. Всего МВА в Сколково окончили 114 человек (из них 40 — иностранцы).

Однако программа убыточна, несмотря на то что она самая дорогая в России. В 2009 году курс стоил 50 тыс. евро, включая проживание, а также стажировки с гостиницей и перелетами. Позже цену подняли до 60 тыс. евро. К четвертому набору длительность программы сократили с полутора лет до года, а цену снизили до 45 тыс. евро, не включая проживание. Для сравнения: год обучения на МВА в INSEAD сейчас стоит 59,5 тыс. евро.

Впрочем, по мнению администрации, МВА часто убыточны. «Я не знаю ни одной топ-школы, где эта программа была бы прибыльна», — говорит директор программ EMBA и МВА Сколково **Валерия Павлюковская**. В западных школах full-time МВА является флагманской, она формирует репутацию учебного заведения и привлекает клиентуру на остальные программы.

Другие программы Сколково прибыльны. Больше всего денег приносят корпоративные программы (выручка по итогам 2012–2013 финансового года — \$20,1 млн), за ними следует Executive MBA (\$11,3 млн). Операционная прибыль всей школы за этот период составила около \$4 млн. Впрочем, Сколково приходится платить по кредиту \$245 млн, взятым на строительство кампуса. И последние пару лет школа сокращала издержки (скажем, парковка здесь платная даже для сотрудников).

По мнению отдельных выпускников, проблема в том, что программа МВА Сколково не имела четкого фокуса. Как рассказывает Валерия Павлюковская, раньше сюда старались принимать людей, которые либо имели свой бизнес, либо хотели им заняться. Например, компанию «Кнопка жизни», победителя в нашем рейтинге стартапов (см. стр. 68), основали выпускники 2010 года **Дмитрий Юрченко** и **Ирина Линник**. Сегодня Валерия считает, что прежний формат МВА устарел, имеет смысл расширить аудиторию. Сегодня школе нужны как предприниматели, так и лидеры с предпринимательской жилкой, которые могут работать внутри корпораций. Новую концепцию МВА обнародуют в конце сентября, а следующий набор состоится во второй половине 2014 года.

## ТЯЖЕЛЫЙ ГОД

Некоторые из топ-20 бизнес-школ получили более низкие баллы по сравнению с прошлым годом, однако причина не только в качестве обучения. После того как государство отменило стандарты МВА и, соответственно, госаккредитацию этих программ, выпускники некоторых школ были разочарованы: им не дали диплом гособразца. Учебные заведения оказались в неравном положении: те, у кого еще не закончился срок действия ранее выданной аккредитации, госдипломы выдавать продолжили (даже разбирательство Федеральной антимонопольной службы ничего не изменило). Так, выпуск-

ник Высшей школы международного бизнеса (ВШМБ) РАНХиГС написал в анкете, что обучением доволен, но его расстроило отсутствие государственного диплома МВА.

Опрос «Секрета фирмы» показал: несмотря на то что для большинства слушателей (32% из 602 ответивших) важнее бранд бизнес-школы, многим по-прежнему нужна гербовая печать в дипломе.

Но не только отмена госдиплома подпортила жизнь бизнес-школам. По словам ректора ВШМБ **Леонида Евенко**, сегодня в нашей стране спрос на длинные программы падает, на Западе такая же картина. По его словам, некоторые российские школы весной вообще не смогли набрать слушателей на МВА. ВШМБ надеется в новом учебном году принять на МВА не менее 120 человек. Это больше, чем в 2012 году, когда на

**18%**

выпускников МВА из 602 респондентов заявили, что не пошли бы в школу, которая не выдает диплом гособразца, а 3% — что госдиплом нужен их работодателю

**МВА в МГУ —  
престижное образование  
для серьезных людей**



## ПРОГРАММА МВА ЭКОНОМИЧЕСКОГО ФАКУЛЬТЕТА МГУ

### Специализации:

- МВА — «Стратегический менеджмент и предпринимательство»
- МВА — «Финансовый менеджмент»
- МВА — «Маркетинг»

### Формы обучения:

Вечерняя, модульная (дистанционная)

Начало обучения 1 октября

Телефон: (495) 939 57 22

[www.mba.msu.ru](http://www.mba.msu.ru)

### Как обучение на МВА повлияло на вашу карьеру?

%

**20,3**

У меня и до обучения были высокий пост и серьезный уровень ответственности

**0,4**

Повлияло негативно

**57,9**

Повлияло позитивно (новая должность / расширение зоны ответственности)

**21,4**

Ниака не повлияло

Ответили 932 человека

### Динамика доходов после обучения на МВА

%

**20,7**

Доходы возросли существенно

**38,4**

Доходы увеличились незначительно

**0,6**

Доходы уменьшились

**40,3**

Диплом МВА никак не повлиял на мои доходы

Ответили 947 человек

рынке набор упал на треть по сравнению с 2011-м. Руководитель ВШМ ГУУ **Александр Челенков** предполагает набрать на МВА 25 человек, как и в прошлом году. Хотя были времена, когда поступали по 40 человек.

Недоборы не лучшим образом влияют на состав слушателей: если раньше их пытались отбирать, то сейчас мало кто это делает. Обычно в аудиториях 30–40% людей, которые заинтересованы в учебе, а большинство будут заниматься, если их «качнешь». «У меня сейчас две девушки защищаются, буквально заставил дописать итоговую работу», — говорит Евенко. Оставшиеся 10–15% просто сидят. Но их берут, потому как, по признанию деканов, школам тоже «кушать хочется».

Чтобы удержаться на плаву, учебные заведения вынуждены диверсифицировать свои доходы. Более спокойно себя чувствуют школы, у которых есть программы бакалавриата и магистратуры — спрос на них менее эластичен, чем на МВА. Кроме того, выручают корпоративные программы.

ВШМ ГУУ недавно заключила соглашение с международной компанией Itella. ИМИСП, по словам его ректора **Сергея Мордовина**, увеличил выручку на 30% по сравнению с прошлым годом, в том числе расширяя корпоративный сегмент. Еще пять лет назад у школы было три-пять крупных клиентов, сегодня счет идет на десятки. В ВШМБ выручка стабильна, поскольку школа развивает дорогие программы. По словам Евенко, корпоративные проекты приносят около 15–20% выручки, остается высоким спрос на EMBA. В этом году школа запускает программу DBA, а также вводит новую специализацию «МВА-Восток», где слушателям расскажут об особенностях ведения бизнеса в азиатских странах.

Отмена российских стандартов МВА принесла и пользу: теперь у деканов развязаны руки. Так, в ЛИНК сделали программу короче, убрав английский язык. На первой ступени МВА два модуля преобразовали в один, сделав курс более интенсивным.

**14,6** тыс.

Контакты такого количества выпускников российских МВА разыскала редакция «Секрета фирмы» за семь лет исследований рынка бизнес-образования

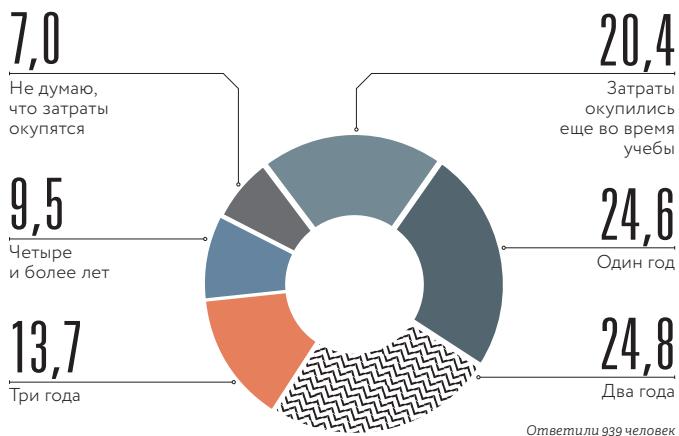
Многие бизнес-школы, чтобы сохранить наборы, ввели антикризисный формат — «МВА плюс магистратура». Добавив теории и написав итоговую работу, выпускник МВА может получить госдиплом магистра. Но отношение к новшеству неоднозначное. Один декан сказал в неформальной беседе: «Мы были вынуждены пойти на поводу у слушателей, которым нужен госдиплом. Но нам самим противно это новшество: оно негативно влияет на рынок МВА, это разные программы по целям и методам».

### НОВЫЙ ЭКЗАМЕН

Государство больше не контролирует качество обучения на МВА, но свято место пусто не бывает. Теперь аккредитовывать школы собирается НАСДОБР — Национальный аккредитационный совет делового образования (см. справку на стр. 36). На pilotную аккредитацию записались 14 бизнес-школ. Что думают остальные? Мнения разные. «Сама идея соединить образование и бизнес смелая и всем нравится. Но никто не знает, как это будет работать», — рассуждает Леонид Евенко. — У нас уже есть аккредитация АМВА, пока нет смысла получать российскую. Скорее нам интересно получить западную EPAS». Ректор МИМ ЛИНК **Сергей Щенников**

### Каков срок возврата инвестиций в МВА?

%



тоже выражает сомнения: «Что изменится по сравнению с прежней системой аккредитации? И где гарантия, что качество обучения повысится? На эти вопросы нет ответов». Как считает Сергей Мордовин, инициатива неплохая, но

она ориентирована на регулирование рынка дополнительного образования, а ИМИСП это не приветствует. По мнению Мордовина, любая аккредитация нужна лишь слабым игрокам со слабым брэндом, некомпетентным потребителям либо самим «аккредитаторам», чтобы защищать рынок некорректными методами или зарабатывать деньги. Главный же путь к повышению качества обучения — прислушиваться к потребностям бизнеса. Иначе бизнес сам будет обучать специалистов — за последние годы корпоративные университеты заметно укрепили свои позиции, в том числе и кадрами. Например, бывший декан Высшей школы менеджмента и проректор СПбГУ **Валерий Катькало** сегодня руководит корпоративным университетом Сбербанка. Словом, бизнес-школам есть чем заняться, если они «хотят кушать» не только сегодня, но и завтра. //сф

реклама



# MBA и дополнительное профессиональное образование в МГИМО

Присоединяйтесь  
к сообществу

успешных выпускников МГИМО!



[www.business.mgimo.ru](http://www.business.mgimo.ru)  
+7(495) 434-91-53

■ [business@inno.mgimo.ru](mailto:business@inno.mgimo.ru)  
■ +7 (495) 433-43-02

# Топ-20 программ МВА

Место 2013	Место 2012	Бизнес-школа	Стоимость, руб. <sup>♦</sup>	Итоговый балл	Средняя ошибка выборки
1	1	Высшая школа маркетинга Института маркетинга Государственного университета управления (ВШМ ГУУ)	450 000	58,56	1,55
2	3	Институт бизнеса и экономики (ИБиЭ) РАНХиГС совместно с California State University, East Bay	695 172	57,94	1,80
3	2	Международный институт Московской школы социальных и экономических наук (МШСЭН) РАНХиГС, Российско-британская (Kingston University) программа МВА	850 000	57,32	1,40
4	4	Институт делового администрирования и бизнеса Финансового университета при правительстве РФ (ИДАБ ФУ)	510 000	55,99	2,00
5	5	Высшая школа бизнеса Московского государственного университета имени Ломоносова (ВШБ МГУ)	650 000	54,83	1,15
6	—	Санкт-Петербургский международный институт менеджмента ИМИСП	780 000	54,29	2,86
7	13	Институт бизнеса и делового администрирования (ИБДА) РАНХиГС	645 000	52,90	1,32
8	7	Высшая школа финансов и менеджмента (ВШФМ) РАНХиГС	680 000	52,78	3,09
9	6	Экономический факультет Московского государственного университета имени Ломоносова	420 000	51,94	2,96
10	8	Международный институт менеджмента ЛИНК (МИМ ЛИНК)	420 000	51,61	1,51
11	9	Школа ИТ-менеджмента экономического факультета РАНХиГС, МВА «Информационный менеджмент» (CIO)	420 000	51,50	1,83
12	12	Московская международная высшая школа бизнеса МИРБИС	540 000	51,43	0,60
13	11	Высшая школа корпоративного управления (ВШКУ) РАНХиГС	440 000	50,77	2,48
14	10	Высшая школа международного бизнеса (ВШМБ) РАНХиГС	596 000	49,04	1,09
15	—	Факультет професиональных программ (бизнес-школа) Всероссийской академии внешней торговли Минэкономразвития России (ВАВТ)	350 000	47,95	1,99
16	14	Высшая школа менеджмента Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики» (ВШМ НИУ ВШЭ)	690 000	47,73	3,95
17	16	Плехановская школа бизнеса Integral, РЭУ имени Плеханова	480 000	47,15	2,44
18	20	Институт международного бизнеса «Классическая бизнес-школа» (КБШ)	141 000	45,77	1,92
19	—	Международная школа бизнеса (IBS-Plekhanov), РЭУ имени Плеханова	480 000	45,62	2,91
20	18	Высшая школа бизнеса Государственного университета управления (ВШБ ГУУ)	510 000	44,99	3,25

<sup>♦</sup> Осень 2013 года <sup>\*\*</sup> Критерии расположены в порядке убывания их значимости для респондентов

## КАК МЫ СЧИТАЛИ

Рейтинг МВА «Секрета фирмы» — первое в России исследование бизнес-образования, в котором опрашиваются не учебные заведения, а сами выпускники. Мы включили в рейтинг бизнес-школы Москвы и Санкт-Петербурга, выпустившие не менее трех «поколений» дипломников МВА и продолжающие набирать слушателей на программы МВА в нынешнем учебном году. В рейтинговании принимают участие выпускники, завершившие обучение по программе МВА в 2011–2013 годах. Самы программы оценивались по следующим десяти критериям:

- крупнотезность отбора студентов при поступлении на МВА;
- требовательность преподавателей к слушателям;
- уровень преподавания теоретических знаний;
- уровень приобретенных практических навыков;
- инфраструктура школы;
- полезность связей, установленных во время обучения;

- изменения в карьере после обучения;
- корреляция стоимости программы с качеством обучения;
- рост зарплаты после обучения;
- срок возврата инвестиций в обучение.

Выпускники сами принимают решение, какой балл поставить бизнес-школе по каждому из десяти критерии, а также сами определяют важность (вес) критерия в оценке школы. Мы собрали 973 анкеты, пригодные для использования в рейтинге. Обязательным условием включения бизнес-школы в рейтинг было наличие не менее 12 анкет выпускников МВА 2011–2013 годов. В этом году оказалось 22 таких школы. У наших респондентов не было возможности сравнить качество образования в различных бизнес-школах. Поэтому оценки, поставленные выпускниками, следует интерпретировать как степень удовлетворенности респондентов качеством обучения, полученного в конкретном учебном заведении.

# Места бизнес-школ по критериям оценки\*\*

Уровень приобретенных практических навыков	Уровень преподавания теоретических знаний	Изменения в карьере после обучения	Рост зарплаты после обучения	Полезность упакованных связей	Требовательность преподавателей	Возврат инвестиций в MBA	Скупость отбора студентов при поступлении на MBA	Инфраструктура
1	1	1	1	1	5	1	7	1
4	11	2	2	4	2	17	2	8
5	12	7	6	3	1	18	5	14
3	2	14	9	2	4	12	3	4
11	13-14	10	12	9	3	3	1	5
6	4	18	17	17	6	4	10	13
10	15	6	11	13	11	14	9	15
7	5	19	15	19	8	20	4	17
13	8	3	4	6	16	19	18	2
2	10	8	5	12	7	15	14	11
9	13-14	9	3	8	15	13	6	9
12	7	13	13	11	10	16	11	10
17	9	15	20	5	14	7	8	6-7
16	19	12	14	7	18	8	17	16
8	6	11	7	14-15	9	11	15	12
20	18	16-17	8	20	13	2	16	19
15	3	20	19	14-15	12	6	13	6-7
14	20	5	10	10	17	5	12	20
18	16	4	16	16	20	10	20	18
19	17	16-17	18	18	19	9	19	3

В основе итогового балла школы лежит балл, поставленный школе каждым ее выпускником, участвовавшим в исследовании, который рассчитывался по формуле:

$$B_{вып} = \frac{\sum(k_i \times w_i)}{n}$$

где  $k_i$  – балл по критерию;  
 $w_i$  – вес критерия;  
 $n$  – количество оцененных выпускником критерии.

Для повышения достоверности исследования исключалось по одному максимальному и минимальному значению. Далее мы высчитывали средний балл для каждой школы по формуле:

$$B = \frac{\sum_{i=1}^n B_{вып_i}}{n}$$

где  $n$  – количество выпускников.

Представление о достоверности данных, на основе которых производилось рейтингование, дает средняя ошибка выборки по каждой школе:

$$\mu = \sqrt{\frac{\sigma^2}{n} \times \left(1 - \frac{n}{N}\right)}$$

где  $\sigma^2$  – дисперсия оценок выпускников;  $n$  – количество опрошенных выпускников;  $N$  – общее количество выпускников данной школы.

Исходя из средней ошибки, мы рассчитали доверительный интервал при коэффициенте доверия  $t = 1,5$  (то есть итоговый балл школы по функции А. М. Ляпунова не выходит за пределы доверительного интервала с вероятностью 87%). Эти значения также приводятся в таблице. В таблице также можно увидеть, какие места заняла та или иная школа по каждому из критерии.

Правильность присуждения баллов в соответствии с предоставленной методикой подтверждена независимыми экспертами — аудиторской компанией ФБК. С полной версией методики можно ознакомиться на сайте [www.kommersant.ru/sf](http://www.kommersant.ru/sf).

НЕЗАВИСИМЫЕ ЭКСПЕРТЫ ИЗ АУДИТОРСКОЙ КОМПАНИИ ФБК ОЗНАКОМИЛИСЬ С МАТЕРИАЛАМИ НАШЕГО ИССЛЕДОВАНИЯ РОССИЙСКИХ ПРОГРАММ МВА И ПРОВЕРИЛИ РАСЧЕТЫ РЕЙТИНГА.



■ АУДИТ ■ КОНСАЛТИНГ ■ ПРАВО ■

Россия | 101990 Москва | ул. Мясницкая, 44/1  
 Телефон (495) 737 5353 | Факс (495) 737 5347  
 Email [fbk@fbk.ru](mailto:fbk@fbk.ru) [www.fbk.ru](http://www.fbk.ru)

Исх. № 2176 от «20» августа 2013  
 на № \_\_\_\_\_ от «\_\_\_\_» 20



Accountants &  
business advisers

Генеральному директору  
 ЗАО «Коммерсантъ. Издательский Дом»  
 Филенкову П.Ю.  
 125080 г. Москва, ул. Врубеля, д.4

Уважаемый Павел Юрьевич,

В соответствии с нашей договоренностью мы выполнили согласованные с ЗАО «Коммерсантъ. Издательский Дом» (далее – Заказчик) и указанные ниже процедуры в отношении Рейтинга «Топ-20 программ МВА», публикуемого в журнале «Секрет фирмы».

Наша работа была проведена в соответствии с федеральным правилом (стандартом) №30 «Выполнение согласованных процедур в отношении финансовой информации». Процедуры были выполнены исключительно с целью оказания Заказчику содействия в оценке правильности определения Рейтинга на основании предоставленных данных и заключались в следующем:

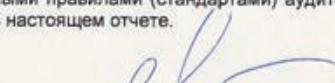
1. Мы проверили арифметическую правильность расчета рейтингов «Топ-20 программ МВА» и «Места бизнес-школ по критериям оценки», исходя из данных по присужденным баллам.
2. Мы проверили правильность присуждения баллов по критериям оценки в соответствии с предоставленной методикой.
3. Мы проверили на выборочной основе правильность ввода данных из заполненных анкет, полученных от участников рейтинга, в итоговые таблицы с рейтингами. Для проверки были отобраны случайным образом 123 анкеты из 973.

По результатам выполнения согласованных процедур мы не выявили расхождений или несоответствий. Итоги рейтинга основываются на информации, полученной в течение 2011-2013 гг. от 973 участников, представляющих 55 российских бизнес-школ.

Мы хотели бы отметить, что мы не выполняли процедуры в отношении процесса определения участников опроса, процесса сбора заполненных анкет и обеспечения их сохранности. Таюже мы не даем оценок в отношении применяемой методики.

Поскольку указанные процедуры не являются аудитом или обзорной проверкой, проведенными в соответствии с федеральными правилами (стандартами) аудиторской деятельности, мы не даем аудиторского заключения в настоящем отчете.

А.В. Тихоновский  
 (на основании доверенности  
 от 15.01.2013 № 4/13)



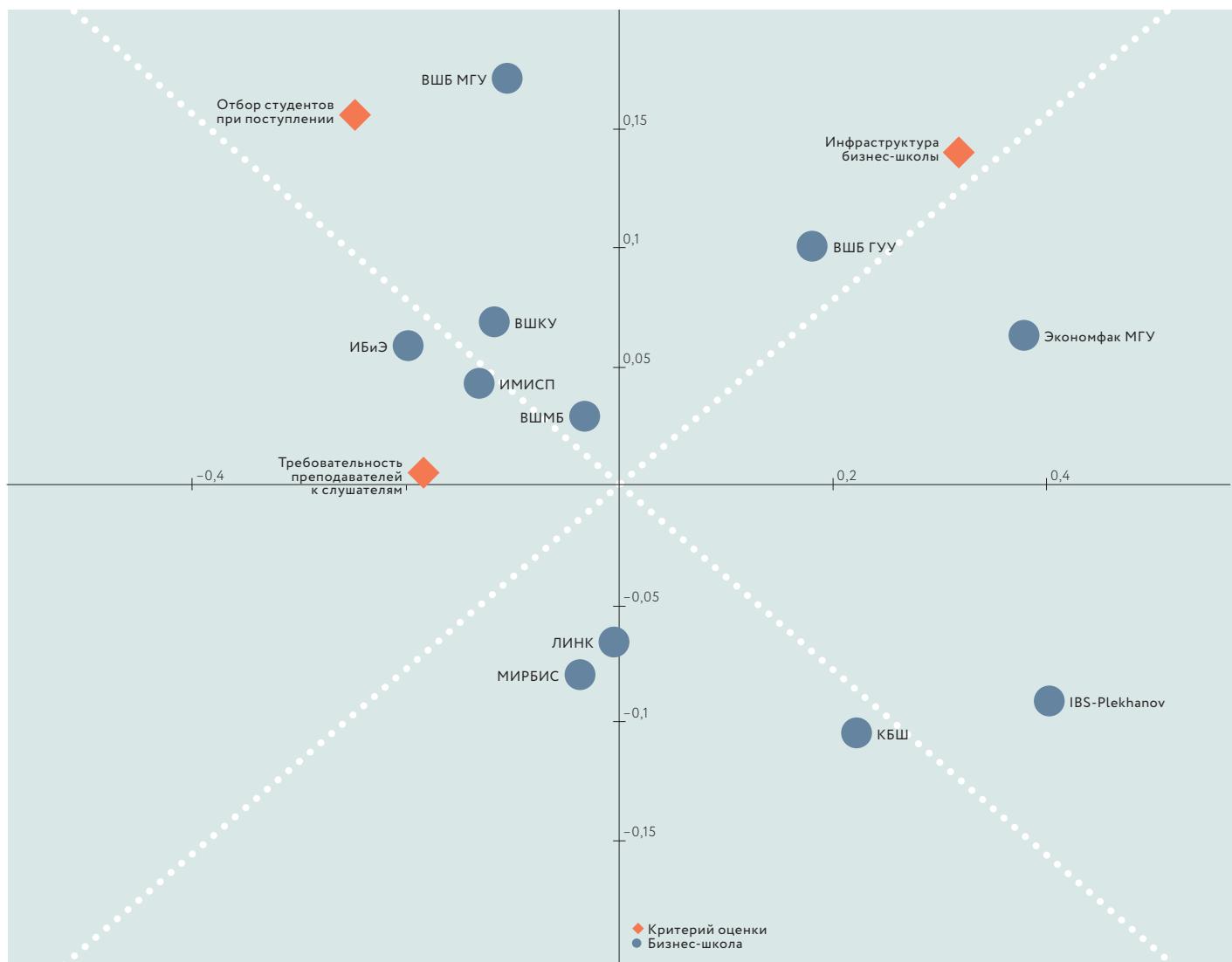
Вице-президент ООО «ФБК»


 ОГРАНИЧЕННОЕ ФИНАНСОВОЕ И БУХГАЛТЕРСКОЕ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ  
 ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ  
**ФБК**  
 MOSCOW

ООО «ФБК» является членом PKF International Limited, сети независимых компаний-членов. Ни другие компании-члены, ни PKF International Limited не несут какой-либо ответственности и не принимают на себя обязательства за оказанные услуги, в том числе консультационные, которые ООО «ФБК» предоставляет своим клиентам, и при подписании и возвращении нам бланчной копии этого документа, я подтверждаю и признаю, что любые другие компании-члены и PKF International Limited не несут перед вами никаких обязательств относительно услуг, включая консультации, которые мы временно предоставляем вам или которые требуются вам предоставить.

# Точечный подход

Директор центра инноваций и развития GfK Асхат Кутлалиев по просьбе «Секрета фирмы» интерпретировал результаты рейтинга бизнес-школ с помощью анализа соответствий.



Анализ соответствий позволяет расположить исследуемые объекты (в нашем случае школы) и критерии, по которым они исследуются, в едином пространстве. Координатные оси, образующие это пространство, – абстрактные. Обычно, чтобы облегчить визуализацию данных, используются две наиболее статистически значимые оси, хотя на самом деле их больше. Но поскольку разные объекты и критерии в разной степени тяготеют к тем или иным осям, мы вынуждены отсеивать статистически незначимые, а также далекие от осей точки. Поэтому на нашем графике отображены только десять школ из 20 и три критерия из девяти.

При построении графика учитывались лишь топовые оценки критерии – от восьми до десяти баллов. При интерпретации результатов следует обращать внимание на скопления точек в границах секторов, образованных прямыми, проведенными под углом 45 градусов к основным осям. Посмотрим, например, на верхний сектор. В него попали бизнес-школы ВШБ МГУ и Integral. Они связаны положительными оценками с критериями «отбор студентов при зачислении» и «инфраструктура бизнес-школы». Содержательная интерпретация карты может быть такой: для бизнес-школ в левом секторе характерна

высокая оценка требовательности преподавателей к слушателям, для верхнего сектора важны процедуры отбора и инфраструктура школы, для правого и нижнего секторов не выявлены значимые критерии, по которым эти школы можно выделить на фоне остальных. По сравнению с прошлым годом сократилось число критериев, по которым выпускники отметят ту или иную бизнес-школу при примерно таком же количестве школ, выделяющихся среди остальных. Это может свидетельствовать о выравнивании оценок уровня образования исследованных бизнес-школ по отдельным выбранным критериям.

# Кто наденет корону

Российские бизнес-школы больше не выдают государственный диплом МВА, так что все больший вес приобретает международная аккредитация. В мире существуют три наиболее авторитетные системы — так называемые *triple crown* («три короны»).

Текст: Юрий Тазов

Фото: Newscom/Corbis/Fotosa



**А К К Р Е Д И Т А Ц И Я** — своеобразное признание качества работы бизнес-школы или одной из ее программ, поэтому учебные заведения стараются получить одну или сразу несколько аккредитаций. На Западе существуют десятки ассоциаций, которые оценивают бизнес-школы. Например, американская ACBSP (Совет по аккредитации бизнес-школ и программ, 828 членов, аккредитованных 529), европейская ECBE (Европейский совет по бизнес-образованию, 36 аккредитованных школ, из них 12 — российские) или CEEMAN (Ассоциация развития менеджмента Центральной и Восточной Европы, 34 аккредитованные школы).

Самыми известными и авторитетными являются три международные организации. Это работающая почти 100 лет американская AACSB (The Association to Advance Collegiate Schools of Business), британская AMBA (Association of MBAs, с 1967 года) и европейская EFMD (The European Foundation for Management Development, с 1972-го). Наибольшим авторитетом каждая из систем пользуется у себя на родине. Школы бизнеса, прошедшие через сито аккредитации хотя бы одной из ассоциаций «большой тройки», считают себя

элитой бизнес-образования. Существует суперлига — бизнес-школы, получившие сразу «три короны». Их список невелик, в нем лишь 64 бизнес-школы со всего мира (в том числе 12 школ Франции и 17 школ Великобритании). А вот американские гранды бизнес-образования (Harvard Business School, Wharton Business School, Stanford School of Business и др.) за тройной аккредитацией не гонятся, предпочитая «родную» AACSB.

## НЕСКОЛЬКО БУКВ

AMBA на сегодняшний день аккредитовала программы МВА 207 бизнес-школ из 80 стран, в их числе девять российских (см. справку). Процедура аккредитации на три (первичная) или пять

## Волшебная аббревиатура

БИЗНЕС-ШКОЛЫ МИРА ГОТОВЫ ТРАТИТЬ ВРЕМЯ И ДЕНЬГИ, ЧТОБЫ ПОДВЕРДИТЬ КАЧЕСТВО ОБУЧЕНИЯ ПРЕСТИЖНОЙ АККРЕДИТАЦИЕЙ

1,5 ГОДА

Такой должна быть минимальная продолжительность программы МВА по требованиям AMBA. Все возможные «мини-МВА» ассоциации в расчет не берут

лет стоит от 30 тыс. фунтов стерлингов (примерно \$46 тыс.). Требования АМВА довольно серьезные: учебное заведение должно иметь современную инфраструктуру, научно-исследовательскую базу, информационно-методическое обеспечение, внедрять активные формы обучения. От преподавателей требуется опыт работы в бизнесе, опыт консалтинговой и исследовательской деятельности. Не менее 75% профессоров необходимо иметь постдипломное образование (в том числе ученые степени). Школа должна показать, что ведет строгий отбор поступающих (минимум — три года опыта работы), постоянно контролирует уровень знаний и навыков слушателей. Аудиторы АМВА проводят интервью со студентами, преподавателями, выпускниками и работодателями, причем независимо от администрации школы. EFMD предлагает два вида аккредитаций — EQUIS (оценивается школа в целом) и EPAS (оценивается конкретная программа). В EFMD входят 550 школ бизнеса, из них аккредитованы 140. Стоимость процедуры аккредитации на три года составляет от 50 тыс. евро. EFMD обращает внимание не только на определенные образовательные программы, но и на деятельность бизнес-школы в целом. Школа оценивается по следующим направлениям: ресурсы, процедуры отбора студентов, миссия, видение и ценности, стратегическое планирование, гарантии качества, международные связи и др. Среди российских школ бизнеса аккредитацию EPAS имеют пять учебных заведений: ВШМ СПбГУ (программа бакалавр менеджмента), Высшая школа финансов и менеджмента (ВШФМ) РАНХиГС (МВА), ИБДА (магистр менеджмента), МИРБИС (бакалавр экономики и бизнеса), Высшая школа бизнеса МГУ (бакалавриат). ВШМ СПбГУ — единственная, которая получила аккредитацию EQUIS на всю школу. AACSB проводит аккредитацию образовательных программ по бизнесу и бухучету уровня бакалавриата, магистратуры и докторанттуры. Из 13 тыс. мировых школ бизнеса около 5% программ (это 680 учебных заведений из 50 стран) имеют аккредитацию AACSB, ее выдают на три года. Школы тратят на ее получение свыше \$35 тыс., а сама процедура занимает от трех до пяти лет. Чтобы подготовить школу к аккредитации, с ней работает ментор от AACSB, помогает довести программы до нужного уровня по стандартам организации. Чтобы получить сертификат, школа обязана показать свои ресурсы и продемонстрировать эффективное управление ими. В первую очередь нужны квалифицированные преподаватели: им следует иметь опыт работы в бизнесе и научные степени, а также заниматься прикладными исследованиями. Кроме того, аудиторы проверяют конкретные учебные планы, которые необходимо выполнить студентам за время обучения, школа должна показать, каким образом достигаются цели программы. Особые требования — к международным связям, начиная от наличия в школе иностранных студентов и иностранных же преподавателей и заканчивая встроенным зарубежными учебными модулями. Пока ни одна из российских школ бизнеса не имеет аккредитации AACSB.



Лиц. ААА № 001172 от 12.04.2011 г. Аккредитация 90 А 01 № 0000018 от 25.06.2012 г., выд. ФСНОиН



## ВШМБ - это:

- ★ 25 лет в бизнес-образовании
- ★ международная аккредитация АМВА
- ★ доверие лидеров бизнеса России и СНГ
- ★ «золотой фонд» преподавателей, тренеров, консультантов

## Программы:

### MBA: менеджмент - международный бизнес

### MBA Восток: бизнес в странах Юго-Восточной Азии

### MBA + Магистратура

### Executive MBA: корпоративные и отраслевые стратегии

### Executive DBA: преобразование бизнеса и личности через исследования

### Профессиональная переподготовка и повышение квалификации

## ДЕНЬ ОТКРЫТЫХ ДВЕРЕЙ 11 сентября

+7 (495) 433 24 87

+7 (495) 433 25 03

[www.gsib.rane.ru](http://www.gsib.rane.ru)

[study@gsib.ru](mailto:study@gsib.ru)



реклама

## ТРУДНОСТИ ПЕРЕВОДА

Получение западной аккредитации — это не только большие финансовые затраты. По словам вице-ректора по международному развитию МИРБИС и международного эксперта АМБА и EFMD (EPAS) Елены Зубковой, наиболее сложный этап — написание самоотчета. В нем нужно оценить свое учебное заведение относительно международных стандартов качества образования, описать стратегию развития, содержание программ, методы продвижения образовательных услуг и т. д. Важно представить стратегию бизнес-школы в виде количественных показателей на определенный период (например, динамика набора, дохода, введение новых программ и т. д.). Это представляет трудности для российских бизнес-школ, которым, как правило, не хватает аналитического подхода в конструировании своего будущего. Заведующий кафедрой маркетинга и стратегии ИМИСП, международный эксперт АМБА и EPAS Владимир Колчанов также отмечает плохую подготовку соискателей — неумение писать самоотчет кратко, точно и по существу, много лишнего, нехватка нужного, попытки приукрасить положение вещей. Практически для всех российских учебных заведений серьезным камнем преткновения является международная направленность аккредитуемых программ. В своей массе слушатели российских МВА не говорят по-английски, а организация визитов зарубежных профессоров и месячных зарубежных модулей сразу же делает программу неконкурентоспособной по цене. Впрочем, незнание языков — проблема не только студентов, но и многих преподавателей бизнес-школ, сетует Колчанов.

Подтверждение связи с бизнесом — еще один чувствительный вопрос для российских школ. Нужно доказать, что программа МВА построена на опыте бизнеса и обеспечивает эффективное взаимодействие с его представителями в процессе обучения. Подтверждением могут служить стажировки в компаниях, выполнение исследовательских проектов по заказам компаний или обзоров рынка, последующее трудо-

устройство в России и за рубежом.

Западным экспертам требуется документальное обоснование каждого факта, поэтому простые «сочинения» на тему активного участия бизнеса в деятельности школы не проходят. После изучения отчета и двухдневного визита в школу эксперты выдают заключение, которое представляет собой глубинный анализ содержания программы и рекомендации по совершенствованию учебной работы. После этого школа бизнеса начинает активное «лечебие» программы: иногда требуется переработка учебных модулей с точки зрения улучшения внутренней логики программы, иногда усиление тех или иных предметных блоков, системы оценки качества знаний и др.

## ВЫХОД С ДИПЛОМОМ

Любая из трех «корон» гарантирует, что международные эксперты тщательно проверили целостность, логичность и стабильность качества обучения. Западная аккредитация, по сути, означает признание диплома МВА (бакалавриата, магистратуры) российской школы бизнеса за рубежом.

Российский работодатель также по-немногу начинает ориентироваться в тонкостях серьезной аккредитации, тем более что топ-менеджеры многих крупных и средних компаний учились в западных школах бизнеса. Для самих же бизнес-школ престижная международная аккредитация способствуют повышению узнаваемости и укреплению имиджа ее программ, повышает ее конкурентоспособность. Выпускники таких школ имеют больше шансов найти работу за рубежом и установить деловые контакты с коллегами из аккредитованных школ МВА по всему миру. Очевидно, что по мере глобализации бизнеса роль западных «корон» в российском образовании будет возрастать. Но важно различать свидетельство о членстве бизнес-школы в той или иной ассоциации и документ о ее аккредитации. Первое не значит ничего, второе определяет очень многое. //сф



АМБА В РОССИИ

На сегодняшний день девять российских бизнес-школ получили аккредитацию АМБА на свои программы МВА. Это Высшая школа международного бизнеса РАНХиГС, Высшая школа менеджмента СПбГУ, Институт бизнеса и делового администрирования РАНХиГС, Международный институт менеджмента ЛИНК, Московская международная высшая школа бизнеса МИРБИС, Московский финансово-промышленный университет «Синергия», Санкт-Петербургский международный институт менеджмента, Плевенская школа бизнеса Integral и программа Kingston Московской школы социальных и экономических наук РАНХиГС.

# «МЫ НА СЕБЕ ОПРОБУЕМ ТО, ЧТО ПРЕДЛАГАЕМ БИЗНЕСУ»

ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ УПРАВЛЕНИЯ (ГУУ) СУЩЕСТВУЕТ С 1974 ГОДА, ЭТО ALMA MATER ТЫСЯЧ УСПЕШНЫХ РОССИЙСКИХ УПРАВЛЕНЦЕВ. ВУЗ И СЕГОДНЯ ЯВЛЯЕТСЯ ЛИДЕРОМ В ОБУЧЕНИИ МЕНЕДЖЕРОВ. КАКИЕ ВЫЗОВЫ СТОЯТ ПЕРЕД УЧЕБНЫМ ЗАВЕДЕНИЕМ НА НЫНЕШНEM ЭТАПЕ? РАССКАЗЫВАЕТ **ВЛАДИМИР ГОДИН**, И. О. РЕКТОРА ГУУ, Д.Э.Н., ПРОФЕССОР, ПРЕДСЕДАТЕЛЬ СОВЕТА РАБО.



**ВЛАДИМИР ГОДИН, и. о. ректора ГУУ, д.э.н.,  
профессор, председатель совета РАБО**

## **- Что современным менеджерам нужно от учебного заведения?**

– В свое время три профессора опубликовали в Harvard Business Review статью о том, что бизнес-школы сбились с дороги. И что школа бизнеса должна быть похожа на зубоврачебный техникум, то есть не заниматься теорией кармеса, а реально учить, как лечить зубы. Я думаю, в обучении нужен баланс между теорией и практикой. Потому что бизнес по большому счету экономически эгоистичен, его потребности сиюминутны. Они, безусловно, должны учитываться. Но менеджер в первую очередь должен быть зрелой личностью, которая способна адаптироваться в изменяющейся среде. На наших глазах происходят сумасшедшие изменения. Так, совсем недавно все говорили, что нужно жить на заемные средства, а потом случился кризис и те, кто жил в кредит, проиграли.

## **- Что ГУУ может дать управленцам для решения их сиюминутных и стратегических задач?**

– ГУУ – функционально ориентированный вуз, у нас есть Высшая школа бизнеса, Институт маркетинга и Высшая школа маркетинга, Институт управления финансами и другие. Кроме того, мы продолжаем и развиваем традиции отраслевого управления, активно занимаемся реальным сектором, поддерживаем прочные отношения с работодателями, с РСПП.

Мы считаем, что люди, которые у нас учатся, должны не рассуждать, а делать – руками и головой. Для этого мы используем практические методы обучения – проекты, разного рода симуляции, мастерские и другие формы, которые развивают практические навыки.

К сожалению, современная бизнес-среда во многом зависит от неформальных отношений руководителя той или иной компании с целым рядом существующих институтов. Однако личная конкуренция осталась, и каждый из нас конкурирует у себя в компании, демонстрирует собственную эффективность. Обучение в ГУУ как раз обеспечивает повышение личной конкурентоспособности.

## **- Хороших бизнес-школ и вузов сегодня много. Чем вы отличаетесь от других учебных заведений?**

– Школами. Своими кадрами. Отличительная черта ГУУ: многие модели, которые мы преподаем, мы пытаемся опробовать и на себе. Например, у нас есть программа Green Line 52 (см. СФ №7/2012), это особая информационная среда для руководителя. Мы ее сами используем, поскольку сапожник должен быть с сапогами. Или, скажем, международные стандарты, связанные

с реализацией бизнес-процессов и качеством, – мы не только рассказываем слушателям об этом, но и применяем их. Наша стратегическая цель – заставить наших преподавателей на себе пробовать то, что они предлагают бизнесу. Это здорово меняет ментальность.

Кроме того, наше серьезное конкурентное преимущество – сообщество выпускников. В прошлом году журнал «Элитный персонал» присудил клубу выпускников ВШБ ГУУ специальный приз за активное формирование и развитие сообщества. У нас есть консалтинговое подразделение, и слушатель может пригласить преподавателя к себе на предприятие.

Есть еще одна уникальная особенность ГУУ – информационные технологии. В университете существует целый ряд центров компетенции, связанных с ERP-решениями, CRM-системами. Их изучают все «дженералисты», а не только слушатели программы МВА, которые ориентированы на IT.

## **- Как повлияла отмена государственных дипломов МВА на российское бизнес-образование?**

– Когда в 2000 году благодаря усилиям РАБО появился государственный диплом МВА, мы в ассоциации долго спорили: половина членов была за такой подход, половина – против. Точно такая же ситуация в других странах: где-то государство не вмешивается в образование для менеджеров, а где-то доминирует. Это не плохо и не хорошо. В России отмена госдипломов фактически произошла. В результате мы наблюдаем два процесса. Во-первых, существенный рост ответственности вуза. Вуз теперь выдает свой собственный диплом МВА, у него появляются серьезные репутационные риски. Во-вторых, свято место пусто не бывает. В настоящий момент в России формируется национальная аккредитационная система НАСДОБР, уже разработаны стандарты, есть пул экспертов. Сначала прошла так называемая заявительная аккредитация, а с сентября этого года первые школы начинают полную аккредитацию. Все процедуры, начиная от подготовки заявки и написания отчета, очень полезны, они позволяют школе понять, куда она движется.

## **- Возрастет ли при этом влияние бизнес-школы?**

– В процедуре аккредитации будут принимать участие крупнейшие ассоциации работодателей – ТПП, РСПП, «Деловая Россия», Ассоциация российских банков, Ассоциация менеджеров России. Они формируют набор документов, критерии. Бизнесмены будут участвовать и в роли экспертов. Причем все эксперты должны пройти обучение и сдать экзамен.

## **- Какие стратегические вызовы сегодня стоят перед ГУУ в глобальном плане?**

– Очевидно, что в России предстоит смена экономической модели – от ресурсной к индустриальной. Появится потребность в отраслевых менеджерах, которые могут работать в реальном секторе. Бизнес идет к развитию сетевой экономики, к тем или иным формам аутсорсинга, и ГУУ как вуз будет в этом участвовать.

Мы будем развивать то, что уже есть, – у нас сейчас сформирован хороший ассортимент программ и школ. Я думал и думаю, что бизнес-образование является паровозом, который выводит на другой уровень качества все образование в университете. Кроме того, мы, безусловно, будем развивать отраслевое управление – это стратегический путь университета.

Сегодня существует постоянный спрос на длинные программы, формирующие менеджера как личность. С другой стороны, в современных условиях огромное значение имеют короткие программы, людям важны конкретные навыки в определенных областях. Поэтому я считаю, что ГУУ – это территория тренингов, у нас достаточно компетенций и в этом плане.

Наконец, ГУУ – это отдельный экономический механизм, мы будем управлять внутренними затратами, ресурсами, развивать научные школы, как и любой другой университет. Но должны сделать все максимально эффективно, потому что это наша профессия.

# «Диалог бизнеса с образованием похож на разговор автоответчика с автопилотом»



**СЕРГЕЙ ПЯТЕНКО,**  
партнер аудиторской компании ФБК, генеральный директор Экономико-правовой школы ФБК

**«Все бизнес-школы хотят зарабатывать, предлагают корпоративные МВА, но это часто выливается в формулу „приводите сто человек, и мы будем их учить как всегда“»**

Российскому бизнес-образованию уже больше 20 лет, оно обретает общемировые черты. Однако за четверть века бизнес хорошо понял, скажем, что такое страховые, лизинговые компании, аудиторские фирмы и т. д., чем они занимаются. А вот с бизнес-школами такого понимания нет. Учебные заведения должны внятно и убедительно сформулировать, какую они предлагают добавленную стоимость.

Вероятно, России сегодня не нужно 100 бизнес-школ, это много. Приведу аналогию с банками: в какой-то момент их было в стране примерно 10 тыс., сейчас меньше тысячи. В итоге останется около 200. Аналогично и с провайдерами программ МВА.

Во всем мире бизнес-школы не монополисты на рынке: бизнес-образование не равно МВА. За 40 лет трудовой жизни человек капитально учится максимум два-три раза. Однако проблема повышения квалификации существует постоянно. МВА, безусловно, нужная программа. Но есть потребности в других видах обучения. Альтернативы долгосрочным курсам — короткие программы для развития hard и soft skills. Многим бухгалтерам, маркетологам и другим специалистам нужно не единоразовое дорогостоящее обучение, а постоянное повышение квалификации. Не все хотят, а главное, не все могут стать топ-менеджерами. Грубо говоря, если в фирме работают 10 тыс. сотрудников, то программа МВА однозначно полезна примерно 50 людям. Для прочих чаще всего практически иное. Например, получение русскоязычных международных квалификаций.

Бизнес-школам важно постоянно поддерживать диалог с бизнесом и разбираться в его потребностях. Конечно, бизнес зачастую не понимает, как эффективнее обучать персонал. Но он же клиент, значит, имеет право требовать. Диалог бизнеса с образованием иногда похож на разговор автоответчика с автопилотом. Олигархи говорят: «Дайте нам порулить образованием». А бизнес-школы отвечают: «Слушайте нас, мы лучше знаем, что вам надо». Недавно слышал, как представители крупной компании говорили: «Денег на обучение менеджеров нет, нужно повысить квалификацию рабочих. Но с такой проблемой в бизнес-школы не пойдешь. С другой стороны, все школы хотят зарабатывать, но мало кто готов перекраивать программы под клиента. Например, предлагают корпоративные МВА, но это часто выливается в формулу „приводите сто человек, и мы будем их учить как всегда“». Словом, бизнес-школам полезно делать то, что они преподают: уникальное предложение, работа с клиентом, анализ рынка, конкурентов. Но главное — учиться бороться за доллар потребителя, у которого появляется множество альтернатив в виде коротких программ.



# рискуй с головой

# читай

(16+) реклама

## обновленный «Секрет фирмы»

ежемесячный  
деловой  
журнал

ПЯТЕРКА С МИНУСОМ Что Михаил Фридман забыл в дешевом магазине /20/

Коммерсантъ

## СЕКРЕТ ФИРМЫ

номер 8  
(333)  
август  
2013

### БЕГУЩИЕ ВМЕСТЕ

50 ЛУЧШИХ СТРАН  
ДЛЯ БИЗНЕС-ЭМИГРАЦИИ  
*/50/*

ВЕНЧУРНАЯ МАФИЯ Как добросовестные инвесторы превращаются в коварных рейдеров /84/



цифровая версия  
журнала

принуждение к счастью /12/  
стратегия  
глава компании ENTER



# В ИЮЛЕ НАСТУПИЛ ОЧЕРЕДНОЙ МЕРТВЫЙ СЕЗОН. ЗАРАБАТЫВАЛИ ТОЛЬКО ПРОДАВЦЫ МОРОЖЕНОГО И ТУРИСТИЧЕСКИЕ КОМПАНИИ. ПОКА КЛИЕНТЫ РАЗЪЕХАЛИСЬ ПО ОТПУСКАМ, УЧАСТНИКИ ПРОЕКТА «СТАТЬ КОММЕРСАНТОМ» ПРИДУМЫВАЛИ ДРУГОЙ ДИЗАЙН УПАКОВКИ, ЗАПУСКАЛИ НОВЫЙ САЙТ И ПРОИЗВОДСТВО В КИТАЕ.

Текст: Екатерина Сирина

Иллюстрация: Екатерина Силина

Фото: Василий Шапошников, Михаил Соколов, Александр Коряков, Максим Андреев, Александр Петросян

Компания Wise TiVi планировала начать продажи приставок для Smart TV в феврале, но стартует только в сентябре. Виной всему китайские хитрости.

Сооснователь Wise TiVi **Кирилл Малука** собирается создать новый премиальный брэнд на рынке «умных» вещей. Первый шаг — приставка для умного телевидения Wise TiVi, позволяющая объединить возможности телевизора и компьютера. В планах — «умный» дом, которым можно управлять с помощью пульта.

Телевизоры с доступом в интернет производители начали выпускать относительно недавно. Компактная, размером с флешку, приставка Wise TiVi на платформе Android предназначена для тех, кто не хочет покупать новый телевизор ради дополнительных возможностей. «Сейчас на рынке есть только небрендированные китайские приставки невысокого качества, продающиеся

# 7,5%

Такой рост ВВП Китая ожидают в 2013 году экономисты, для сравнения — в России ожидается чуть больше 2%

за \$50», — говорит Малука. Пока крупные корпорации заняты разработкой встроенных модулей для телевизоров или стримеров, основатели Wise TiVi решили закрепиться со своим продуктом на рынках России, Европы и Северной Америки. Россия — тестовый для компании рынок. Wise TiVi заключила контракт с дистрибутором, который будет продвигать продукцию на территории страны, но забуксовала на этапе организации производства в Китае. Переговоры с производителями основатели Wise TiVi начали год назад. Заводов в Поднебесной тысячи, но надо было найти те, что имеют опыт изготовления продукции и умеют выполнять требования международных компаний. Однако такие крупные предприятия предпочитают работать с известными брэндами, так что Wise TiVi начала искать среди производителей, сотрудничающих с небольшими европейскими компаниями.

Специалисты Wise TiVi провели переговоры примерно с 30 заводами. «Надо искать рекомендации, любую информацию проверять, задавать вопросы», — говорит Малука. По его словам, китайские партнеры часто делают вид, что не слышат, какие-то требования пытаются спустить на тормозах, надеясь, что заказчик, у которого поджимают сроки, подпишет договор и так. Без привлечения технических специалистов и грамотных юристов не обойтись.

Например, одно из условий, которое Wise TiVi выдвинула заводам, — выборочная проверка качества международными сертифицированными лабораториями. Если такая проверка обнаружит брак, то без переделки не обойтись. А если брак обнаружит сам заказчик, то для исправления могут потребоваться долгие препирательства. Сотрудничество с лабораториями требует затрат, но компании удалось добиться, чтобы пункт о проверках был внесен в контракт. «Чем больше условий прописано в контракте и чем четче они сформулированы, тем лучше», — говорит Малука. Он заставил исполнителя включить в контракт и списки конкретных производителей, у которых завод будет закупать комплектующие. Иначе китайцы норовят покупать самые дешевые и некачественные детали. «Отбор исполнителей и поставщиков комплектующих привел к удешевлению стоимости изделия в два с половиной раза, но нам пришлось пойти на это», — говорит Малука. В итоге стоимость приставок Wise TiVi составит на полке примерно \$150.

В августе Wise TiVi наконец-то подписала контракты с двумя заводами, первая партия устройств из 1 тыс. штук сойдет с конвейера в конце сентября. Цикл производства составляет 18 дней. «Если продажи пойдут активно, а качество окажется таким, как ожидалось, мы сразу закажем следующую партию», — обещает Малука. Тестовая партия будет продаваться на сайте Wise TiVi и через дистрибутора. На продвижение устройства компания планирует потратить от 20–50 тыс. евро в ближайший квартал, большую часть средств — на рекламу в интернете.

**Китайские партнеры часто делают вид, что не слышат, какие-то требования пытаются спустить на тормозах**



### КИТАЙСКАЯ КУХНЯ

Тот факт, что представители крупнейших мировых брендов размещают производство в Китае, давно уже никого не удивляет: Apple, Adidas, Nike — список бесконечный. Однако в последние времена наметилась и обратная тенденция: все чаще производители открывают заводы на родине. Сейчас в Китае в активный трудовой возраст входит поколение, родившееся в 1980-х годах, когда в КНР была провозглашена политика сдерживания рождаемости. Как результат, по данным Министерства труда и социального обеспечения КНР, за прошлый год заработки в республике выросли в среднем более чем на 20%. Например, минимальная зарплата в Пекине поднялась до \$200. Между тем безработица в городах Китая не превышает 4,1%, многим развитым странам о такой занятости приходится только мечтать.

## ОТЛОЖЕННЫЙ СТАРТ



### Wise TiVi

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

Компания планирует выход на рынок в конце сентября — начале октября. Команда пополнилась новыми профессионалами, нашла активного дистрибутора, который будет помогать продвигать продукт в России и предоставит технических специалистов, консультирующих потребителей по «горячей линии». Идет проработка маркетингового и PR-инструментария по выводу продукта

на рынок. «Стараемся сбалансировать бюджет на маркетинг. Запуск продаж покажет, насколько нам это удалось», — говорит **Кирилл Малука** (на фото), сооснователь Wise TiVi.

### ФИНАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ

Выручка за июль, руб.	Динамика к июню, %
0	0

## ЛЕТНИЙ УРОЖАЙ



### «Счастливый дом»

Агентство недвижимости (Казань)

Маркетинговая акция с квартирой-трансформером позволила нарастить продажи. Компания сократила печатную рекламу, увеличив бюджет интернет-рекламы. «Появилось вдохновение, которое было убито борьбой за выживание. Видимо, пришло время собирать урожай», — радуется директор агентства Анастасия Гизатова (на фото). Она думает над открытием дополнительного офиса. Рассматривает условия покупки: лизинг, ипотека, рассрочка или заем

у друзей. В прошлый раз при покупке офиса был брошен клич: сколько может предпринимателю на офис. Никто не отказал.

### ФИНАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ

Выручка за июль, тыс. руб.	Динамика к июню, %
520	30

## ПЕРЕДЫШКА ДЛЯ ДЕЛА



### Energon

Производство и дистрибуция энергетической жевательной резинки (Санкт-Петербург)

**Самый** жаркий месяц лета ожидаемо стал самым «холодным» для проекта. Люди уезжают в отпуска, продажи в магазинах сокращаются. Руководители дистрибуторских компаний и закупщики сетей тоже предпочитают отдыхать. Переговоры с закупщиками сетей продолжаются в прежнем режиме — в формате переписки. Многие байеры сомневаются в перспективах Energon, они счита-

ют: продажи будут недостаточно большими, чтобы закупать товар. Поэтому основатель компании **Роман Матвеев** (на фото) решил улучшить упаковку и доработать дизайн.

#### ФИНАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ

Выручка за июль, тыс. руб.      Динамика к июню, %

**248**

**67**



## СДАЛ ДЕЛА



### «Медкампус»

Интернет-портал для студентов-медиков (Уфа)

**В июне** портал отметил увеличение среднего времени пребывания на сайте на 37%. Всего в сети зарегистрированы уже 76 тыс. студентов, почти 16 тыс. установили приложения. Соцсетью интересуются студенты из ближнего и дальнего зарубежья: Китая, США, стран Евросоюза. «Преподавательская и врачебная деятельность не оставляет времени на что-либо еще, поэтому я частично отхожу от дел», — говорит **Антон**

**Масленников** (на фото).

Оставаясь основателем «Медкампusa», он становится консультантом команды. Управлять же проектом будет бывший студент Антона **Роберт Сагидуллин**.

#### ФИНАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ

Выручка за июль, тыс. руб.      Динамика к июню, %

**80**

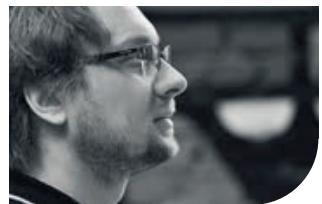
**11**



## 5

вариантов дизайна выбрала для упаковок жевачки компания Energon после череды мозговых штурмов и опросов сотен потребителей

## СТАРТАП В ГАРАЖЕ



### Mini Fellini

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

**Наконец-то** запущен сайт Minifellini.ru.

На новом портале гаджеты представлены на главной странице и сгруппированы в подразделы по интересам: для профессионалов и просто для любителей гаджетов — в магазине много удобных «примочек» для мобильных устройств, позволяющих использовать их в быту. Для хранения товара предприниматель за 5 тыс. руб. в месяц арендовал гараж. «Лучшая музыка, лучшие компьютеры

#### ФИНАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ

Выручка за июль, тыс. руб.      Динамика к июню, %

**23**

нет данных

и много других великих вещей создавались в гаражах. Мой гараж уютнее и симпатичнее многих офисов», — говорит основатель компании **Дмитрий Семаев** (на фото).

## ФРАНЦУЗСКИЙ ЗАГУЛ



### BlackBird Agency

Event-агентство (Санкт-Петербург)

**Весь июль** работа в агентстве была посвящена подготовке к празднованию Дня строителя. По словам основателя агентства **Максима Ясного** (на фото), День строителя в России — это масштабные гуляния, песни и пляски. Именно такой праздник выбрали представители строительной компании из Франции. Многие компании задумываются о проведении корпоративного Нового года, ведь уже сейчас некоторые площадки заняты. Тут главное — не упустить момент.

Также BlackBird Agency получило новый проект по внутреннему продвижению инновационного продукта фармацевтической компании.



#### ФИНАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ

Выручка за июль, млн руб.      Динамика к июню, %

**13**

**271**





Участники «Банка решений» и деловой сети «Профессионалы.ru» советуют рекрутинговой компании ANK Consulting ис-  
кать перспективные ниши. По мнению экспертов, качественные услуги не могут быть дешевыми.

Текст: Екатерина Сирина

Фото: Сергей Киселев

# Головы и деньги

Агентство ANK Consulting работает на рынке рекрутинговых услуг с лета 2012 года. У компании три акционера, их доли и вложения в бизнес равны. Двое из них имеют опыт в рекрутинге и управляют компанией, третий акционер вложил только деньги, он давно знал своих партнеров как надежных профессионалов.

Сейчас выручка ANK Consulting составляет около 500 тыс. руб. в месяц и покрывает стоимость аренды офиса, коммунальные услуги, налоги, оплату доступа к рекрутинговым сайтам и зарплату сотрудников. Выйти на окупаемость акционеры смогли менее чем через год. За два года они рассчитывают вернуть свои вложения в размере около 1 млн руб., а с третьего года начать получать прибыль.

Агентство обслуживает относительно небольшие компании. Многие из них стали клиентами, потому что давно сотрудничают с основателями. В отличие от крупных игроков ANK Consulting имеет возможность уделять каждому клиенту больше внимания, в то время как лидеры рынка борются за крупные заказы и не очень охотно работают с малым бизнесом. Стоимость услуг лидеров — около трех месячных окладов специалиста. Расценки ANK Consulting в среднем составляют полтора месячных оклада, это немного ниже средней стоимости по рынку.

Довольные качеством обслуживания клиенты рекомендуют агентство знакомым, количество заявок растет на 10% ежемесячно. Конверсия (соотношение выполненных заказов к поступившим заявкам) составляет 15–20%. Существенная доля вакансий, которые закрывает ANK Consulting, — менеджеры среднего звена с окладом 50 тыс. руб. в месяц. Зарплаты инженеров, управленцев и топ-менеджеров, с которыми также работает агентство, — от 70 тыс. до 200 тыс. руб. ежемесячно.

Но при существующих в целом неплохих показателях достичь к лету 2014 года выручки 2 млн руб. вряд ли получится. Сейчас команда работает на пределе, обслуживая заказчиков, продвижением заниматься некогда. Клименко сам готов развивать агентство, но на продвижение потребуются дополнительные расходы. Кроме того, увеличение объема заказов приведет к необходимости нанимать сотрудников и расширять офис. Важно определить объем дополнительных вложений и понять, будет ли отдача от этих инвестиций. Насколько бизнес-модель компании масштабируема? Сможет ли Клименко не только вернуть деньги, но и заработать? За советами предприниматель и его партнеры обратились 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](http://www.kommersant.ru/sf/solutions.aspx)). Свои решения можно прислать в редакцию, заполнив форму на сайте, или по почте ([sf-idea@kommersant.ru](mailto:sf-idea@kommersant.ru)) до **14.09.2013**. Указывайте, пожалуйста, свои имя и фамилию, место жительства, компанию, где вы работаете и должность. О лучших решениях, выбранных независимым жюри, «Секрет фирмы» сообщит **01.10.2013**, 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, проставленные экспертами, суммируются для каждого решения. Побеждает то, которое получило максимальный итоговый балл.

*«Не могу сказать, что приходил в рекрутинг с закрытыми глазами. Но я непрофессионал в этом бизнесе и полагаюсь на мнение опытных людей»*



**Геннадий Клименко,**  
совладелец ANK Consulting

— Я очень благодарен участникам «Банка решений», практически в каждом ответе нашел советы, которые можно использовать. Есть авторы, которые дают теоретические выкладки, что тоже небесполезно, другие предлагают несколько ярких идей. Есть и такие, кто буквально пошагово расписывает порядок действий. Например, это **Владимир Стукалов**, его решению я поставил самую высокую оценку. Понравилось решение **Николая Кириченко**: он формулирует именно те проблемы агентства, которые чувствую и я,— отсутствие стратегии развития, критерии эффективности работы. О необходимости выбора стратегии и позиционирования пишут также Владимир Стукалов, **Марат Халилюлин, Ирина Агеева, Дмитрий Шипов**. Как инвестор благодарен **Алексею Булатову** за финансовый анализ деятельности компании. Необходимость контроля и анализа отчетности, введение нормативных планов для каждого сотрудника подчеркивает **Михаил Слободчиков**. Согласен с предложением внедрить систему CRM. Не могу сказать, что приходил в рекрутинг с закрытыми глазами. Но я непрофессионал в этом бизнесе и полагаюсь на мнение опытных людей. Благодаря коллегам-экспертам, например, **Людмиле Черняковой** из агентства «Юнити», я теперь лучше понимаю его специфику и буду анализировать работу компаний. В то же время согласен, что необходимо собственное участие в операционной деятельности. Это

подчеркивает, в частности **Владимир Заячковский**. И наверное, я как раз тот самый человек, который, по словам **Евгении Хосейни**, сможет посмотреть на бизнес со стороны и реально оценить положение вещей.

Многие авторы пишут, что нужно развивать сайт, продвигать компанию в интернете. Согласен. Но поскольку эти задачи требуют ресурсов, то необходимость вложений в сайт, продвижение, а также объем этих ресурсов будут зависеть от выбора стратегии. Наиболее четко формулирует задачу Владимир Стукалов: целью онлайн-продвижения компании должны стать ее узнаваемость и создание ассоциации бренда агентства с высоким качеством услуг. При этом исполнение не должно быть ресурсоемким.

Решение **Таланта Рамазанова** не вошло в пятерку победителей, но мы с коллегами-экспертами оценили креативность автора и единодушно отдаем ему свои симпатии. Рамазанов рассматривает интенсивный и экстенсивный пути развития агентства, предлагает способы увеличения ценности услуги и ее стоимости при выборе первого пути. А также новые продукты, которые могут расширить количество заявок при выборе второго пути. Возможно, на рынке действительно появятся услуги, когда женщинам в декретном отпуске помогают найти удаленную работу с частичной занятостью, «провинциальным» специалистам — работу в Москве, а работодателям — пользоваться преимуществами найма таких сотрудников. Возможно, они когда-нибудь появятся у нас: идея понравилась не только мне, но и генеральному директору ANK Consulting.

## ПОБЕДИТЕЛЬ

**Владимир Стукалов,**  
главный специалист  
Номос-банка, Москва



**1.** Само по себе вливание средств в рекламу отдачи не даст, а увеличение штата не скажется на интенсивном росте. Скорее он будет экстенсивным. Необходимо определить специализацию, сильные и слабые стороны. Инвестиции должны быть точечными, основанными на анализе.

**2.** Простые вакансии поручить помощникам, это позволит снизить издержки. Использовать работу по совместительству. Сотрудничать с другими кадровыми агентствами и соискателями: синергия может принести дополнительный доход.

**3.** Внедрить CRM, отслеживать эффективность на каждом этапе, определить драйверы роста, слабые места. Собственникам необходимы прозрачность и реальная картина бизнеса. Расширять офис не нужно.

**4.** Проработать существующую базу дополнительным сервисам, получить от нынешних заказчиков контакты контрагентов. Предложить дополнительную услугу малым предприятиям — предоставление списка резюме потенциальных сотрудников. Искать новые направления: аттестация рабочих мест, кадровый учет.

**5.** Продвигать брэнд компании в интернете, чтобы повысить его узнаваемость и ассоциацию с высоким качеством услуг. Продвижение не должно быть ресурсоемким.

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

секрет фирмы  
номер 9 (334) — 2013  
<http://www.kommersant.ru/sf/>



**Юлия Сахарова,**  
генеральный  
директор компании  
«Империя кадров»,  
председатель правления  
некоммерческого  
партнерства «Эксперты  
рынка труда»

**«Если агентство умеет работать с малым бизнесом, оно может занять свою нишу. Но готовы ли такие клиенты платить за „бутиковое“ качество услуг?»**

— Было интересно принять участие в обсуждении проблемы ANK Consulting. Рекрутинговый бизнес — далеко не самый выгодный, его рентабельность в среднем по рынку составляет 10% в месяц. «Империя кадров» работает с 1995 года, на наших глазах возникло и прекратило существование не одно агентство. Решимость коллег создать новую компанию вызывает уважение. Думаю, что ориентация на высокое качество услуги и сегмент малого и среднего бизнеса могут этому способствовать. Находить хороших менеджеров по продажам, что, по словам Геннадия Клименко, компания делать умеет, действительно сложно.

Но задача, которая стоит перед ANK Consulting, непростая. Крупные клиенты предпочитают иметь дело с крупными агентствами. У малого бизнеса своя специфика, ему нужны многофункциональные сотрудники. Если агентство умеет работать с малым бизнесом, оно может занять свою нишу. Но готовы ли такие клиенты платить за «бутиковое» качество услуг? Ведь подобная работа требует больше времени и усилий. Соглашусь с Людмилой Черняковой: конверсия 15–20% — низкий показатель, тем более для небольшого агентства. Ее надо поднимать как минимум до 50%, и это вопрос эффективности работы менеджеров. В то же время есть отраслевая статистика по объемам, которые может обработать менеджер. В среднем квалифицированный сотрудник должен зарабатывать для агентства около

200 тыс. руб. в месяц. Если к ведущему менеджеру прикрепляется помощник, выручка возрастает примерно на те же 200 тыс. руб. Показательные расчеты сделал Алексей Булатов.

**Александр Посашков**, Алексей Булатов, Людмила Чернякова и другие авторы предупреждают Геннадия Клименко о рисках: бизнес завязан на людях, уход одного человека может привести к проблемам. В России не очень развита система партнерства, а ведь причастность к бизнесу не только основателей, но и ключевых менеджеров могла бы удержать людей. При этом соглашусь с советом Александра Посашкова, Анастасии Симоновой и других использовать схемы удаленной работы и сотрудников-фрилансеров, это поможет сократить расходы на аренду офиса. При увеличении объемов компании придется расширяться.

Но не поддерживаю рекомендацию некоторых авторов оказывать услуги как работодателям, так и соискателям. Из этических соображений агентство должно находиться на «одной стороне». А вот выстраивать долгосрочные отношения с кандидатами, как советует Владимир Стукалов, безусловно, нужно. Решения Владимира Стукалова, Николая Кириченко, Александра Посашкова и Алексея Булатова вошли в список моих фаворитов: авторы дали рекомендации по основным пунктам проблемы. Александр Посашков смог сделать это в коротком тексте, за краткость — дополнительный балл. Понравились ответы Анастасии Качевской и Марата Халилюлина, их главный посыл — взять курс на стабильное развитие и минимизацию рисков. Я также оценила креативность Таланта Рамазанова.

## ЛУЧШИЕ РЕШЕНИЯ

Место 1  
Балл 28  
Автор **Владимир Стукалов**  
Компания Номос-банк  
Должность Главный специалист  
Город Москва

Место 2  
Балл 24  
Автор **Александр Посашков**  
Компания «Ситилинк»  
Должность Менеджер по закупкам  
Город Королев, Московская область

Место 3-4  
Балл 23  
Автор **Алексей Булатов**  
Компания —  
Должность Консультант по финансовым и корпоративным вопросам  
Город Краснодар

Место 3-4  
Балл 23  
Автор **Николай Кириченко**  
Компания ООО «Югспецсервис»  
Должность Директор  
Город Краснодар

Место 5  
Балл 22  
Автор **Людмила Чернякова**  
Компания Кадровое агентство «Юнити»  
Должность Директор по развитию  
Город Москва

## ХУДШЕЕ РЕШЕНИЕ

Реклама, реклама и опять же реклама! Главное в продвижении на рынке консалтинговых услуг — это «эффект масштаба».

**«Клиент доволен агентством, если более 30% его заявок закрывается. Лучше иметь меньше вакансий на входе, но выше качество их обработки»**



**Кирилл Зайнулабидов,**  
директор по развитию  
бизнеса компании Axes  
Management

информируя его о положении дел, это показатель качественного сервиса.

Наиболее эффективной показала себя связка «опытный менеджер плюс помощник». И к тому времени, когда мы достигли оборота 2 млн руб., в компании работали 10–12 человек. Геннадию надо исходить из таких показателей. О том, что ANK Consulting необходимо провести глубокий анализ рынка и его сегментацию, выбрать свою специализацию, написали Ирина Агеева, Людмила Чернякова, Евгения Хосейни, Дмитрий Шипов, Владимир Стукалов и другие авторы. Они абсолютно правы: именно специализация поможет повысить конверсию, получить лояльных заказчиков, ежегодно передающих компании хорошие объемы заказов. Согласен с мнением, которое высказали, в частности, Сергей Щетинин, Марат Халилюлин, Алексей Булатов и Дмитрий Шипов: прямая реклама на b2b-рынке не нужна. Действенные инструменты — участие в выставках, проведение семинаров для HR-специалистов. А вот взять менеджера по продажам, который бы активно выходил даже на «холодных» клиентов, как советует Александр Посашков, безусловно, стоит.

Фокус на конкретной задаче всегда принесет более весомый результат. Поэтому правы Владимир Заячковский и Николай Кириченко: консалтинг надо выделять в отдельное направление. Например, Axes Management предоставляет услуги кадрового консалтинга, но не занимается рекрутингом.

— Было интересно читать решения. Но кадровый бизнес имеет выраженную специфику, поэтому релевантными я считал не более 40% ответов. Наиболее высокий балл поставил Людмиле Черняковой, которая отлично разбирается в отрасли, а также Алексею Булатову, который посмотрел на компанию взглядом опытного финансиста.

В целом же участники «Банка решений» четко выделили две основные и взаимосвязанные задачи компаний: повышение эффективности работы и выбор позиционирования на рынке. Как отмечает Людмила Чернякова, ключевые показатели компании пока не соответствуют показателям успешного бизнеса, и происходит это, вероятно, потому, что агентство старается обять необъятное, к тому же пытаются продавать услугу «бутикового» уровня по низким ценам.

У меня был опыт участия в запуске агентства, которое начинало так же, как ANK Consulting. Через два года, несмотря на кризис, мы достигли оборота 2 млн руб. при прибыльности 30%. Стоимость услуги составляла около 20% годового оклада специалиста, конверсия — около 70%. Но такая конверсия возможна, если консультант одновременно работает не более чем с двумя-тремя заказчиками. Клиент же доволен агентством, если более 30% его заявок закрывается. Лучше иметь меньше вакансий на входе, но выше качество их обработки. К тому же менеджер должен поддерживать контакт с клиентом,





## Поточный метод



**Михаил Чиксентмихайи**  
**«Эволюция личности»**

Альпина нон-фикшн, 2013 г

«До 95% информации, которую воспринимают твои глаза и уши каждый день, заранее отобраны по чьей-то воле и оплачены из чьего-то кармана», — писал **Харуки Мураками** в книге «Охота на овец». В «Эволюции личности» **Михаил Чиксентмихайи**, автор концепции «Потока», рассказывает об «эволюции мемов» — еще одном эволюционном процессе. Он протекает рядом с нами и использует нашу личность, наш мозг и нашу психическую энергию для воспроизведения и «жизни». Десять заповедей, права человека, навязчивая мелодия и детская считалка — все это мемы. Они выживают, определяя будущий культурный ландшафт, который задаст направление эволюции человека. Ответственное отношение к потреблению и воспроизведению мемов — одна из целого букета непривычных идей, что описывает Чиксентмихайи. «Эволюция личности» — книга о системе взглядов, которая помогла бы человеку обуздеть встроенные в его существо непродуктивные механизмы. И хотя книга не дает рецептов, вопросы, ею задаваемые, а также знания, которые она транслирует, становятся отправной точкой для поиска ответа и как минимум помогают лучше понять себя.

Текст: Константин Бочарский

**В своей книге «Эволюция личности» автор концепции «Потока» пытается решить сложную, но pragматичную задачу — обуздеть механизмы эволюции, начавшие давать сбой.**

Джеймс Фрайнд  
**«Переговоры каждый день»**  
Альпина паблишер, 2013



Жесткий «наезд», уход от конфликтов или поиск компромисса: какой стиль переговоров подходит для вашей ситуации? Что такое техника блокирования, как разобраться с блефом и как выстроить схему уступок? Ответы в книге, написанной юристом. Автор за 25 лет практики «съел собаку» на переговорах по многомиллионным сделкам M&A.

Мика Соломон  
**«Высокие технологии работы с клиентами»**  
Манн, Иванов и Фербер, 2013



Мика Соломон описывает инструменты идеального обслуживания клиентов. Главные положительные герои этой книги — Apple, Amazon, Google, Ritz-Carlton, Zappos, Four Seasons и Southwest Airlines. Объединяет их, по мнению автора, умение слушать и слышать клиентов и делать выводы, то есть предвосхищать их желания.

Дамир Халилов  
**«Маркетинг в социальных сетях»**  
Манн, Иванов и Фербер, 2013



Продвижение в социальных сетях нужно для имиджа или для продаж? Автор — известный специалист-практик, стоявший у истоков российского SMM. Он рассказывает о соотношении развлекательных и продающих постов, секретах оформления сообщества и способах повышения конверсии. Книжка состоит из реальных российских кейсов.

секрет фирмы  
номер 9 (334) — 2013  
<http://www.kommersant.ru/sf/>

## Что читаете?

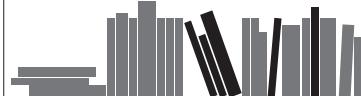


**Михаил Пискунов,**  
генеральный директор маркетингового агентства «Цель»

Карен Фелан

«Простите, я разрушил вашу компанию. Почему бизнес-консультанты — это проблема, а не решение»

— Книга интересна нестандартным подходом к теме консалтинга. Автор, имеющий личный, более чем 30-летний опыт работы консультантом и топ-менеджером, предлагает пересмотреть свой бизнес-опыт и развенчать существующие мифы о консалтинге.



### Топ-5 деловых бестселлеров в августе

Бенджамин Франклайн  
**«Время — деньги!»**  
ACT, 2013

Стивен Кови  
**«Семь навыков высокоэффективных людей»**  
Альпина паблишер, 2013

Спенсер Джонсон  
**«Где мой сыр?»**  
Попурри, 2012

Джозеф О'Коннор, Иэн Макдермотт  
**«Искусство системного мышления»**  
Альпина паблишер, 2013

Ричард Кох  
**«Принцип 80/20»**  
Эксмо, 2012

# iOne

Полная версия — на сайте iOne.ru

ТЕНДЕНЦИИ · КОНКУРС · ЛАБОРАТОРИЯ · БИТВА МНЕНИЙ



# Задраить шлюзы

ПЛАТЕЖНЫЕ ШЛЮЗЫ АКТИВНО ИСПОЛЬЗУЮТСЯ ДЛЯ РАСЧЕТОВ В ИНТЕРНЕТЕ. ЗАКЛЮЧИВ ОДИН ДОГОВОР С ТАКИМ ПОСРЕДНИКОМ, КОМПАНИЯ МОЖЕТ ПОЛУЧАТЬ ДЕНЬГИ ИЗ ЛЮБЫХ СИСТЕМ ЭЛЕКТРОННЫХ ПЛАТЕЖЕЙ. НО НЕДАВНО ПО РАЗНЫМ ПРИЧИНАМ ШЛЮЗЫ ЗАБЛОКИРОВАЛИ РАБОТУ НЕСКОЛЬКИХ КРУПНЫХ КОМПАНИЙ. КАКИМИ СРЕДСТВАМИ ПРИЕМА ПЛАТЕЖЕЙ СТОИТ ПОЛЬЗОВАТЬСЯ ИНТЕРНЕТ-СЕРВИСАМ СЕГОДНЯ?



Текст:

Алексей Лоссан

Фото:

Corbis/FOTOSA

**БИТВА  
ПОСРЕДНИ-  
КОВ**  
КОНКУРЕН-  
ЦИЯ СРЕДИ  
АГРЕГАТОРОВ  
ПЛАТЕЖЕЙ  
ОБОСТРИ-  
ЛАСЬ

## КРИМИНАЛЬНАЯ КОНКУРЕНЦИЯ

В июле этого года Тушинский суд Москвы приговорил гендиректора ChronoPay **Павла Врублевского** и двух программистов к двум с половиной годам колонии. По версии следствия, в 2010 году предприниматель организовал DDoS-атаку на сайт «Аэрофлота». В результате целую неделю была парализована работа системы онлайн-продажи авиабилетов, которая осуществлялась через платежный шлюз компании Assist. Ущерб «Аэрофлота» составил 146 млн руб., около 15 млн руб. потеряла Assist. Таким способом Врублевский хотел добиться расторжения контракта «Аэрофлота» с конкурирующей компанией.

ChronoPay и Assist — так называемые агрегаторы электронных платежей. На просторах глобальной сети действуют десят-

ки систем электронных платежей (СЭП). Многие из них у всех на слуху: «Яндекс.Деньги», WebMoney и пр. По словам аналитика «Инвесткафе» **Тимура Нигматуллина**, российский рынок платежных систем сейчас делят между собой «Яндекс.Деньги» (15% рынка), Qiwi Wallet (10%), WebMoney (10%) и PayPal (6%). Каждый такой сервис — отдельная компания со своим юридическим лицом и правилами. При этом любой интернет-магазин хочет предоставить возможность своему покупателю оплачивать товары любым удобным способом. Но заключение до-

говоров отдельно с каждой СЭП, подключение ее, тестирование работы платежного шлюза, через который проводится информация о платежах,— долгий процесс, и он может занять годы. «На рынке ведь нет одной системы электронных денег, которая обслуживает даже 90% пользователей. У нас, например, платежи идут и через «Яндекс.Деньги», и через WebMoney, и по картам. Удобнее работать при этом с одним платежным шлюзом. Поэтому в ближайшее время агрегаторы платежей никуда не исчезнут»,— говорит генеральный директор «Блондинка.Ру/Agori» **Татьяна Костенкова**. Посредники, как водится, зарабатывают на комиссии с каждой проведенной суммы.

При этом история с «Аэрофлотом» не первая, когда платежные шлюзы выводили из строя работу огромной компании. В июле 2013 года РЖД была вынуждена остановить продажу железнодорожных билетов через свой сайт из-за технических проблем платежного шлюза Транскредитбанка (в 2012 году был продан ВТБ). На этот раз причиной были названы перегрузки процессинговых центров.

По словам Костенковой, ситуацию с ChronoPay на рынке обсуждают, но на работу с другими агрегаторами платежей это не очень повлияло. «Все равно партнера, особенно в денежной сфере, приходится выбирать очень тщательно, собирая отзывы знакомых, ориентируясь на собственное впечатление. Потом, когда находишь надежную систему, обычно ее уже не меняешь — даже если комиссии немного выше, чем предлагают конкуренты „с улицы“»,— объясняет эксперт.

### **ЗЕРНА ОТ ПЛЕВЕЛ**

Эксперты рынка говорят, что в первую очередь о надежности агрегатора платежей можно судить по соответствуанию его работы международным стандартам безопасности — по факту наличия сертификата PCI DSS. Другим критерием для оценки является уровень SLA (service level agreement — договор о качестве обслуживания), включающий такие параметры, как производительность и отказоустойчивость. В-третьих, один из критерииев — использование лицензионного программного продукта, на котором и строится функционал шлюза. Это может быть, к примеру, Payguide™ Acquirer Intervale. Им, например, пользуются Assist, PayOnline, AriusPay, Uniteller и др. «Эти компании предоставляют полноценное и многофункциональное решение предпроцессинга, которое обеспечивает онлайн-бизнес не только инструментами интернет-эквайринга, но и сопутствующими интерфейсами мониторинга, отчетности и контроля над трансакционным трафиком, а также дополнительными сервисами»,— говорит коммерческий директор по финансовому рынку компании Intervale **Филипп Доровских**.

Рынок электронной коммерции последние годы растет на 30% ежегодно. Соответственно, можно ожидать подобных

темпов роста и от рынка платежных систем. По данным компании Nielsen, Россия входит в топ-5 быстрорастущих экспортных рынков для стран — крупнейших интернет-продавцов мира. Этот факт не могут игнорировать корпорации: с 17 сентября 2013 года крупнейшая в мире платежная система PayPal позволит клиентам оплачивать покупки в интернет-магазинах в рублях. По мнению экспертов, после получения PayPal лицензии рыночная доля этой платежной системы может возрасти с нынешних 4–5% до 10% к концу 2014 года. Кстати, крупнейший магазин eBay принимает платежи только через PayPal.

Российские интернет-сервисы также начинают терять интерес к платежным агрегаторам. Так, компания YouDo вовсе отказалась от их услуг. **Денис Кутергин**, сооснователь YouDo, объясняет: «При возникновении неполадок требуется больше времени на решение, потому что администрация ресурса не контролирует вопрос, а работает через посредника. У нас в свое время количество таких проблем и жалоб от пользователей стало критическим, и мы решили подключить к YouDo напрямую самые популярные способы онлайн-оплаты. Да, подключение каждой платежной системы по отдельности занимает больше времени, но это надежнее и удобнее для пользователей».

Денис Кутергин рекомендует новым интернет-сервисам подключить шлюз любого агрегатора платежей, чтобы собрать статистику о том, каким способом чаще всего платят пользователи. Потом можно подключать популярную платежную систему напрямую, оставив агрегатора для всех остальных платежей. «В нашем случае 70% платежей приходилось на банковские карты, поэтому мы подключили процессинг, а для остальных способов оплаты продолжали использовать платежный шлюз агрегатора»,— говорит сооснователь YouDo.сф

**Ущерб «Аэрофлота» от DDoS-атаки составил 146 млн руб., около 15 млн руб. потеряла Assist. Таким способом гендиректор ChronoPay Павел Врублевский хотел добиться расторжения контракта «Аэрофлота» с конкурирующей компанией**

# Небесные формирования

ПРЕДЫДУЩИЙ iONE ВЫШЕЛ В ИЮНЕ, И МНОГИЕ ЧИТАТЕЛИ МОГЛИ ПРОПУСТИТЬ КОНКУРС ИЗ-ЗА ОТПУСКОВ. МЫ ВМЕСТЕ С ПАРТНЕРОМ КОНКУРСА КОМПАНИЕЙ VMWARE РЕШИЛИ ПРОДЛИТЬ СРОКИ. ВЕДЬ ПРИЗ ВЕСЬМА ПРИВЛЕКАТЕЛЬНЫЙ, И ХОЧЕТСЯ ОТДАТЬ ЕГО АВТОРУ САМОГО ИНТЕРЕСНОГО ПИСЬМА. РАССКАЖИТЕ О ТОМ, КАКИЕ «ОБЛАЧНЫЕ» СЕРВИСЫ ВЫ ИСПОЛЬЗУЕТЕ ДОМА И НА РАБОТЕ И КАКИХ ВАМ НЕ ХВАТАЕТ.

«Облачные» сервисы всего за несколько лет стали повседневностью. Мы храним фотографии на специальных хостингах, через которые можем обращаться к ним с любого устройства (Flickr, Picasa, Photobucket). Файлообменники трансформировались в виртуальные диски, с которыми мы работаем точно так же, как с теми, что находятся на нашем локальном компьютере («Яндекс.Диск», DropBox, SkyDrive). Но все эти сервисы мы используем не только для личных целей. Они очень удобны в работе, а часто «облачные» версии обходятся гораздо дешевле, чем локальные лицензии. В интернете по подписке представляются «облачные» CRM, ERP, графические пакеты, бухгалтерские и прочие необходимые для бизнеса программные продукты.

Корпорация Symantec полгода назад опубликовала результаты своего исследования относительно распространения «облачных» технологий в малом бизнесе в России. Было установлено, что 81% сотрудников таких компаний используют «облака» в рабочих целях. Несмотря на это, лишь четверть респондентов испытывают чувство уверенности, размещая информацию в «облаке». Многие работают с популярными бесплатными сервисами в профессиональной деятельности, некоторые используют профессиональные «облачные» бизнес-приложения. В частности, 44% опрошенных применяют «облачные» хранилища файлов, 41% — размещенные в «облаке» приложения. Помимо этого 20% респондентов используют в рабочих целях личный электронный почтовый ящик.



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

Текст:  
Светлана Рагимова

Зачастую служба безопасности работодателя даже не знает об этом. А если знает, то часто не понимает, как действовать. Ведь тотальный запрет ведет к тому, что сотрудники будут лишены удобных инструментов. Полная же свобода сопровождается беспорядком и рисками для безопасности. Мало какие компании сумели решить эту дилемму. Одним из вариантов спасения ситуации является организация частного «облака» внутри корпоративной инфраструктуры.

Расскажите о том, каким, на ваш взгляд, является идеальное решение, которое было бы удобно лично вам и не угрожало бы безопасности корпоративной системы. Применяется ли оно уже в вашей компании? Какие «облачные» сервисы в своей работе вы используете или хотели бы использовать и почему? Если в компании организовано частное «облако», удобно ли вам его использовать? Как происходит работа с внешними сервисами? Достаточно ли вам тех возможностей и инструментов, что доступны в корпоративном «облаке»? Как происходит подключение новых сервисов? Какому сотруднику ИТ-отдела и в какой форме поступают соответствующие заявки? Достаточно ли быстро они обрабатываются? Победителем станет тот, кто продемонстрирует целостный взгляд на «облака» и предложит схему их использования, которая удобна и пользователям, и компании.

Ваши ответы на задание мы ждем по адресу [iOne@kommersant.ru](mailto:iOne@kommersant.ru) до 14 сентября включительно. **сф**

**Более 80% сотрудников, задействованных в малом бизнесе, используют «облака» в рабочих целях. 44% применяют «облачные» хранилища файлов, 41% — размещенные в «облаке» приложения, 20% респондентов используют в рабочих целях личный электронный почтовый ящик**

# Остановка запрещена

НОВАЯ МОДИФИКАЦИЯ ПРОДУКТА VPLEX ПОЯВИЛАСЬ ГОД НАЗАД. ЗА ЭТО ВРЕМЯ ОНА БЫЛА ПРОТЕСТИРОВАНА В ЛАБОРАТОРИЯХ И УЖЕ НАЧИНАЕТ ПРИМЕНЯТЬСЯ В БИЗНЕСЕ. РЕШЕНИЕ КОМПАНИИ EMC ПРИГОДИТСЯ В СИТУАЦИЯХ, ИЗ КОТОРЫХ, КАЗАЛОСЬ БЫ, НЕТ ВЫХОДА.

Текст:  
Светлана Рагимова  
Foto:  
AGE/EAST NEWS



**НОН-СТОП**  
VPLEX  
ПОЗВОЛЯЕТ  
МЕНЯТЬ  
«ХЕЛЕЗО»  
БЕЗ ОСТА-  
НОВКИ  
БИЗНЕС-  
ПРОЦЕССОВ

Одной из основных функций VPlex является возможность полного доступа к основным и резервным центрам обработки данных (ЦОД). Благодаря этому решению открывается возможность записи и чтения в резервный ЦОД. Раньше для сисадмина он представлял собой «черный ящик», автоматически сохраняющий все, что ему «скажут», без возможности обратиться к внутренним ресурсам. «В этом случае речь идет уже не просто о резервировании данных, VPlex перераспределяет ресурсы. Решение позволяет сделать так, чтобы резервный ЦОД не простоявал большую часть времени, как это происходит при односторонней связи с ним, а принимал на себя рабочую нагрузку», — объясняет **Вадим Болотнов**, директор центра решений KPOK на базе технологий EMC. Это как если бы вы в своем автомобиле внезапно обнаружили дополнительный багажник или пару пассажирских сидений. При этом сама идея репликации сохраняется, данные всегда дублируются. Системный администратор может выбирать, где именно хранятся копии.

EMC VPlex помогает легко управлять сетью хранения данных (СХД) компании, даже если они расположены в географически распределенных центрах обработки данных. Сисадмин в такой системе в состоянии перебросить сервис на другое хранилище так же просто, как скопировать файл на другой диск. Если в ЦОД уже используется виртуализация, то через VPlex можно перебрасывать на другие серверы целые виртуальные машины без прерывания их работы.

Это незаменимое качество в тех случаях, когда даже минутный перерыв в работе ведет к катастрофическим последствиям, а имеющаяся инфраструктура уже морально устарела и требует замены или обновления. Например, если финансовая компания на рынке существует достаточно давно, то наверняка там используются серверы, которым сто лет в обед. Поменять их или добавить новые компания не может годами из-за того, что нельзя остановить работу. VPlex — однозначный выход из такой ситуации. С ним достаточно подключить новые серверы в ЦОД, скопировать на них старые данные, присоединить новые серверы к VPlex и перебросить на них потоки сведений. После этого старые машины можно смело отключать. Конечно, если простой в пару-тройку часов для компании не имеет критического значения, о VPlex можно не задумываться. Правда, прежде чем все это станет возможным, прервать работу компании все же придется: как говорят специалисты KPOK, всего на пять минут для подключения самого VPlex.

В центре компетенций KPOK можно наблюдать, как система работает в реальности. Один из будущих клиентов во время такого испытания подошел к серверу репликации, выдернул его из розетки — процессы не остановились, система не упала.

Такое решение продается в нескольких модификациях в зависимости от количества одновременных обращений, проходящих через него. Чем их больше, тем дороже «ящик». Впрочем, начинку, а вместе с ней и дополнительную мощность можно покупать по мере необходимости. Это может оказаться полезным — VPlex дорогой продукт, его покупателю придется выложить от \$100 тыс. до \$1 млн.

В KPOK думают о том, чтобы предоставлять разовую услугу использования VPlex. Например, если компания решила произвести миграцию в новый ЦОД, сотрудники KPOK привезут свой собственный VPlex и помогут осуществить задуманное без простоя в работе. По словам Болотнова, стоимость такой услуги определить сложно. Все зависит от конкретной задачи. К примеру, для своего постоянного клиента из финансовой отрасли компания KPOK это сделала бесплатно, в качестве бонуса к другим большим проектам. **СФ**

# Порвать шаблоны

В ИНТЕРНЕТЕ ПОЛНО СЕРВИСОВ, ПРЕДОСТАВЛЯЮЩИХ ГОТОВЫЕ ШАБЛОНЫ ДЛЯ САЙТОВ, В ТОМ ЧИСЛЕ БЕСПЛАТНО. «ДВИЖОК» МОЖНО ПРИОБРЕСТИ И ЗА СУЩЕСТВЕННЫЕ ДЕНЬГИ. НО В ЛЮБОМ СЛУЧАЕ ПРИДЕТСЯ НАСТРАИВАТЬ ТИПОВОЕ РЕШЕНИЕ ПОД СЕБЯ. ЧТО ЛУЧШЕ: ВЗЯТЬ ГОТОВОЕ ИЛИ СОЗДАТЬ ЕГО С НУЛЯ?



**СЕРГЕЙ РЫЖИКОВ,**  
ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР КОМПАНИИ  
«1С-БИТРИКС»



**ВИТАЛИЙ АФАНАСЬЕВ,**  
КРЕАТИВНЫЙ ДИРЕКТОР АГЕНТСТВА  
APUS.AGENCY

VS

На рынке представлены множество «коробочных» CMS (content management systems, система управления контентом сайта). Для чего изобретать велосипед? Это дорого и неэффективно.

Во-первых, при выборе тиражируемой платформы заказчик не зависит от определенного разработчика, все обновления будут доступны автоматически, при необходимости можно расширять функционал сайта. Выбрав популярную платформу, всегда можно найти грамотного подрядчика и получить качественные услуги по доработке проекта. И цена будет гораздо меньше.

Во-вторых, тиражируемые платформы уже включают все необходимые для эффективной работы инструменты. Мы постоянно получаем фидбэк от клиентов и партнеров, это помогает развивать наши продукты в нужном направлении. Покупая готовую CMS, заказчик получает еще и гарантии от разработчиков.

В-третьих, у производителей тиражируемых систем больше возможностей быстро и качественно разрабатывать новый функционал: больше специалистов в штате. «Коробочные» CMS обновляют свой функционал в соответствии с требованиями рынка, а вот при разработке «движка» с нуля за всеми тенденциями просто не угнаться. Разработка, тестирование, запуск продукта — на все это требуются люди, время и средства.

Разумеется, есть случаи, когда необходим специфический функционал, но даже тогда проще, быстрее и дешевле выбрать уже готовый продукт и доработать его под свои задачи — с такими запросами заказчики иногда обращаются к нашим партнерам. Доработка будет стоить меньше разработки нового продукта, все преимущества платформы сохранятся, и задачи ваши будут решены.

Любой проект должен решать задачи компании. В наше время имеет смысл выходить за рамки типовых функций для клиентов, таких как обратная связь или каталог на сайте. Нужно создавать уникальные инструменты поддержки отношений с потребителями. Если клиент доверяет нашим разработкам, имеющимся в портфолио, то мы предпочтаем создавать все своими руками, полностью контролируя процесс. Это надежнее и зачастую быстрее, чем переделывать готовые CMS.

Бывает так, что работа с «коробочным» решением является требованием заказчика. Разработчики готовых CMS активно продвигают свои продукты. На этом рынке играют значимые бренды, которые провели правильную имиджевую политику. И теперь часто клиенты, весьма далекие от темы разработки сайтов, с огромной убежденностью говорят о необходимости использования конкретной CMS.

Конечно, я не осмелиюсь утверждать, что готовые CMS не нужны и бессмысленны, — это не так. Они будут находить свое применение в компаниях разных уровней. Но я всегда придерживался позиции: хочешь сделать хорошо — сделай сам. Многие разработчики понимают меня — они сталкивались с множеством проблем, сопровождающих «готовые решения»: тратили время на исправления внутренних проблем, писали в службу поддержки, ругались на форуме производителя. Я для себя решил, что нужно работать с тем, в чем ты уверен, и не тратить время зря. Опытные разработчики никогда не пользуются готовым, потому что верят только своему коду, и правильно делают, так как они несут ответственность за свою работу.

Ну а мы стараемся работать только с теми клиентами, которые не относятся к своим проектам как к «типовым», — нам такие заказы неинтересны. **сф**

# Юридические услуги

## УНИВЕРСИТЕТЫ · БОЛЬШИЕ ДЕНЬГИ



# Кузницы юридических кадров

КУДА ПОЙТИ УЧИТЬСЯ, ЧТОБЫ СДЕЛАТЬ БЛЕСТЯЩУЮ КАРЬЕРУ НА ЮРИДИЧЕСКОМ ПОПРИЩЕ? «СЕКРЕТ ФИРМЫ» СОВМЕСТНО С РЕКРУТИНГОВЫМ АГЕНТСТВОМ FUTURETODAY СОСТАВИЛ РЕЙТИНГ ВЕДУЩИХ ЮРИДИЧЕСКИХ ФАКУЛЬТЕТОВ СТРАНЫ.

Текст:  
**Дмитрий Иванов**  
Foto:  
**Александр Филиппов**

Бывалые HR-специалисты считают, что юридическая профессия для российского рынка труда одна из самых сложных. Непостоянство законодательства и его несовершенства выжимают из современного юриста все соки. Универсалам юридической профессии надо обучаться ежедневно по несколько часов, чтобы не отставать от практики. С другой стороны, и вознаграждается эта работа достойно. В результате на рынке существует избыток юристов: в Москве, например, на одну вакансию претендуют около десяти соискателей. В регионах конкурс меньше — примерно два-три соискателя на место, но и зарплатные предложения также ниже в два-три раза.

Избыток юристов — следствие высокого спроса на профессию в конце 1990-х — начале 2000-х годов. Пытаясь удовлетворить спрос, практически каждый вуз открывал по юридическому факультету. По заявлению экс-министра образования **Андрея Фурсенко**, если в начале 1990-х в стране было не больше 200 высших учебных заведений, выпускавших юристов, то сейчас таковых примерно 1350.

Однако работодатели, несмотря на все многообразие высших учебных заведений, стремятся нанять на работу выпускников всего нескольких вузов. Именно этим молодым юристам в первую очередь предлагают высокооплачиваемые вакансии в ведущих фирмах и всяческие преференции при отборе кандидатов.

«Секрет фирмы» совместно с рекрутинговым агентством FutureToday провел опрос среди топ-менеджмента и руководителей HR-подразделений крупнейших юридических фирм и корпораций, чтобы узнать, выпускников юридических факультетов каких вузов они хотят видеть у себя в офисе и кто из этих выпускников способен сделать успешную профессиональную карьеру.



**КАРЬЕРНЫЙ ВЗЛЕТ**  
ЧТОБЫ РАБОТАТЬ В ПРЕСТИЖНЫХ КОМПАНИЯХ, НУЖНО ОТУЧИТЬСЯ В ЛУЧШИХ ВУЗАХ

Что даст наш рейтинг читателям? Тем, кто только задумался о получении юридического образования, он поможет выбрать правильный вуз. Поступив в любое учебное заведение из топ-5 рейтинга, можно получить больше шансов найти достойную работу и пробиться на высокие управленческие позиции. А тем, у кого уже есть высшее юридическое образование, рейтинг позволит верно расставить акценты в резюме и, возможно, задуматься о получении дополнительного образования, например о поступлении в магистратуру или аспирантуру.

При переизбытке выпускников работодатели предъявляют куда больше требований к профессиональной подготовке вчерашних студентов. Не все вузы, как показывает исследование, способны обеспечить соблюдение этих условий.

Присутствие на российском рынке иностранных компаний, чье количество растет с каждым годом, повышает требования к знанию юристами иностранных языков. Несколько лет назад, чтобы пройти отбор на вакансию, соискателю вполне достаточно было выучить английский. Теперь же вдобавок к свободному английскому некоторые работодатели хотят видеть юристов, владеющих вторым языком.

По словам генерального менеджера отдела персонала Sony Артема Лаевского, знание иностранного языка — необходимое условие для работы в международной компании: «Есть юристы с неплохим опытом, но без знания языка. Нам они, к сожалению, не подходят».

Такой же позиции придерживаются в международных консалтинговых компаниях. «Очень важен английский язык, поскольку у нас международная компания и достаточное количество иностранных клиентов, иностранное руководство, мы работаем как часть региональной глобальной сети», — комментирует менеджер отдела персонала PwC Ася Вишневская.

Впрочем, основное требование работодателей — наличие у выпускника глубоких знаний юридической науки. Именно поэтому первые три места в рейтинге занимают вузы с классическим юридическим образованием и впечатляющим профессорско-преподавательским составом — юрфак МГУ, МГЮА и МГИМО.

Респонденты в один голос подтверждали в анкетах авторитет старейшего в России юридического факультета МГУ и с уважением отзывались о преподавании юриспруденции в МГЮА. «В МГУ академическая подготовка на хорошем уровне», — подтверждает правило управляющий партнер адвокатского бюро «Плешаков, Ушканов и партнеры» Владимир Плешаков. В некоторых юридических фирмах, например в московском офисе Linklaters, основной состав партнеров — выпускники МГУ.

Третье место в рейтинге занимают выпускники юрфака МГИМО: в их арсенале неплохая теоретическая база и два иностранных языка.

Однако все это выпускники 1990-х годов. Сейчас вершины юридического олимпа покоряют и те, кто окончил новые юридические факультеты. На четвертом месте самый стремительный в развитии вуз — Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики» (ВШЭ). Иностранный язык, теоретическая база — все на уровне. Именно так о выпускниках юридического факультета ВШЭ отзываются работодатели, хотя это самый молодой юрфак в нашем рейтинге.

«Юридический факультет Высшей школы экономики, безусловно, сегодня один из самых прогрессивных, — делится мнением управляющий партнер адвокатского бюро „Корельский, Ищук, Астафьев и партнеры“ Андрей Корельский. — По крайней мере уровень специалистов, которые оттуда выходят, я оце-

## КАК МЫ СЧИТАЛИ

Данные для исследования были получены прямым анкетированием руководителей HR-департаментов крупнейших компаний (топ-100 в рейтинге лучших работодателей FutureToday) и партнеров ведущих юридических фирм (топ-20 ILF и топ-10 RuLF в рейтинге СФ). В этих компаниях работают 1168 юристов и представлены 203 вакансии, рассчитанные на молодых специалистов (при мерно 17% общего штата). Больше всего вакансий для выпускников в юридических компаниях — 175, и всего 28 — в юридических подразделениях иных компаний. В основу рейтинга положены количественные показатели: информация о числе выпускников, принятых на работу или работающих в компаниях на позициях paralegal, junior lawyer, middle lawyer, а также senior lawyer, partner, head lawyer и т. п. Для соблюдения точности методики был сформирован экспертный совет, куда вошли: управляющий партнер адвокатского бюро «Корельский, Ищук, Астафьев и партнеры» Андрей Корельский, генеральный менеджер отдела персонала Sony Артем Лаевский и управляющий партнер FutureToday Иван Сафонов.

## ЯКОВЛЕВ & ПАРТНЕРЫ

ЮРИДИЧЕСКИЕ УСЛУГИ

# Юридические услуги с 1990 года

- 70+ юристов
- 5 офисов в России
- Партнерская сеть в 80+ странах мира
- Ведущие позиции в рейтингах
- Национальная премия в области адвокатуры
- Клиенты - крупнейшие коммерческие и государственные компании



GENEVA GROUP INTERNATIONAL

тел: (495) 956 29 92, info@matec.ru, г. Москва, Большой Казенный переулок, д.2

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

ниваю высоко, а главное — у них есть понимание к максимально быстрой адаптации со скамьи университета до реальной работы».

На пятом месте кузница высших государственных деятелей — юридический факультет Санкт-Петербургского государственного университета. Впрочем, на рынке юридических услуг юрфак СПбГУ считают не столько факультетом, сколько клубом друзей президента и премьера. Трудно сказать, как высоко находился бы в рейтинге этот вуз, если бы не два самых успешных его выпускника.

Рейтинг других юридических вузов несопоставимо ниже. Тем не менее HR-специалисты отмечают заслуги Всероссийской академии внешней торговли, Российской академии правосудия, негосударственной Московской академии экономики и права, Государственного академического университета гуманитарных наук при Институте государства и права РАН, а также Московского государственного гуманитарного университета им. М. А. Шолохова. Изредка респонденты упоминали также Российский университет дружбы народов и знаменитую «Керосинку» — Российский государственный университет нефти и газа им. И. М. Губкина.

Вероятно, вузам в конце списка стоит обратить внимание на пожелания работодателей, тогда их выпускникам будет легче попасть на работу в топовые компании. При этом нужно не только вкладывать средства в новые аудитории, совершенствовать учебный процесс и развивать преподавательский состав, но и задуматься о продвижении своих старшекурсников на рынке труда. **СФ**

## ДОХОДЫ ЮРИСТОВ

По результатам нашего исследования российский работодатель предлагает выпускнику юрфака из топ-5 в среднем около 40 тыс. руб. Иностранные компании — примерно 60 тыс. руб. Готовым работать по 12–14 часов в сутки — прямая дорога в юридический консалтинг. Здесь оплата юриста или старшего юриста колеблется от 100 тыс. до 200 тыс. руб. В ведущих юридических фирмах опытным специалистам предложат позицию старшего юриста с окладом 250 тыс. руб. и выше. Доход партнера обычно не фиксирован. В успешной юридической фирме он зарабатывает не меньше 300 тыс. руб. в месяц. Верхняя планка неограничена. Иногда это сотни миллионов рублей в год. Не бедствуют и директора юридических департаментов крупных неюридических компаний. Здесь нет четких ставок, многое зависит от общего уровня заработка топ-менеджмента. Впрочем, на позиции с окладами от 500 тыс. руб. назначают самых-самых.

## ТОП-10 ДЛЯ СТАРТА

### ВУЗЫ, ВЫПУСКНИКОВ КОТОРЫХ ЧАЩЕ ВСЕГО БЕРУТ НА РАБОТУ В ВЕДУЩИЕ ЮРИДИЧЕСКИЕ КОМПАНИИ



## ТОП-10 ДЛЯ КАРЬЕРЫ

### ВУЗЫ, ВЫПУСКНИКОВ КОТОРЫХ СТАНОВЯТСЯ РУКОВОДИТЕЛЯМИ ЮРИДИЧЕСКИХ СЛУЖБ И ПАРТНЕРАМИ В ВЕДУЩИХ КОМПАНИЯХ



# Классовый подход

У ОТЕЧЕСТВЕННЫХ ЮРИСТОВ ПОЯВИТСЯ ШАНС СТАТЬ МИЛЛИОНЕРАМИ. УЖЕ В ЭТОМ ГОДУ В РОССИИ МОЖЕТ ПОЯВИТЬСЯ ПОНЯТИЕ ГРУППОВОГО, ИЛИ КЛАССОВОГО, ИСКА, ХОРОШО ИЗВЕСТНОЕ АНГЛО-САКСОНСКОМУ ПРАВУ США И ВЕЛИКОБРИТАНИИ. СПЕЦИАЛИСТЫ ПО КЛАССОВЫМ ИСКАМ В США — ОСОБАЯ СВЕРХБОГАТАЯ ЧАСТЬ АДВОКАТСКОГО СООБЩЕСТВА.

Текст:

Дмитрий Иванов,

Максим Одинцов

Фото:

AGE/EAST NEWS

**СИЛА В МАССЕ**

ОТСТАИВАТЬ В СУДЕ ИНТЕРЕСЫ МНОЖЕСТВА НЕБОЛЬШИХ КЛИЕНТОВ МОЖЕТ БЫТЬ ВЫГОДНЕЕ, ЧЕМ ЗАЩИЩАТЬ КОРПОРАЦИЮ

**В ЧЕМ СУТЬ?**

Судебные разбирательства с несколькими истцами или ответчиками существуют в нашей стране и сейчас. Но от российской судебной практики до англо-саксонской модели классовых исков так же далеко, как от Москвы до Нью-Йорка. В чем же их основные отличия? Прежде всего в том, как формируется пул истцов. В России для того, чтобы стать истцом, нужно прямое волеизъявление — подписать исковое заявление, выдать доверенность адвокату или иному представителю. В Америке любое лицо, которое оказалось жертвой неправомерных действий ответчика, автоматически становится истцом, чьи интересы представляет адвокат по классовому иску. Происходит это ровно до тех пор, пока истец не заявит, что не хочет быть таковым. Если адвокат победит, истец вместе с сотнями или тысячами других истцов получит по почте чек. Если иск отклонят — что ж, он ничего не теряет: в США ответчик, выигравший дело, не может взыскать судебные издержки по классовому иску.

Кстати, об адвокатах. Со слов управляющего партнера юридической группы «Яковлев и партнеры» **Андрея Яковlevа**, в России в случае предъявления иска от имени нескольких истцов представление их интересов одним адвокатом хотя и не запрещено, но и не приветствуется: если адвокат представляет нескольких истцов, то возможен конфликт интересов. Например, когда один истец согласен на мировое соглашение, а второй хочет идти до конца. Но в большинстве случаев нанять по собственному адвокату слишком дорого для каждого истца.

В США и Великобритании адвокат сам и сразу принимает решение за всех истцов по классовому иску. Яковлев рассказывает: «Ведя дела от имени всех истцов, он минимизирует расходы на оплату своих услуг для каждого из них. Собственно, он и денег-то со своих клиентов не берет: его гонорар определяется как процент от выигранной суммы (так называемый гонорар успеха) и составляет обычно 30–50%».

**КОМУ В РОССИИ ГРОЗЯТ ГРУППОВЫЕ ИСКИ**

**СФ** опросил экспертов юридического бизнеса о том, какие сферы бизнеса в России будут в первую очередь интересны специалистам по групповым искам. По мнению экспертов по судебным спорам, это:

- банки;
- фармацевтические компании;
- производители продуктов питания;
- страховые компании;
- производители бытовой техники;
- предприятия ЖКХ;
- табачные компании;
- авиаперевозчики;
- железнодорожные перевозчики;
- застройщики жилой недвижимости;
- автопроизводители.

Если модель классовых исков будет распространена и на защиту прав инвесторов, то под угрозой окажутся все без исключения эмитенты, чьи акции и облигации входят в биржевые листинги.

**ЖИЗНЕННОЕ**

Специалист в сфере судебных споров старший юрист адвокатского бюро «Корельский, Ишук, Астафьев и партнеры» Михаил Самойлов, рассказал СФ о том, как групповые иски помогут защитить права большой группы людей:

— Предположим, некий крупный российский банк А, выдавая кредиты, включает в кредитный договор условие, по которому банк может в одностороннем порядке изменять процентную ставку по кредиту. Скорее всего, банк будет только увеличивать ставку, а гражданину придется в реальности выплачивать большую сумму по кредиту, чем он ожидал при заключении кредитного договора. Такое условие договора противоречит норме закона о банках и банковской деятельности, не допускающей изменение условий кредитного договора без согласия гражданина, а значит, оно незаконно.

Узнав о незаконности условия договора, на новосибирский филиал банка подал в суд заемщик. Суд поддержал его, признав незаконным кабальное условие и взыскав с банка незаконно удержаные с гражданина суммы. В этом случае банк возвратил деньги только конкретному заемщику, остальные пострадавшие от действий банка должны повторить алгоритм или смириться.

Примерно в это же время территориальный контролирующий орган проверил деятельность оренбургского филиала банка и нашел это же нарушение. Через суд проверяющие привлекли банк к ответственности за нарушение закона о банках и банковской деятельности и заставили его изменить условия договора. Однако проверяющий орган не может заставить банк возвратить всем пострадавшим гражданам незаконно удержаные суммы. Для этого каждый из пострадавших должен обращаться в суд самостоятельно. В остальных регионах банк, несмотря ни на какие события в Новосибирске и Оренбурге, продолжает заключать договоры с незаконным условием.

Очевидно, что подобная ситуация недопустима. Групповой иск будет рассматриваться в одном суде, предположительно в арбитражном, по месту нахождения юридического лица, нарушившего интересы группы лиц. Поддержку потерпевших станут вести профессиональные юристы. Информация о подобном иске обязательно

такая большая доля была бы невыгодна для истцов, если бы не еще одна особенность американской модели: с ответчика взыскивается сумма, кратно превышающая нанесенный им ущерб. Даже отдав половину выигранной суммы адвокату, истцы внакладе не остаются. Классовые иски позволяют защищать интересы большого круга лиц, например потребителей или мелкие компании от действий монополиста.

У правоведов сложилось положительное отношение к институту классовых исков. Причин тому много: это и защита слабого от злоупотреблений транснациональных гигантов, наказание для нарушителя, и доступность юридической помощи для всех категорий населения, включая малоимущих. Вот рядовой пример такого спора. В июле этого года окружной суд городка Санта-Ана в штате Калифорния (США) обязал Toyota выплатить более \$1,6 млрд по групповому иску покупателей автомобилей, среди которых были и фирмы. В 2009 году автопроизводитель отозвал примерно 10 млн машин в связи с дефектом педали акселератора. Новость вызвала резкое падение стоимости автомобилей Toyota на вторичном рынке, чем обоснованно были недовольны автовладельцы. В итоге инициативная группа обратилась с заявлением в суд. Началось разбирательство, которое закончилось мировым соглашением и громадными расходами Toyota на выплаты заявителям по возмещению убытков.

Групповые иски в США также играют ощутимую роль в защите интересов миноритарных акционеров. По статистике американских судов каждый год около половины всех групповых исков подаются обиженными акционерами корпораций.

Многие страны постепенно, хотя и с определенными ограничениями, вводят групповые иски в свое правоприменение. Например, председатель кассационного суда Франции (высшая судебная инстанция) **Даниэль Тардиф** заявил, что появление групповых исков неизбежно. В Канаде допустимы групповые иски непосредственно к государству. Так, например, по групповому иску, инициированному канадской гражданкой **Норой Бернар**, правительство Канады обязано выплатить более 5 млрд канадских долларов в пользу коренного населения страны.

**ДОРОЖНАЯ КАРТА К КЛАССОВЫМ ИСКАМ**

В России законопроект о прививке американского опыта находится только в стадии разработки. По утвержденной правительством **Дмитрия Медведева** «дорожной карте» «Развитие конкуренции и совершенствование антимонопольной политики», в ноябре этого года Минюст, Минэкономразвития и Федеральная антимонопольная служба (ФАС) подготовят законопроект, предусматривающий «внедрение правовых механизмов защиты прав и законных интересов группы лиц в судах (групповых исков), включая возможность участия юридических лиц в групповых исках». В июле тема классовых исков с подачи ФАС была поддержана на таких знаковых площадках, как Агентство стратегических инициатив и «Общероссийский народный фронт».

Однако крупный бизнес сыграл на опережение и уже внес в Госдуму свою версию законопроекта о классовых исках. Партнер судебной практики международной юридической фирмы DLA Piper **Ярослав Мошенников** не уверен, что коллективные иски в России станут таким же мощным инструментом, как в США или Канаде. Соответствующий российский законопроект о групповых исках требует, чтобы на момент подачи группового иска к нему присоединилось более 20 лиц. В противном случае иск будет рассмотрен в обычном порядке. Эксперт считает, что если законопроект будет принят в этой редакции, то групповые иски вряд ли станут массовым

**«Ведя дела от имени всех истцов, адвокат минимизирует расходы на оплату своих услуг для каждого из них. Он и денег-то со своих клиентов не берет: его гонорар определяется как процент от выигранной суммы (так называемый гонорар успеха) и составляет обычно 30–50%»**

должна публиковаться в открытом доступе. Любой человек или компания, пострадавшие от деятельности правонарушителя, будут иметь возможность присоединиться к этому иску, то есть заявить о себе. Наконец, в решении суда по групповому искусу будет предусмотрено взыскание убытков в отношении всех потерпевших, присоединившихся к иску, и взыскание крупного штрафа — для предупреждения подобного поведения нарушителя в будущем.

явлением. Собрать более 20 человек, которые одновременно решили бы подать иск, нелегко, за исключением, пожалуй, несчастных случаев или катастроф.

Старший юрист антимонопольной практики юридической фирмы Goltsblat BLP **Виталий Дианов**, однако, отмечает, что групповые иски при грамотной организации подачи и рассмотрения могут способствовать снижению нагрузки на суды и будут «отрезвляющим» средством для компаний, нарушающих закон. «Главное, чтобы эти цели не остались только декларируемыми», — отмечает Дианов.

Юрист международной юридической фирмы Dentons **Андрей Незнамов** считает, что в идеале групповые иски должны давать обществу возможность защиты своих прав профессиональными юристами за счет нарушителя. Поэтому именно юристы должны играть главную роль в защите больших групп людей посредством групповых исков. Крупное вознаграждение в случае выигрыша дела для специалистов, инициирующих и ведущих эти дела, является не просто рекомендацией, а необходимым условием успешного функционирования классовых исков, считает Незнамов.

Логично предположить, что чем выше размер возможного вознаграждения юристов, тем больше будет желающих найти потенциального нарушителя и тем меньше нарушений, дающих основание для подачи таких исков, станет совершаться.

Управляющий партнер санкт-петербургского офиса АБ «Егоров, Пугинский, Афанасьев и партнеры» **Илья Никифоров** придерживается мнения, что групповые иски могут пойти на пользу крупным компаниям. Дело в том, что ведение множества судебных процессов в отдаленных уголках страны связано с серьезными издержками. Концентрация же всех претензий в одном суде, едином процессе снижает стоимость разбирательства для ответчика, позволяет скалькулировать риск



# Знакомьтесь – Dentons, международная юридическая фирма, объединившая Salans, FMC и SNR Denton



Know the way

и в целом делает урегулирование более эффективным. То есть появляется возможность решить проблему одним махом. Однако, предупреждает Никифоров, остаются риски злоупотребления, которые можно было наблюдать в прошедшем году: ситуация, когда лица, близкие к компании-ответчику, могут стать «застрельщиками» подобных групповых исков, а консультировать заявителей будут внешние независимые, но «карманные» юристы ответчика. То есть компания-ответчик сможет контролировать процесс.

Виталий Дианов призывает коллег не торопиться и хорошоенько все взвесить: «На данной стадии без предварительной тщательной проработки и обсуждения законопроекта о групповых исках с судами, экспертами и бизнесом инициативы не будут работать во благо экономики России. Живой дискуссии по данному вопросу пока не наблюдается».

### **КТО ИЗ РОССИЙСКИХ ЮРИСТОВ ХОРОШО НА ЭТОМ ЗАРАБОТАЕТ?**

Размышляя о том, смогут ли российские юристы разбогатеть на групповых исках, как их коллеги из США, эксперты разошлись в своих мнениях. Почти все опрошенные отметили, что в первую очередь на групповых исках смогут заработать специалисты по антимонопольным и судебным спорам. Во-вторых, эксперты ожидают появления мощных специализированных некоммерческих организаций по образу и подобию обществ по защите прав потребителей, профессионально защищающих интересы граждан с использованием групповых исков. Возможно, это усилит контроль деятельности корпораций и заставит их считаться с правами клиентов в России. Эксперты из юридического консалтинга посчитали, что некоторых партнеров юридических фирм может заинтересовать возможность создания собственного бизнеса в этой сфере. В США такие примеры случались. Однако все это произойдет, и юридический рынок претерпит изменения, только если будет принята редакция законопроекта, которая предусматривает гонорар для адвокатов потерпевших. Особенно если это будет сделано по американскому типу, где известно множество случаев присуждения многомиллионных компенсаций заявителям.

Ведущие юридические фирмы, как российские, так и зарубежные, усилият свои практики в этом направлении, предполагают эксперты. В такой ситуации, скорее всего, фирмы будут как защищать корпоративных клиентов от групповых исков, так и вести дела против нарушителей закона в пользу потерпевших.

Американские и некоторые европейские юридические фирмы, работающие в России, могут быстрее всех объявить об открытии профильных практик — на родине в США у них уже есть огромный опыт в этой сфере.

С другой стороны, обязательно появятся лица, не имеющие никакого опыта в этой сфере, но видящие перед собой суммы со многими нулями. Скорее всего, это будут шантажисты корпораций, использующие групповые иски в меркантильных интересах с целью обогащения. Как следствие, возможен всплеск потребительского экстремизма. Поэтому, считают эксперты, законодателю следует рассмотреть возможности усмирения алчных псевдопрофессионалов.

Как все будет происходить в действительности, покажет осенняя думская сессия, когда будет рассмотрен законопроект о групповых исках. Пока банкиры грозят уголовным преследованием клиентам, которые осмелились отсудить у них немного денег, юристы ищут другие способы заработать миллионы. **сф**

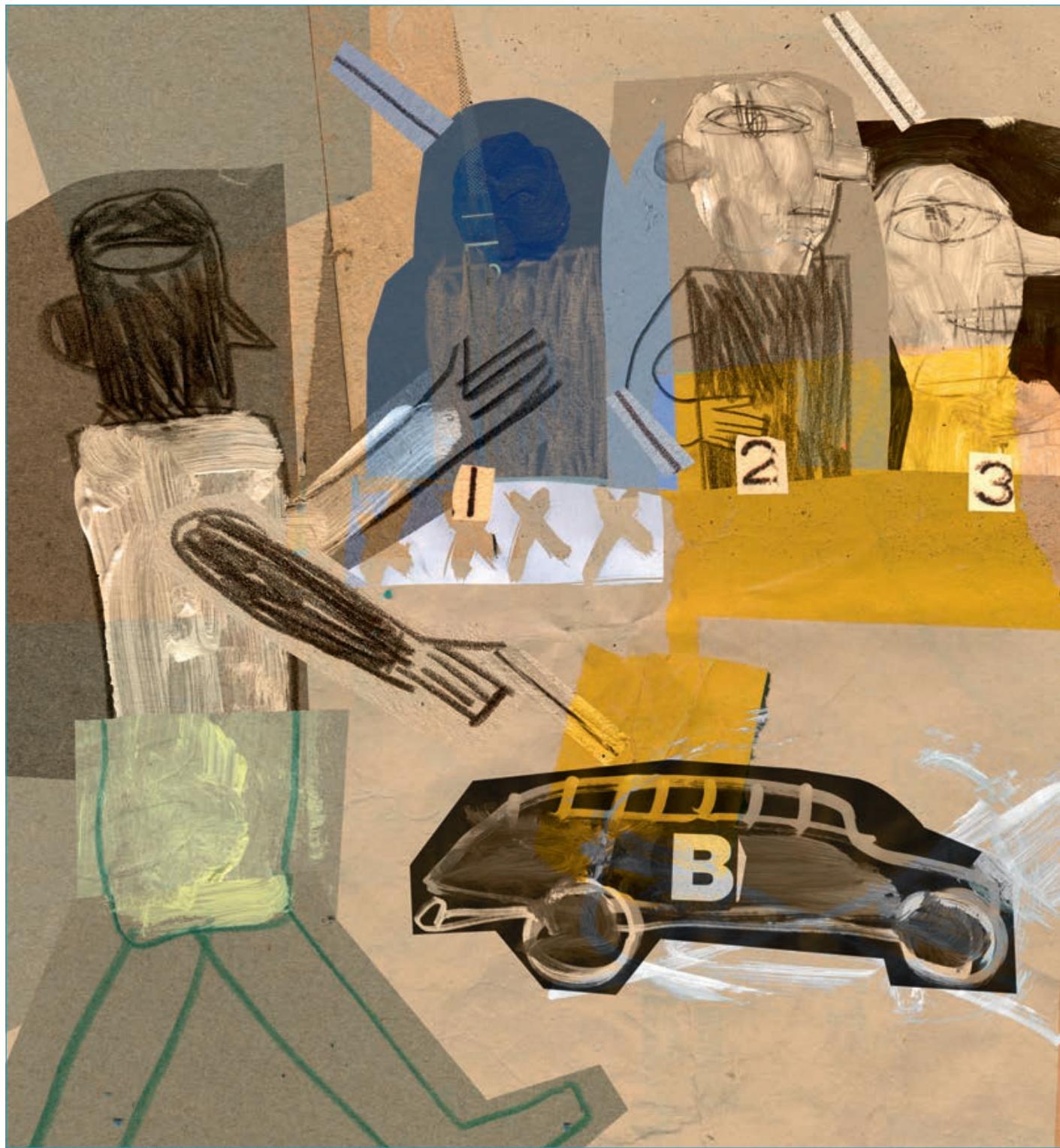
### **НЕ ЗАБЫВАЯ ПРО СЕБЯ**

Казалось бы, защита обиженных потребителей и миноритарных акционеров от транснациональных гигантов — дело бескорыстное, почти благотворительность. Однако гуманистическая миссия адвокатов по классовым искам не мешает им неплохо зарабатывать. Яркий пример тому — профессиональная деятельность американского мультилионера адвоката Уильяма Лерака и его партнера Мелвина Вайса, которые прославились на ниве группового сутяжничества с американскими корпорациями. Полгода сотни адвокатов под их началом ежедневно выуживали из сейфов корпораций миллиардные компенсации по групповым искам. Не забывали юристы и о себе, оставляя примерно 30–40% в качестве вознаграждения за труды. В результате этого состояние Уильяма Лерака на сегодняшний день оценивается примерно в \$900 млн. Впрочем, в карьере адвоката не обошлось и без некоторых накладок. Настоящую славу Лерак получил после признания уголовным преступлением его схемы работы, предусматривающей шантаж руководства корпораций и некоторые весьма сомнительные способы финансового стимулирования истцов. Часто адвокатская фирма просто платила людям за то, чтобы они были истцами. Делалось это, например, по такой схеме. Отслеживая новости компаний, сотрудники фирмы Лерака находили самые бравурные из тех, что сообщил менеджмент. Как только акции такой компании взлетали, специально обученные «истцы» покупали несколько ценных бумаг. Когда происходила неизбежная коррекция курса, фирма Лерака инициировала классовый иск о введении инвесторов в заблуждение. Даже понимая, что дело для истцов проигрышное, многие компании-ответчики предпочитали выплатить отступные, чтобы не потратить еще большую сумму на судебные издержки. Этап и многие другие похожие истории заставили несколько потускнеть сияние ореола «борцов за классовую справедливость». Стоит прислушаться и к такому доводу противников классовых исков, как рост из-за них издержек корпораций, которые перекладывают тряты на потребителей, включая расходы в стоимость производимых товаров.

**Рынок претерпит изменения, только если будет принята редакция законопроекта, которая предусматривает гонорар для адвокатов потерпевших. Особено если это будет сделано по американскому типу, где множество случаев присуждения многомиллионных компенсаций**

# Каталог франшиз

## ПРАВИЛА



# Бизнес по-быстрому

В 2012–2013 ГОДАХ НАИБОЛЕЕ ВОСТРЕБОВАННЫМИ СРЕДИ ФРАНЧАЙЗИ СТАЛИ ФРАНШИЗЫ ИЗ СФЕРЫ МИКРОЗАЙМОВ, А ТАКЖЕ СВЯЗАННЫЕ С РАЗВИТИЕМ ДЕТСКОГО ТВОРЧЕСТВА. СЕЙЧАС НА РЫНОК ПЛАНРИЮТ АКТИВНО ВЫХОДИТЬ КРЕДИТНЫЕ ОРГАНИЗАЦИИ И ДЕВЕЛОПЕРСКИЕ КОМПАНИИ.

По данным ежегодного делового опроса Franchise Business Review, в котором участвовали более 26 тыс. американских франчайзи, управлявших 125 тыс. точек и представлявших более 350 брендов, в 2013 году на рынке США самыми популярными франшизами стали бизнесы по уходу за пожилыми людьми, услуги для детей, фитнес и общепит. Спрос на франчайзинговые услуги на российском рынке отличается от американского. По оценке исполнительного директора Российской ассоциации франчайзинга **Юрия Михайличенко**, в 2012 году отечественный рынок франшиз вырос на 20–25% и составил \$4–5 млрд. Сегодня на нем присутствуют около 700 франшиз, из них половина приходится на розницу, четверть — на общепит, 12% — на сферу услуг, оставшаяся часть — на производство. Сейчас у франчайзи популярны бизнесы по предоставлению микрозаймов и развитию детского творчества. Эти франшизы бюджетные по стоимости (франчайзинговый пакет стоит менее 1 млн руб.). Меньшим спросом пользуются франшизы, например, по плетению кос, востребованные пару лет назад.

«Бизнес, ориентированный на детей, растет не только за счет всплеска рождаемости. Современные родители стремятся вырастить своего ребенка развитым и талантливым», — говорит Михайличенко.

Самой динамично развивающейся сферой на рынке франшиз в 2012 году оказался общепит: на него пришлось наибольшее число открытий франчайзинговых точек. Например, сеть ресторанов фастфуда Subway увеличила в прошлом году количество франшиз на 20% и открыла 220 ресторанов, а сеть Baskin Robbins запустила около 50 кафе-мороженых. Кроме того, общепит стал первой отраслью рынка франчайзинга, в которой началась консолидация активов. Недавно в СМИ появилась информация, что сеть кофеен «Шоколадница» покупает рестораны «Япоша» у Ginza Project. А в марте прошлого года сеть «Г.М.Р. Планета гостеприимства» приобрела у фонда Alfa Capital Partners 61 трактир «Елки-палки» и 11 ресторанов «Маленькая Япония». По словам Юрия Михайличенко, причина бурного роста рынка общественного питания — его ненасыщенность. В Москве, по оценкам, он заполнен всего на 30–40%, а в некоторых регионах ниша и вовсе пустует.

Еще один наметившийся тренд — включение банков в программу развития франчайзинга. По словам генерального директора компании Deloshop **Виктора Прокурина**, существующая программа финансирования франчайзи «Бизнес-старт» от Сбербанка существенно улучшила свои условия

Текст:  
**Динара Мамедова**

для малого бизнеса. В частности, банк снизил возраст заемщика с 25 до 20 лет, а долю собственных инвестиций будущего предпринимателя — с 30% до 20%. По словам Прокурина, в 2013 году программы кредитования выведут на рынок еще два банка.

Помимо кредитных игроков на франчайзинговый рынок планируют выходить девелоперские компании. По словам Михайличенко, чтобы заполнить свои торговые центры необходимым пулом арендаторов, они готовы стать покупателями мастер-франшизы и самостоятельно формировать пул брендов. По крайней мере, о такой концепции развития говорили владельцы торгово-развлекательного комплекса «Рио».

Рост рынка франчайзинга привлекает на него новых игроков — ежегодно на рынке появляются около 100 новых предложений (правда, примерно столько же исчезают). По словам менеджера отдела продаж компании Deloshop **Аллы Обадэ**, ротация франшиз происходит из-за низкого уровня подготовки франчайзингового предложения. Зачастую владельцы успешного регионального бизнеса используют в качестве франшизы договор оптовой торговли, не продумав концепцию, стандарты, брэндбук. Они привлекают одного-двух франчайзи, но дальше бизнес не развивается.

Несмотря на происходящие изменения, российский рынок франчайзинга трудно назвать развитым. Так, по данным Franchise Business Review, американские франчайзи считают обязательным условием сотрудничества раскрытие владельцем франшизы информации о доходах, расходах и прибыльности компании. В России такую практику используют единицы франчайзеров. **СФ**

## ОБРАЗОВАНИЕ

## ДЕТСКИЕ РАЗВИВАЮЩИЕ ЦЕНТРЫ «КРОШКА РУ»

ООО «Крошка Ру»



«Крошка Ру» – сеть детских развивающих центров, первый из которых был открыт в Петербурге и создавался для собственных детей. С 2010 года компания стала развиваться по франчайзингу. «Крошка Ру» – крупнейшая сеть в Петербурге. Компанию отличают неизменно высокое качество услуг, уникальные авторские программы, внимательный подход к подбору персонала. В силу принадлежности к лучшим традициям образовательной столицы России, бренд стремительно набирает популярность в регионах.

Объем инвестиций \_\_\_\_\_ Компания предлагает два формата ведения бизнеса: центр и студия – модель, созданная специально для небольшого города. Минимальный размер инвестиций для открытия студии – 1,5 млн руб., центра – от 2,5 млн руб. (включая паушальный взнос)

Роялти,  
вступительный взнос  
и другие платежи \_\_\_\_\_ Студия (S помещения 80–110 кв.м) – инвестиции от 1,5 до 2 млн руб., в т.ч. паушальный взнос – 680 тыс.руб.  
Центр (S помещения 180–240 кв.м) – инвестиции от 2,5 до 3 млн руб., в т.ч. паушальный взнос 900 тыс.руб.

Срок возврата  
инвестиций \_\_\_\_\_ Управляющая компания оказывает всестороннюю помощь франчайзи, включая полную маркетинговую поддержку и комплекс мероприятий по привлечению клиентов. Расчетный срок возвращения вложений не превышает 1,5–2 лет

Общие требования \_\_\_\_\_ Главное требование к нашим партнерам – желание открыть и развивать свой бизнес! Франчайзи должен понимать, что он будет заниматься социально значимым бизнесом и станет частью дружной команды единомышленников.

География работы \_\_\_\_\_ Россия, Казахстан (Санкт-Петербург, Москва и МО, Калининград, Тюмень, Казань, Алматы и пр.)

Количество собственных/  
действующих  
франчайзинговых  
предприятий \_\_\_\_\_ 3 собственных, 26 франчайзинговых предприятий

Страна \_\_\_\_\_ Россия

Год основания \_\_\_\_\_ 2002

Год запуска программы  
франчайзинга \_\_\_\_\_ 2010

Контакты \_\_\_\_\_ Ольга Лебедева, директор по франчайзингу  
Тел.: (812) 385 4880; (921) 947 5286  
E-mail: [fransh@kroshkaru.ru](mailto:fransh@kroshkaru.ru)  
[www.f.kroshkaru.ru](http://www.f.kroshkaru.ru)



Реклама

## ОБЩЕСТВЕННОЕ ПИТАНИЕ

## ООО «ЯРКАЯ ЗВЕЗДА»

Carl's Jr.®



Carl's Jr.® – одна из мировых сетей общественного питания. Сегодня у компании Carl's Jr.® успешно работают более чем 3100 ресторанов в 17 странах мира. Carl's Jr.® является первой в России бургерной сетью ресторанов быстрого обслуживания класса премиум. Carl's Jr.® представляет принципиально новый формат обслуживания посетителей: выбор блюд происходит за прилавком, а заказ приносят сотрудники ресторана за столики.

Объем инвестиций \_\_\_\_\_ от 10 900 000 руб. до 19 800 000 руб.

Роялти,  
вступительный взнос  
и другие платежи \_\_\_\_\_ Размер паушального взноса составляет 1 500 000 руб., роялти – 5–6%, платеж за тренинг ключевого персонала 500 000 руб.

Срок возврата  
инвестиций \_\_\_\_\_ 2,5 года

Общие требования \_\_\_\_\_ Необходим опыт организации и управления бизнес-структурками. Желателен опыт управления бизнесом на предприятиях общественного питания

География работы \_\_\_\_\_ Россия

Количество собственных/  
действующих  
франчайзинговых  
предприятий \_\_\_\_\_ 3100 ресторанов в 17 странах мира, из них 2600 ресторанов открыто по франшизе

Страна \_\_\_\_\_ Россия

Год основания \_\_\_\_\_ 1941

Год запуска программы  
франчайзинга \_\_\_\_\_ 1980

Контакты \_\_\_\_\_ Юлия Калманова  
Тел.: (911) 000 4260  
Факс: (812) 612 2400  
E-mail: [franchise@brightstar.ru](mailto:franchise@brightstar.ru)  
[www.carlsjr.ru](http://www.carlsjr.ru)



Реклама

## УСЛУГИ

**ООО «ТОНУС-КЛУБ»****ТОНУС-КЛУБ®**

Франчайзи ТОНУС-КЛУБ® получает выгоды от использования эффективных инструментов:

- международный бренд с десятилетней историей;
- старт-менеджмент;
- эксперт-центр Академии успешных решений;
- федеральный контакт-центр;
- интернет-магазин;
- корпоративное издательство;
- обслуживание в сервис-центрах в Москве и Санкт-Петербурге.

Объем инвестиций \_\_\_\_\_ Минимальный размер инвестиций для открытия клуба – 2 400 000 руб.

Роялти, вступительный взнос и другие платежи \_\_\_\_\_ Паушальный взнос – 470 000 руб.  
Роялти – 250 руб. кв.м

Срок возврата инвестиций \_\_\_\_\_ Расчетный срок окупаемости инвестиций – 4–24 месяца.

Общие требования \_\_\_\_\_ Стремление стать успешным владельцем высокорентабельного бизнеса в «красивой» отрасли и готовность работать по стандартам международной сети ТОНУС-КЛУБ®

География работы \_\_\_\_\_ Россия, Казахстан, Кипр

Количество собственных/  
действующих  
франчайзинговых  
предприятий \_\_\_\_\_ 2 собственных, 132 франчайзинговых предприятия

Страна \_\_\_\_\_ Россия

Год основания \_\_\_\_\_ 2002

Год запуска программы  
франчайзинга \_\_\_\_\_ 2005

Контакты \_\_\_\_\_ Тел. (495) 780 5059, (812) 702 1122  
E-mail: [otkroy@tonusmail.ru](mailto:otkroy@tonusmail.ru)  
[www.fr.tonusclub.ru](http://www.fr.tonusclub.ru)

## МЕДИЦИНА

**ООО «ЛАБОРАТОРИЯ ГЕМОТЕСТ»****Лаборатория Гемотест**

**Лаборатория Гемотест** – это медицинская лаборатория с широким спектром услуг, диагностическое оборудование которой позволяет выполнять более 1000 видов исследований. Сеть лабораторных отделений компании насчитывает более 150 объектов по всей России.

Предлагаем вам:

1. Начать свое дело под известным брендом
2. Получить отложенную бизнес-модель с прогнозируемой прибылью
3. Работать во благо здоровья населения

Объем инвестиций \_\_\_\_\_ От 1,2 млн руб. – лабораторный пункт  
От 1,7 млн руб. – лабораторное отделение

Роялти, вступительный взнос и другие платежи \_\_\_\_\_ 150 тыс. руб. – лабораторный пункт  
200 тыс. руб. – лабораторное отделение  
2,36% – роялти от оборота

Срок возврата инвестиций \_\_\_\_\_ 14–36 месяцев

Общие требования \_\_\_\_\_ Наличие помещения (аренда/собственность)  
Достаточное финансирование  
Соблюдение стандартов и регламентов работы

География работы \_\_\_\_\_ Российская Федерация

Количество собственных/  
действующих  
франчайзинговых  
предприятий \_\_\_\_\_ 30 собственных,  
129 франчайзинговых предприятий

Страна \_\_\_\_\_ Россия

Год основания \_\_\_\_\_ 2003

Год запуска программы  
франчайзинга \_\_\_\_\_ 2010

Контакты \_\_\_\_\_ Департамент развития  
Тел.: 8 (495) 532 1313  
Тел.: 8 (800) 550 1313  
Моб.: 8 (925) 646 3303 Лиферова Евгения  
E-mail: [fr@gemotest.ru](mailto:fr@gemotest.ru)  
[www.gemotest.ru](http://www.gemotest.ru)

**ГЕМОТЕСТ**  
МЕДИЦИНСКАЯ ЛАБОРАТОРИЯ

Реклама

НЕОБХОДИМА КОНСУЛЬТАЦИЯ СПЕЦИАЛИСТА



Реклама

## ОБЩЕСТВЕННОЕ ПИТАНИЕ

**ООО «РОСИНТЕР РЕСТОРАНТС»****«Планета Суши»**

«Планета Суши» – сеть демократичных ресторанов, которая остается верной основам японской кухни: лаконичная презентация блюд, безупречное приготовление, традиционные и фирменные рецепты. Мы используем высококачественные продукты в их чистом первозданном виде. Сохраняя традиции, «Планета Суши» смотрит в будущее и предлагает своим гостям новые вкусы паназиатской кухни.

Интерьер выполнен в стиле японской философии минимализма, объединяя традиции Японии и современную реальность; бамбуковые палочки и Wi-Fi. Теплая цветовая гамма в сочетании с приглушенным освещением и негромкой японской музыкающей создает теплую и спокойную атмосферу – идеальное окружение для встречи с друзьями, романтического вечера или обеда с деловыми партнерами

Объем инвестиций \_\_\_\_\_ от 12 млн руб.

Роялти,  
вступительный взнос  
и другие платежи \_\_\_\_\_

Паушальный платеж – 1 300 тыс. руб.  
Роялти – 6%. Маркетинговый взнос – от 0,5%

Срок возврата  
инвестиций \_\_\_\_\_

Средний срок возврата инвестиций – три года

Общие требования \_\_\_\_\_

- имеет в собственности или права пользования объектами недвижимости, подходящими для организации ресторанов
- способен инвестировать в открытие нескольких ресторанов
- обладает опытом управления успешным бизнесом и необходимыми ресурсами (люди, связи, знания)
- предприниматель с хорошей репутацией
- готов принять и соблюдать стандарты наших брендов
- приветствуется опыт в сфере общественного питания и/или опыт работы по франчайзингу

География работы \_\_\_\_\_ Россия, страны СНГ, Европа

Количество собственных/  
действующих  
франчайзинговых

предприятий \_\_\_\_\_ 77 собственных, 59 франчайзинговых предприятий (по состоянию на 30.06.2013)

Страна \_\_\_\_\_ Россия

Год основания \_\_\_\_\_ 1999

Год запуска программы  
франчайзинга \_\_\_\_\_ 2004

Контакты \_\_\_\_\_  
Директор по развитию Лоборев Алексей  
Тел.: (495) 788 4488, доб. 2004  
моб. +7 (964) 796 5797  
E-mail: aloborev@rosinter.ru  
www.rosinter.ru



Реклама

## ОБЩЕСТВЕННОЕ ПИТАНИЕ

**ООО «РОСИНТЕР РЕСТОРАНТС»****«IL Патио»****Сеть семейных ресторанов итальянской кухни**

Концепция «IL Патио» возникла в 2004 году в результате ребрендинга сети «Патио Пицца», существовавшей с 1993 года. «IL Патио» гордится своим внимательным сервисом, домашней атмосферой и блюдами, которые готовятся по традиционным итальянским рецептам от всего сердца. Вкус Италии – вкус «IL Патио»!

Меню ресторана предлагает большой выбор блюд из овощей, мяса, морепродуктов и, конечно, настоящую итальянскую пиццу, пасту, лазанью и многое другое. Это великолепное место для времепровождения с семьей, друзьями или коллегами. Рестораны «IL Патио» выполнены в ярких цветах, напоминающих о колорите Италии. Мягкое освещение, приятное музыкальное оформление и современный дизайн гармонично объединены и создают комфортную и по-настоящему семейную обстановку, располагающую к дружескому застолью.

Объем инвестиций \_\_\_\_\_ От 15 млн руб.

Роялти,  
вступительный взнос  
и другие платежи \_\_\_\_\_

Паушальный платеж – 1 300 тыс. руб. Роялти – 6%.

Маркетинговый взнос – от 0,5%

Срок возврата  
инвестиций \_\_\_\_\_

Средний срок возврата инвестиций – три года

Общие требования \_\_\_\_\_

Наш потенциальный партнер:

- имеет в собственности или права пользования объектами недвижимости, подходящими для организации ресторанов
- способен инвестировать в открытие нескольких ресторанов
- обладает опытом управления успешным бизнесом и необходимыми ресурсами (люди, связи, знания)
- предприниматель с хорошей репутацией
- готов принять и соблюдать стандарты наших брендов
- приветствуется опыт в сфере общественного питания и/или опыт работы по франчайзингу

География работы \_\_\_\_\_ Россия, страны СНГ, Европа

Количество собственных/  
действующих

франчайзинговых  
предприятий \_\_\_\_\_ 86 собственных, 66 франчайзинговых предприятий (по состоянию на 30.06.2013)

Страна \_\_\_\_\_ Россия

Год основания \_\_\_\_\_ 1993

Год запуска программы  
франчайзинга \_\_\_\_\_ 2003

Контакты \_\_\_\_\_  
Директор по развитию Лоборев Алексей  
Тел.: (495) 788 4488, доб. 2004,  
моб. +7 (964) 796 5797  
E-mail: aloborev@rosinter.ru  
www.rosinter.ru



Реклама



## УСЛУГИ

**«ТОЧКА КРАСОТЫ»**

000 «ТОЧКА»

**«Точка Красоты» – успешный проект группы компаний «Моне», работающий на российском рынке более 15 лет.**

Основатель проекта Александр Глушков и команда «Точки Красоты» хотят изменить отношение людей к парикмахерским. «Точка Красоты» – это дружелюбное место, где каждый может получить качественную услугу здесь и сейчас по доступным ценам. Парикмахерские возле вашего дома теперь работают без записи.

Приобретение пакета франшизы на парикмахерские услуги – гарантия быстрого возникновения стабильного бизнеса.

Поддержка для франчайзи:

- Помощь в наборе и первоначальной аттестации персонала
- Разработка индивидуального дизайн-проекта
- Профессиональная подготовка и повышение квалификации персонала в собственном колледже парикмахерского мастерства «Монеко» по технологии PIVOT POINT
- Размещение информации о салоне-партнере во всех проводимых рекламных мероприятиях (СМИ)
- Разработка индивидуального маркетинг-плана для партнеров с учетом специфики региона

Компания «Точка Красоты» гарантирует стабильный и выгодный бизнес при минимальных рисках и вложениях

Объем инвестиций \_\_\_\_\_ Минимальный размер инвестиций для открытия фирменного салона красоты (закупка оборудования и материалов, ремонт, аренда и пр.), составляет 1,5 млн руб.

Роялти,  
вступительный взнос  
и другие платежи \_\_\_\_\_ Размер паушального взноса, необходимого для присоединения к сети, составляет 150 000 руб.  
Роялти – 15 000 руб. ежемесячно

Срок возврата  
инвестиций \_\_\_\_\_ Расчетный срок возвращения вложений не превышает 18 месяцев

Общие требования \_\_\_\_\_ Приобрести пакет франшизы с уверенностью в будущих успехах и прибыли может любой начинающий предприниматель, в том числе не имеющий специальных знаний о том, как открыть салон-парикмахерскую

География работы \_\_\_\_\_ Россия  
Количество собственных/  
действующих  
франчайзинговых  
предприятий \_\_\_\_\_ 17 собственных и 24 франчайзинговых предприятия

Страна \_\_\_\_\_ Россия

Год основания \_\_\_\_\_ 1998

Год запуска программы  
франчайзинга \_\_\_\_\_ 2012

Контакты \_\_\_\_\_ Некрасов Владислав  
Тел.: (495) 764 0647  
(985) 266 4249  
E-mail: vs@tochkafamily.ru  
www.tochkafamily.ru





**«Деньга» - это стабильный бизнес**  
от Санкт-Петербурга до Владивостока



90 отделений  
20 регионов  
7 часовых поясов



Входим в топ-5  
крупнейших федеральных  
микрофинансовых  
компаний России



Более 500 000 клиентов  
воспользовались нашими  
услугами

**Зарабатывайте вместе с «Деньгой»**  
Вы можете стать партнером «Деньги»  
и уже через 8 месяцев получать прибыль

## УСЛУГИ

# ООО «АВАНТАЖ» «Деньга»

Компания «Деньга» входит в пятерку крупнейших федеральных микрофинансовых организаций. Предоставляем микрозаймы населению до 30 тыс. руб. и бизнесу до 300 тыс. руб. Дополнительные услуги - страхование, пенсионные программы. Компания имеет **90 отделений в 20 регионах, в 7 часовых поясах**. Наши услугами воспользовались **более 500 000 клиентов**.

### Преимущества данной франшизы для инвестора

Уникальные преимущества «Деньги»:

#### – Отсутствие паушального взноса

- Роялти выплачивается только **после выхода на операционную прибыль**
- «Деньга» берет на себя **до 70% всех рисков** в первых трех отделениях
- Обозначим заранее **точный бюджет** проекта. **Превышение бюджета всегда за счет «Деньги»**
- Дадим точный прогноз по расходам и прибыли
- **Выступим соинвестором в каждом отделении.** На каждый вложенный вами рубль мы вложим рубль сверху
- Быстрая окупаемость вложений и высокая **рентабельность** капитала (более **40% годовых**)
- Обеспечим **контроль** инвестиций **онлайн 24/7/365**

- Используем только современные технологии и защищенные каналы передачи данных
- Ведем **отчетность по МСФО**

- Созданная в Компании система менеджмента качества получила международный сертификат **ISO 9001-2008**
- Проводим обучение и консультации на всех этапах развития бизнеса
- Первые **3 отделения** в регионе **открываем под ключ** и передаем в оперативное управление
- Оцениваем платежеспособность клиентов и ведем работу с проблемной задолженностью
- Работает единый **call-центр**
- Сотрудники финансового блока – **не ниже кандидата наук**

**Деньга**

Объем инвестиций \_\_\_\_\_ Минимальный объем инвестиций для совместного открытия точки продаж составляет 1 млн руб.

Роялти взнос  
и другие платежи \_\_\_\_\_ **Паушальный взнос отсутствует.**  
Франчайзи начинает выплачивать **роялти** франчайзеру только **после выхода** точки продаж **на операционную прибыль**

Срок возврата  
инвестиций \_\_\_\_\_ Расчетный **срок возврата** вложений –**12-24 мес.**, в зависимости от региона. На это влияют уровень арендных ставок в конкретном регионе, рыночный уровень зарплаты и другие особенности. На этапе согласования проекта мы определим точный период окупаемости

Общие требования \_\_\_\_\_ Потенциальный франчайзи может получить франшизу, если имеет достаточное финансирование для открытия точки продаж. Специальные навыки, финансовое образование и опыт работы в данном бизнесе не требуются. Мы гарантируем полное обучение, необходимое для управления бизнесом, консультирование и сопровождение проекта. На начальном этапе ваш город посетит **представитель «Деньги»**, он **самостоятельно найдет помещение, наймет и обучит необходимый штат сотрудников, откроет отделение под ключ**. При этом плата с франчайзи не взимается. По договоренности мы готовы взять на себя полное оперативное управление проектом, предоставляя отчетность франчайзи

География работы \_\_\_\_\_ Россия, в **7 часовых поясах** (от Петербурга до Владивостока)

Количество собственных  
предприятий \_\_\_\_\_ **90 отделений в 20 регионах страны.**  
**61 собственное, 29 франчайзинговых предприятий**

Страна \_\_\_\_\_ Россия

Год основания \_\_\_\_\_ 2010

Год запуска программы  
франчайзинга \_\_\_\_\_ 2012

Контакты \_\_\_\_\_  
Дмитрий Антонов  
Тел.: +7 (968) 189 0394  
E-mail: dantonov@dengbank.ru  
www.dengbank.ru/investors/, www.dengbank.ru/promo/

The advertisement features the logo for **Beautinika™** (studia стройности и молодости) with the tagline "НОВЫЙ ФОРМАТ БИЗНЕСА ОТ ОПЫТНОГО ФРАНЧАЙЗОРА". It includes several circular images showing the interior of a studio, a reception area, a treatment room, and a beautician performing a service.

УСЛУГИ

## 000 «БЬЮТИНИКА»

Студия стройности и молодости «Бьютиника»™

Впервые на рынке вниманию клиентов предлагается формат студии стройности и молодости с абонементной системой, позволившей сдеть аппаратную косметологию доступной каждому!

Франшиза «Бьютиника» – это детально проработанная Система, позволяющая создать и вести успешный бизнес с поддержкой опытного и профессионального франчайзора:

- 11 лет на рынке франчайзинга;
- член совета директоров Российской ассоциации франчайзинга (РАФ);
- успешный опыт создания крупнейшей в России сети спортивно-оздоровительных центров для женщин;
- собственный Образовательный центр;
- целый спектр специально разработанных и протестированных бизнес-технологий: от стандартов обслуживания до программного обеспечения.

Объем инвестиций \_\_\_\_\_ Существует несколько вариантов франшизных пакетов (все необходимые платежи включены в стоимость пакета, «скрытые» платежи отсутствуют):

- «Кабинет стройности» – 2,2 млн руб.;
- «Студия стройности и молодости» – 5,5 млн руб.;
- «Мир красоты» – 8,5 млн руб.;
- VIP-формат «O'borco» – 10 млн руб.

Роялти,  
вступительный взнос  
и другие платежи \_\_\_\_\_

Паушальный взнос – отсутствует.  
Роялти – 150 руб./кв.м

Срок возврата  
инвестиций \_\_\_\_\_ 12 месяцев

Общие требования \_\_\_\_\_ Наличие средств, достаточных для открытия студии.  
Готовность пройти обучение в Экспертном центре  
франчайзора

География работы \_\_\_\_\_ Россия (все регионы)

Количество собственных/  
действующих  
франчайзинговых  
предприятий \_\_\_\_\_ 1 собственная и 2 франчайзинговых точки

Страна \_\_\_\_\_ Россия

Год основания \_\_\_\_\_ 2002

Год запуска программы  
франчайзинга \_\_\_\_\_ 2012

Контакты \_\_\_\_\_  
Баранова Светлана  
Тел.: (812) 603 2400  
E-mail: sale@beautinika.ru  
http://beautinika.ru



Фото: «Оригитея» – Монтре (Швейцария)

МЕДИЦИНА

## «ОРИГИТЕЯ»

ООО УК «Медкомсервис»

Сеть клиник по снижению избыточной массы тела, работающих на основе авторского метода доктора Мухиной М.М. «Золотая игла». Клиника предлагает свою линию продуктов для поддержания правильной массы тела и собственную систему фито-детоксикации, а также инновационные разработки в области оздоровления и омоложения организма.

Среди предоставляемых услуг:

- Аурикулярная иглорефлексотерапия Золотая игла®
- Корпоральное иглоукалывание
- Акупунктурный лифтинг
- Инъекционная косметология
- Аппаратная косметология
- Лабораторная диагностика
- Липоскульптура тела
- Психологические программы изменения пищевой мотивации и другие
- Избавление от никотиновой зависимости за один сеанс
- Программа «Антистресс»
- Собственный центр обучения персонала



КЛИНИКА ДОКТОРА МУХИНОЙ®

Объем инвестиций \_\_\_\_\_ Минимальный размер инвестиций для открытия клиники составляет 1 млн руб.

Роялти,  
вступительный взнос  
и другие платежи \_\_\_\_\_ Размер паушального взноса (включающего обучение всех сотрудников) составляет 900 тыс. руб. Ежемесячный роялти 10% со всего объема выручки франчайзера от реализованных товаров и услуг. Рекламный пай (on-line сервис для пациентов, реклама на сайте, федеральные рекламные кампании) – 20 тыс. руб. в месяц. Работа на оборудовании «Мастер Франчайзи» с обслуживанием IT – 15 тыс. руб. Услуги call-центра 15 тыс. руб.

Срок возврата  
инвестиций \_\_\_\_\_ Расчетный срок возвращения вложений от 6 мес. до 1 года

Общие требования \_\_\_\_\_ Помещение от 80 кв.м до 450 кв.м в собственности или в аренде на срок не менее чем действие договора о коммерческой концессии. Необходимый персонал – от 3 человек. Шаговая доступность от метро, удобный подъезд

География работы \_\_\_\_\_ Россия, Швейцария, Германия

Количество собственных/  
действующих  
франчайзинговых  
предприятий \_\_\_\_\_ 5 собственных, 12 франчайзинговых клиник

Страна \_\_\_\_\_ Россия

Год основания \_\_\_\_\_ 2003

Год запуска программы  
франчайзинга \_\_\_\_\_ 2010

Контакты \_\_\_\_\_ Виталий Анатольевич Стеценко, тел.: (915) 730 3000  
Анна Сергеевна Козлова, тел.: (915) 713 9836  
E-mail: franchi@origitea.info, fr@origitea.info  
www.origitea.ru

НЕОБХОДИМА КОНСУЛЬТАЦИЯ СПЕЦИАЛИСТА



УСЛУГИ

- «ЗАВОД АЛЕШИНА»
- КОНДИТЕРСКИЙ КОНЦЕРН  
«ЧЕРНОГОРСКИЙ»

000 «Завод АлешинА»  
000 «Кондитерский концерн Черногорский»

«Завод Алешина» + Кондитерский концерн «Черногорский» – двумя предприятиями охватывается весь спектр хлебобулочных и кондитерских изделий, примерно 400 наименований

Объем инвестиций \_\_\_\_\_ Склад 300–400 кв. м. Средняя сумма инвестиций на закупку продукции – 3–4 млн руб. + 1–2 а/м доставки

Роялти,  
вступительный взнос  
и другие платежи \_\_\_\_\_ Паушальный взнос, роялти и дополнительные платежи отсутствуют

Срок возврата  
инвестиций \_\_\_\_\_ Примерно 24 месяца

Общие требования \_\_\_\_\_

- Наличие достаточных оборотных средств
- Ичная финансовая ответственность
- Активная жизненная позиция
- Желателен опыт руководства торговым отделом в FMCG (товары повседневного спроса)

География работы \_\_\_\_\_ Россия, Казахстан, Монголия, Беларусь, Азербайджан

Количество собственных/  
действующих  
франчайзинговых  
предприятий \_\_\_\_\_ 22 собственные доставочные структуры от Урала до Дальнего Востока

Страна \_\_\_\_\_ Россия

Год основания \_\_\_\_\_ «Завод Алешина» – 1998 г.;  
000 «КК «Черногорский» – 1998 г.

Год запуска программы  
франчайзинга \_\_\_\_\_ 2013

Контакты \_\_\_\_\_

**000 «Завод АлешинА»**

Кирилл Конев (начальник отдела продаж)

тел. +7 (962) 848 0402

[www.zavod-alyoshina.ru](http://www.zavod-alyoshina.ru)

e-mail: [konevkir@mail.ru](mailto:konevkir@mail.ru)

**000 «Кондитерский концерн Черногорский»**

Виталий Нефедов (начальник отдела продаж)

тел. +7 (913) 719 0055

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

e-mail: [vitaly.nefedov@mail.ru](mailto:vitaly.nefedov@mail.ru)



&





## УСЛУГИ

# MAIL BOXES ETC

**ЗАО «МБИ-Евразия»**

Центры МВЕ предлагают различные бизнес-услуги, адаптированные под нужды конкретных потребителей и отвечающие самым высоким мировым стандартам качества. Наша цель – сделать работу компаний и частных лиц более легкой

Основными из наших услуг являются:

- **Прием и отправка посылок**

Сотрудники МВЕ отправят Ваши документы или посылки, используя ведущих перевозчиков отрасли, предложив наиболее подходящий для Вас вариант отправки. Если это электроника, хрупкий груз или груз нестандартных размеров, Вам с радостью предложат услуги профессиональной упаковки, чтобы товар доехал именно в том виде, как был отправлен

- **Услуги оперативной полиграфии и копировальные услуги**

Цифровая цветная и черно-белая печать на разных типах бумаги, различные виды брошюровки, ламинация, черно-белое копирование (с 24-часовым доступом для клиентов МВЕ), изготовление визиток, брошюр, буклетов, допечатная обработка документов и многое другое

- **Аренда абонентских ящиков**

Абонентские ящики с комплексом дополнительных услуг (извещение о доставке, перенаправление и рассылка документов) очевидно делают их более привлекательными по сравнению с обычными почтовыми ящиками. Плюс к этому появляется возможность использовать так называемые «имиджевые» адреса, то есть в адресе больше нет необходимости указывать "а/я". Например: 123456, г. Москва, ул. Тверская, д. 3, 000 «Успех»

- **Etc. etc. etc.**

Кроме этого, Центры МВЕ предоставляют услуги перевода на 37 языков мира, продажу канцелярских и сувенирных товаров

Объем инвестиций \_\_\_\_\_ Минимальный (стартовый) размер инвестиций составляет \$75 тыс. (2 млн 250 тыс. руб.)

Роялти взнос  
и другие платежи \_\_\_\_\_ Размер паушального взноса, необходимого для присоединения к сети, составляет \$25 тыс. (750 тыс.руб.)

Срок возврата  
инвестиций \_\_\_\_\_ Расчетный срок возвращения вложений от 12 до 14 месяцев

Общие требования \_\_\_\_\_ Управляющий/ владелец центра:  

- Наличие предпринимательской жилки
- Умение развивать свой бизнес и продавать услуги
- Опыт работы
- Умение работать в команде и трудолюбие

География работы \_\_\_\_\_ Россия

Количество собственных  
предприятий \_\_\_\_\_ 3 собственных, 87 франчайзинговых предприятий

Страна \_\_\_\_\_ Россия

Год основания \_\_\_\_\_ 1980

Год запуска программы  
франчайзинга \_\_\_\_\_ 1982

Контакты \_\_\_\_\_ Анна Киселева

Mail Boxes Etc.

Коммерческий директор

тел. +7 (495) 788-1566

факс. +7 (495) 981-8520

моб. +7 (925) 740-9488

anna.kiseleva@mailboxesetc.ru

www.mailboxesetc.ru



MAIL BOXES ETC.<sup>®</sup>



## УСЛУГИ

**ООО «ТИ ФАННИ ВОРЛД»****Tea Funny**

Успешный бизнес Tea Funny: кафе «под ключ» по продаже напитков и десертов на основе чая, кофе, молока, свежевыжатых соков, мороженого и йогурта с добавлением оригинальных топпингов. Компания предоставляет специально разработанные стандарты работы кафе, регулярно проводит конференции по развитию бизнеса для партнеров. Заключается договор концессии

«Ти Фанни Ворлд» предлагает сотрудничество по направлениям: фирменное кафе Tea Funny; кафе в кафе; мобильное кафе ([bubbletea.ru](http://bubbletea.ru)); сотрудничество с сетями кинотеатров; продажа в рестораны быстрого питания короткой линейки ([bubbletea24.ru](http://bubbletea24.ru)); продажа ингредиентов (для владельцев кафе, ресторанов, баров, клубов; [poppingboba.ru](http://poppingboba.ru))

Компания «Ти Фанни Ворлд» предлагает установить на открытых площадках мобильные кафе, которые позволяют готовить свежие напитки и десерты на свежем воздухе и в неограниченном объеме

Объем инвестиций \_\_\_\_\_ Для фирменного кафе — от 1,4 млн. руб. (паушальный взнос, оборудование, ингредиенты, ремонт).  
Для мобильного кафе — 999 тыс. руб.  
Для интеграции кафе в рестораны/кинотеатры — от 150 тыс. руб.

Роялти взнос и другие платежи \_\_\_\_\_ Размер паушального взноса — 359 тыс. руб.  
Роялти — со 2 года

Срок возврата инвестиций \_\_\_\_\_ От 6 месяцев  
Общие требования \_\_\_\_\_ Помещение от 8 м<sup>2</sup>; водопровод /слив воды; электрическая мощность от 10 кВт.  
Оформление торговой точки в фирменном стиле Tea Funny.  
Ежемесячный отчет по продажам

География работы \_\_\_\_\_ Россия и страны ближнего зарубежья,  
города с высоким уровнем потребительского индекса

Количество собственных предприятий \_\_\_\_\_ 10 собственных кафе, по франшизе работает 87 фирменных точек Tea Funny, всего 97 фирменных предприятий

Страна \_\_\_\_\_ Россия

Год основания \_\_\_\_\_ 2011

Год запуска программы франчайзинга \_\_\_\_\_ 2012

Контакты \_\_\_\_\_ Тел.: +7 (495) 739 3930  
E-mail: [fr@bubbletea.ru](mailto:fr@bubbletea.ru)  
[www.bubbletea.ru](http://www.bubbletea.ru)

# TEA FUNNY. ВАША УВЕРЕННОСТЬ В ЗАВТРАШНЕМ ДНЕ

**МЕРАБ ЕЛАШВИЛИ, ПРЕЗИДЕНТ КОМПАНИИ «Г.М.Р. ПЛАНЕТА ГОСТЕПРИЙСТВА», ПРЕЗИДЕНТ И ПРЕДСЕДАТЕЛЬ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ РОССИЙСКОЙ АССОЦИАЦИИ ФРАНЧАЙЗИНГА, ПАРТНЕР TEA FUNNY**



**TF:** Мераб Исакович, как вы решили интегрировать кафе Tea Funny в сеть ресторанов «Сбарро»?

**Мераб Елашвили:** Бизнес, который предлагает на российском рынке Tea Funny, сразу привлек мое внимание. Я достаточно хорошо знаком с историей появления напитка Bubble Tea и знаю, насколько он популярен в европейских странах. А Tea Funny – это кафе как раз по продаже данного инновационного продукта. Сейчас мы определили четыре ресторана «Сбарро», где размещаем кафе Tea Funny. Теперь наши посетители могут попробовать интересный и вкусный продукт, а аудитория, которая знакома с Bubble Tea, может прийти в «Сбарро» и за любимым напитком, и за вкусной едой.

**TF:** В сети ресторанов YamKee вы выбрали концепцию Bubbletea24. Почему?

**Мераб Елашвили:** Концепция YamKee предполагает, что покупатель «собирает» свое блюдо сам. Та же концепция и в Bubbletea24. Кроме того, Bubbletea24 позволяет разработать индивидуальную линейку напитков и интегрировать ее в любой фирменный стиль.

**TF:** Как реагируют посетители ресторанов «Сбарро» и YamKee на новый продукт?

**Мераб Елашвили:** Статистика продаж показывает, что Bubble Tea пользуется большой популярностью в наших ресторанах. Аудитория ресторанов достаточно постоянная, поэтому я стремлюсь разнообразить меню. Мне нравится удивлять наших гостей новинками, и Bubble Tea с этим успешно справляется.

**ПАВЕЛ ШПИЗ, СОВЛАДЕЛЕЦ КАФЕ TEA FUNNY В ПАРКЕ «СОКОЛЬНИКИ» И ТРК «ЩУКА»**



**TF:** Павел, продажи вашего кафе в Сокольниках достигают 2000 коктейлей за выходные. Ожидали ли вы такого ажиотажа и были ли к нему готовы?

**Павел Шпиз:** Мы узнали, что этот напиток очень популярен в мире и предполагали такой ажиотаж вокруг нашей точки. Мы обратились в Департамент маркетинга компании «Ти Фанни Ворлд» для точного прогноза трафика и получения прогноза продаж в будни и выходные дни. Прогноз полностью оправдался.

**TF:** Почему вы выбрали франшизу Tea Funny?

**Павел Шпиз:** Нам рассказал о Tea Funny Влад

Соколовский (популярный молодежный певец – прим. TF). Мы решили, что это очень интересно. У компании очень грамотно выстроена и франчайзинговая сеть, и сам бизнес. И сам напиток уже набрал популярность в Москве.

**TF:** Планируете ли вы расширять бизнес Tea Funny?

**Павел Шпиз:** Да, конечно. Мы открыли кафе в ТРК «Щука» и запускаем мобильное кафе Tea Funny, которое будет курсировать в самых модных местах Москвы.

**АЛЕКСЕЙ ШАБАРИН, РУКОВОДИТЕЛЬ ДЕПАРТАМЕНТА ПО УПРАВЛЕНИЮ КАФЕ И БАРАМИ, РУКОВОДИТЕЛЬ НАПРАВЛЕНИЯ TEA FUNNY В ГК «ФОРМУЛА КИНО» И «КРОНВЕРК СИНЕМА»**



**TF:** Почему вы решили интегрировать Tea Funny в кинотеатры «Формулы кино»?

**Алексей Шабарин:** Для нас это интересный, натуральный продукт, который имеет большой потенциал продаж в нашем сегменте. Последнее время акценты потребления все больше смещаются в сторону здорового питания. Bubble Tea – прекрасное, новое решение для нас.

**TF:** Как реагируют на новинку Bubble Tea посетители ваших кинотеатров?

**Алексей Шабарин:** Отлично реагируют. Интерес к напитку растет день ото дня, о чем свидетельствует статистика продаж с положительной динамикой. Мы все больше и больше видим тех зрителей, которые выбирают данный напиток не первый раз, включая его в свой «набор киномана».

**TF:** Сейчас вы интегрировали Tea Funny в московскую сеть кинотеатров. Планируете ли вы интеграцию в региональную сеть?

**Алексей Шабарин:** Да, конечно. Первой на очереди северная столица – Санкт-Петербург. Мы познакомим наших зрителей с напитком и в других регионах. И, к слову, не только в сети «Формула кино». Зрители сети «Кронверк синема» тоже в ближайшее время смогут попробовать напиток.

**АЛЕКСАНДР МАЦУКА, ГЛАВА ПРЕДСТАВИТЕЛЬСТВА TEA FUNNY В КРАСНОДАРСКОМ КРАЕ**



**TF:** Александр, вы не просто купили франшизу Tea Funny, а решили открыть в Краснодарском крае представительство компании «Ти Фанни Ворлд». Почему?

**Александр Мацука:** Я вижу очень большие перспективы в бизнесе Tea Funny. Компания работает по собственным

стандартам, налажено взаимодействие с партнерами, выстроена система логистики, организованы непрерывные поставки ингредиентов и расходных материалов. А это одна из ключевых составляющих успешного бизнеса. И мне интересно открывать новые кафе самостоятельно и привлекать новых партнеров. Мне хочется делиться успехом с другими.

**TF:** Какой формат кафе вы выбрали для собственного бизнеса?

**Александр Мацука:** У меня работают кафе двух форматов. Сначала открыл фирменное кафе в самом популярном торговом центре г. Сочи. А спустя месяц запустил мобильное кафе Tea Funny, которое позволяет готовить напитки и десерты прямо в парке или на набережной.

**TF:** Чем отличаются эти форматы?

**Александр Мацука:** У каждого свои преимущества. Например, мобильное кафе – идеальный формат для размещения не только в парке, на набережной, но и на горнолыжном курорте или открытом катке. Кафе полностью оснащено необходимым оборудованием и для приготовления Bubble Tea, и для работы персонала. А фирменное кафе в торговом центре позволяет привлечь внимание аудитории, которая приходит на шопинг или в кинотеатр.

**TF:** Что вы посоветуете тем, кто решил открыть бизнес с Tea Funny?

**Александр Мацука:** Не терять времени и четко следовать рекомендациям компании «Ти Фанни Ворлд».

**МАГОМЕД МУСИЕВ,  
ВЛАДЕЛЕЦ МОБИЛЬНОГО КАФЕ TEA FUNNY**



**TF:** Магомед, почему вы решили открыть мобильное кафе Tea Funny?

**Магомед Мусиев:** На мой взгляд, это один из самых удобных форматов бизнеса. Мобильное кафе, которое предоставляет компания «Ти Фанни Ворлд», полностью оснащено оборудованием,

легко устанавливается, не требует подвода воды.

**TF:** В чем преимущества мобильного кафе?

**Магомед Мусиев:** Его можно использовать в любое время года: летом устанавливать на набережной, зимой – возле катка. Я выбираю места с максимальным трафиком и там устанавливаю мобильное кафе. И это отличный вариант в тех случаях, когда нужно разместить кафе возле кинотеатров, университетов, а все помещения уже заняты.

**TF:** Сложно ли было получить разрешение на установку мобильного кафе?

**Магомед Мусиев:** Очень легко. Необходимо было получить лицензию на уличную торговлю и заключить договор аренды. В течение 5 дней оба документа были готовы.



## УСЛУГИ

## РИЭЛТОРСКАЯ КОМПАНИЯ «ЭТАЖИ»

Концепция компании «Этажи» заключается в инновационном и системном подходе к риэлторскому бизнесу. Цель компании – предоставление качественных услуг в сфере недвижимости, привлечение и сохранение лояльности клиентов за счет высокого уровня сервиса как на этапе сделки, так и в постпродажном обслуживании.

Обращаясь в «Этажи», франчайзи-партнер может быть уверен в выгодном сотрудничестве. Партнер получает доходный бизнес под ключ: уже отлаженные бизнес-процессы и инструменты, систему поддержки и обучения. Бизнес-система доказала свою эффективность на примере собственных филиалов и действующих франчайзинговых предприятий. Подходит для городов-миллионников и небольших городов с населением от 100 тыс. человек.

В компании разработано уникальное программное обеспечение (РИЭС – запатентованная система), которое делает работу риэлтора гораздо эффективнее.

Сотрудничество с застройщиками и банками позволяет компании предоставлять особые условия для клиентов, что является дополнительным конкурентным преимуществом для франчайзи-партнера.

Объем инвестиций \_\_\_\_\_ Минимальный размер инвестиций для открытия агентства недвижимости – от 2 млн руб., для реорганизации уже существующего агентства – от 500 тыс. руб.

Роялти взнос и другие платежи \_\_\_\_\_ Паушальный взнос отсутствует. Роялти – 4% от выручки ежемесячно

Срок возврата инвестиций \_\_\_\_\_ Расчетный срок возвращения вложений – 18–24 месяца.  
Общие требования \_\_\_\_\_ Помещение площадью от 70 м<sup>2</sup>, собственное или в долгосрочной аренде, с возможностью расширения. Расположение офиса – на первой линии, в непосредственной близости от крупного транспортного узла. Минимальный штат сотрудников – 15 человек. Достаточное финансирование для открытия офиса

География работы \_\_\_\_\_ Россия, города с населением от 100 000 человек

Количество собственных предприятий \_\_\_\_\_ 9 собственных филиалов: Москва, Омск, Тюмень, Сургут, Нижневартовск, Новый Уренгой, Ноябрьск, Тобольск, Ишим. 16 агентств по франчайзингу: Екатеринбург, Новосибирск, Казань, Челябинск, Ростов-на-Дону, Волгоград, Красноярск, Саратов, Иркутск, Оренбург, Кемерово, Улан-Удэ, Ставрополь, Орел, Южно-Сахалинск, Нефтеюганск.

Страна \_\_\_\_\_ Россия

Год основания \_\_\_\_\_ 2000

Год запуска программы франчайзинга \_\_\_\_\_ 2012

Контакты \_\_\_\_\_ Курбатов Виталий Анатольевич, директор департамента франчайзинга компании «Этажи».

Моб. тел. +7 (963) 454 7432

E-mail: v.a.kurbatov@etagi.com

<http://franch.etagi.com/>

8 800 510 2510



# 5 ПРИЧИН ОТКРЫТЬ АГЕНТСТВО НЕДВИЖИМОСТИ НОВОГО ПОКОЛЕНИЯ

## **1. ПЕРСПЕКТИВНЫЙ РЫНОК, НИЗКАЯ КОНКУРЕНЦИЯ, ВЫСОКАЯ ДОХОДНОСТЬ БИЗНЕСА**

На российском рынке представлены уже более 1000 франшиз, тем не менее, эксперты считают, что рынок еще находится в стадии формирования. Во многом потому, что основными игроками являются ресторанные сети и ритейл, а другие сферы, например услуги населению, представлены мало. Хотя в основном именно такой вид бизнеса доступен для стартапа без много-миллионных инвестиций.

На рынке риэлторских услуг также, на первый взгляд, много игроков, но уровень организации бизнеса у них значительно отличается. Не все агентства недвижимости стремятся к активному развитию и европейскому уровню услуг, многих устраивает стабильная работа по-старинке. Поэтому конкуренция на рынке качественных риэлторских услуг и комплексного сервиса пока незначительна, особенно в регионах, далеких от столичных трендов. При внедрении системного управления и отлаженных технологий риэлторский бизнес становится очень доходным. Рынок растет, растут возможности.

## **2. ПАРТНЕРСТВО С СИЛЬНЫМ ФРАНЧАЙЗЕРОМ**

Каждый регион России своеобразен, условия рынка отличаются. Это обязательно нужно учитывать при выборе бизнес-модели франшизы. «Этажи» открылись в 25 городах, в разных регионах страны – с севера на юг, с запада на восток. Это – бесценный опыт и подтверждение эффективности технологий.

### **3. ВЫГОДНОЕ ОТЛИЧИЕ ОТ ДРУГИХ АГЕНТСТВ НЕДВИЖИМОСТИ В ГРОДЕ БЛАГОДАРЯ КОНКУРЕНТНЫМ ПРЕИМУЩЕСТВАМ БИЗНЕС-СИСТЕМЫ «ЭТАЖЕЙ».**

- Инновационный и системный подход к риэлторскому бизнесу
  - Постоянное совершенствование бизнес-системы в соответствии с международными трендами отрасли, работа на опережение ожиданий клиентов
  - Партнерство с ведущими банками, льготы по ипотеке для клиентов «Этажей»

- Современные IT-технологии: собственная CRM – РИЭС (запатентованная риэлторская информационная электронная система), единый сайт федеральной сети [www.etagi.com](http://www.etagi.com).
  - Применение HR-технологий в работе и обучении сотрудников. Результат: повышение профессионализма и производительности риэлторов, снижение текучести кадров в среднем до 4% (рекордный показатель для отрасли).

## **4. ПОДДЕРЖКА МОЩНОЙ ФЕДЕРАЛЬНОЙ СЕТИ**

Франшиза «Этажей» не продается, поэтому нет «входного билета» – паушального взноса. Цель компаний – построение сильной федеральной сети и привлечение амбициозных и активных партнеров, которые хотят заниматься серьезным, доходным бизнесом, готовы соблюдать высокие стандарты и постоянно совершенствоваться. В такой сети эффект масштаба и вложения в инновации работает на благо каждого партнера. Плюс – дополнительные клиенты от межрегиональных сделок.

## **5. ВЫГОДЫ ФРАНЧАЙЗИ-ПАРТНЕРА «ЭТАЖЕЙ»:**

- Франчайзи-партнер получает отложенную бизнес-модель, которая совершенствовалась более 12 лет. Бизнес-технологии проверены на филиалах и адаптированы для регионов (города с населением от 100 тыс. человек)
  - Паушальный взнос отсутствует, роялти – 4% от оборота/мес.
  - При соблюдении всех технологий и инструкций риэлторский бизнес становится очень доходным
  - Франчайзи получает эксклюзивное право на использование бренда «Этажи» в своем городе
  - Компания помогает выйти на лидирующие позиции в регионе – передает партнеру технологии для завоевания существенной доли рынка
  - Преференции по ипотеке для клиентов от федеральных банков-партнеров «Этажей»
  - Компания осуществляет всестороннюю поддержку франчайзи: консультации, обучение, инструкции, помощь на всех этапах – от выбора помещения для офиса и стратегий привлечения клиентов до налаживания отношений с местными застройщиками и банками.

## ОСОБЕННОСТИ ФРАНШИЗЫ

Одна из особенностей франшизы «Этажей», помимо отсутствия паушального взноса, – это эксклюзивное право на бренд в своем регионе. То есть в каждом городе открывается только одно агентство «Этажей». Эксклюзивное присутствие необходимо для построения сильной сети, в которой агентства не конкурируют друг с другом, а наоборот, аккумулируют опыт и ресурсы. Начинает работать эффект масштаба, позволяющий более продуктивно развивать технологии для всей сети.

Например, только на базе головного офиса «Этажей» работает более десятка программистов, благодаря чему единый сайт федеральной сети [www.etagi.com](http://www.etagi.com) занимает ведущие позиции в рейтингах посещаемости и по юзабилити превосходит многие аналоги. Активно развивается РИЭС (запатентованная риэлторская информационная электронная система), которая повышает производительность риэлторов компании на 40% по сравнению со средним значением отрасли, а также позволяет управлять бизнес-процессами в агентстве. Для обеспечения единых стандартов качества в «Этажах» работает Межрегиональный учебный центр. Франчайзи и филиалы приезжают на стажировки в головной офис, в электронном виде получают записи семинаров и тренингов с участием топ-менеджеров компании и приглашенных бизнес-тренеров. Для систематизации процессов обучения и контроля профессионализма всех участников филиальной сети на базе головного офиса запущена IT-программа – Электронная система обучения. Она содержит учебные курсы по основным специальностям, систему тестирования, платформу для дистанционного веб-обучения. Хорошая организация этих и других сервисов для партнеров возможна только в рамках масштабной сети.

На сайте <http://franch.etagi.com> вы можете получить дополнительную информацию о франшизе «Этажей», а также заполнить анкету франчайзи. Или позвоните нам по телефону 8 (800) 510 2 510. Присоединяйтесь к команде профессионалов!

# САМЫЙ ЛЕГКИЙ STARTUP – ЭТО ФРАНЧАЙЗИНГ



ВЫБИРАЙТЕ СОБСТВЕННЫЙ  
БИЗНЕС НА ВЫСТАВКЕ ФРАНШИЗ  
**BUYBRAND EXPO**

**2-4 ОКТЯБРЯ, ЦВК «ЭКСПОЦЕНТР»**

[WWW.BUYBRANDEXPO.COM](http://WWW.BUYBRANDEXPO.COM)

EXPO  
**BUYBRAND**

ВПЕРВЫЕ В РАМКАХ ВЫСТАВКИ  
ПРОЙДЕТ САЛОН ЛИЦЕНЗИРОВАНИЯ  
БРЕНДОВ И ОБРАЗОВ

12+

Реклама

Организатор:



Стратегический  
партнер:



Под патронатом:



При поддержке:



Генеральный радиопартнер:



N7.5 BUSINESS FM  
лучшее деловое радио

Информационные партнеры:



# вашему бизнесу нужен огонёк

реклама

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

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

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

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

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

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



**Коммерсантъ  
Business+**

По вопросам размещения  
обращайтесь в рекламную службу  
по телефонам: 8(499)9439108/10  
[kommersant.ru](http://kommersant.ru)



# Жесткость, щедрость и лукавство — чтобы сохранить лицо в неприятной ситуации, все средства хороши.

Записала: Динара Мамедова

Фото: Сергей Михеев, Арсений Несходимов



**Борис Дьяконов,**  
первый заместитель  
председателя правления  
Банк24.ру

— В конце марта известный сибирский блогер **Илья Кабанов** написал мне в Twitter жалобу: он полчасаостоял в банке в очереди, а потом сотрудница ушла на обед, предложив ему постоять еще час. Я пообещал, что специалисты банка приедут к Кабанову сами и откроют-таки расчетный счет. В тот же день мы нашли провинившуюся сотрудницу — до этого ей делали уже три замечания за нарушение внутренкорпоративных регламентов. Вечером я ответил в Twitter: «Девочка, которая пошла обедать, теперь сможет обедать с утра до вечера и нажираться на ночь. Уволена, короче». Тут же посыпался шквал комментариев и негативных отзывов. Нам пришлось даже разъяснить свою позицию в СМИ. Я считаю, что поступил правильно. Увольнение — это же не расстрел, а освобождение от мух и сотрудника, и банка, и клиентов.



**Екатерина Антошкина,**  
руководитель агентства  
Pr.Project

— Мы проводили продовольственные ярмарки Italian week, хитом которых были рavioli от известного шеф-повара. За ними всегда выстраивалась очередь. Както раз мы решили приготовить их по предзаказу. Повар-итальянец пообещал, что все будет. Но я не учла менталитет, и идея провалилась: к началу ярмарки у нас не было не только ravioli, но даже теста и начинки. Вместо запланированных десяти минут людям приходилось ждать еду по часу-полтора. Они начали возмущаться. Я упиралась на то, что зато они своими глазами видят процесс приготовления. Обиженным мы стали дарить, например, редкие печенья. Тем не менее вечером я получила три объемных недобрых письма и так же объемно, но добро ответила.



**Екатерина Зверева,**  
генеральный менеджер  
ресторана паназиатской  
кухни «Шабу Шабу»

— Я работала в одном баре. В воскресенье прихожу на работу и вижу двух барменов, пьяных вусмерть. Накануне они праздновали день рождения. А в этот день мы ждали учредителя. Одного из барменов удалось привести в чувство — вода, кофе и т. д. Небритый бармен, немного с запахом алкоголя — куда ни шло. Второй просто спал под стойкой. Вопрос: куда девать тело? Мы решили его спрятать, положив в неработающем VIP-зале. К нашему ужасу, владелец туда зашел, увидел бармена и стал будить его. Бармен ерзает, мяллит что-то невнятное, потом понимает, кто его будит, и вскакивает, по-армейски вытягиваясь в струнку. Мы догадались сказать шефу, что человек работал сутки и прилег отдохнуть. //сф

летнее предложение  
от «Коммерсанта»

# Полгода с властью

kommersant.ru

реклама  
(16+)

Оформите годовую подписку на любое издание  
ИД «Коммерсанть» и получите скидку 50% на журнал  
«Коммерсанть Власть»

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

**792,00**



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

**4 752,00** (пн-пт)



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

**1 848,00**



Ежемесячный  
деловой журнал  
**«Коммерсанть  
Секрет фирмы»**  
Реальные примеры  
ведения бизнеса

**660,00**



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

**1 320,00**



Стоимость  
подписки на 12 мес.  
с учетом доставки  
почтой по РФ  
и курьером  
по Москве, руб.

Оформление подписки  
и подробная информация:  
**8 800 200 2556**  
(звонок бесплатный по РФ)  
[podpiska@kommersant.ru](mailto:podpiska@kommersant.ru)

Примечание: цена на  
журнал «Коммерсанть  
Власть» указана с учетом  
скидки 50%.  
Период проведения акции —  
с 1 июня по 31 августа 2013 г.

Для участия в акции  
необходимо одновременно  
оформить и оплатить  
годовые подписки на журнал  
«Коммерсанть Власть»  
и любое другое отличное  
от него издание

\* Возможность доставки  
газеты в ваш регион  
уточняйте по телефону  
**8 800 200 2556**  
(звонок бесплатный по РФ)

# Cartier

cartier.com

pernama



Москва • Санкт-Петербург • Екатеринбург • Киев • Алматы • Баку • Тбилиси

Новая Коллекция TANK MC