

Коммерсантъ

номер 11

(336)

ноябрь

2013

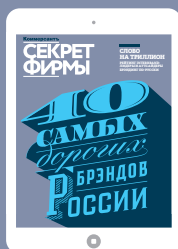
главная тема

**СЛОВО  
НА ТРИЛЛИОН**  
РЕЙТИНГ INTERBRAND  
ЛИДЕРЫ И АУТСАЙДЕРЫ  
БРЭНДИНГ ПО-РУССКИ

/72/

**СЕКРЕТ  
ФИРМЫ**

**10  
САМЫХ  
Дорогих  
БРЭНДОВ  
РОССИИ**



ТЕПЕРЬ И НА iPad

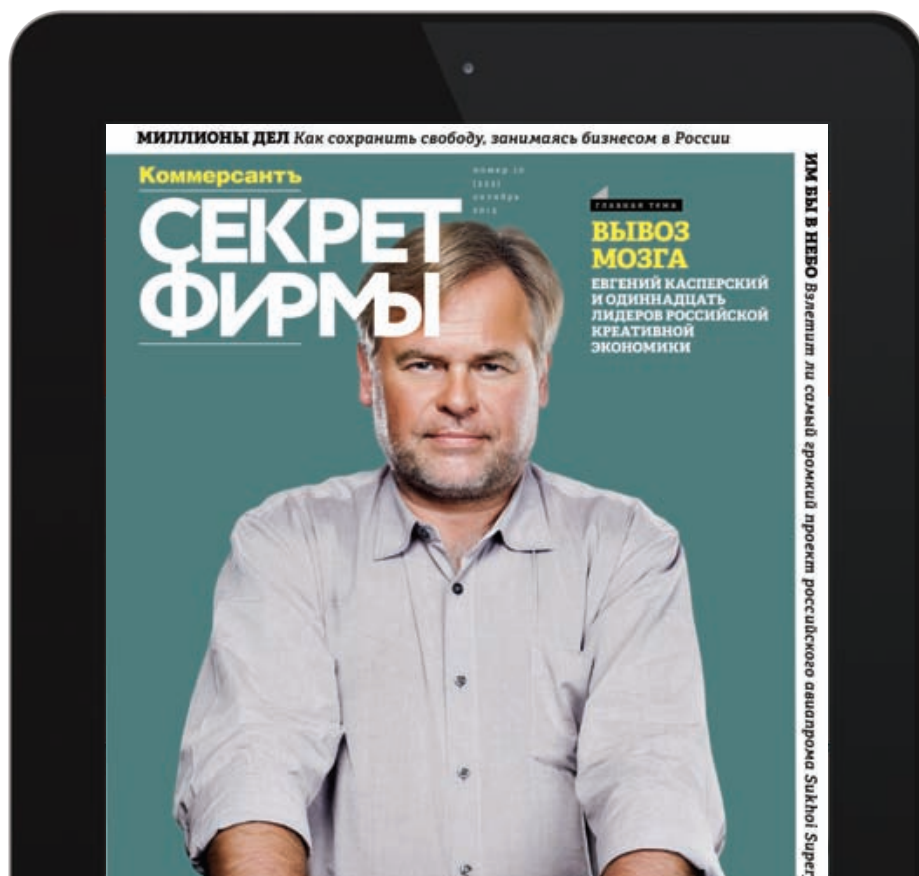


ЦИФРОВАЯ ВЕРСИЯ  
ЖУРНАЛА

«ДОЙНАЯ КОРОВА» РУНЕТА Почему самый щедрый российский ИТ-холдинг не создает ничего нового /24/

# Все секреты

## как на ладони



16+ реклама

деловой журнал «Секрет фирмы»

теперь и в App Store



Download on the  
App Store

цифровая  
версия  
журнала

свежий номер —  
в любой точке мира  
архив предыдущих  
номеров —  
в любую минуту

удобная навигация  
и постраничный  
просмотр  
видео- и фотогалереи  
современно и экологично  
всегда под рукой

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

генеральный партнер



МЕГАФОН

# бонус за верность Коммерсанту

16+

реклама

Оформите годовую подписку  
в редакции до 30 ноября  
2013 года и получите скидку до

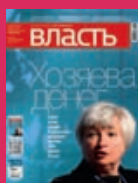
# 15%



**Ежедневная обще-  
национальная деловая  
газета «Коммерсантъ»**

Главные новости о событиях  
в бизнесе, политике  
и обществе

**3630,00** (пн-пт)



**Еженедельный  
аналитический  
журнал**

**«Коммерсантъ Власть»**  
Власть в России и других  
странах: секреты  
и технологии

**1214,40**



**Еженедельный  
экономический журнал  
«Коммерсантъ Деньги»**

Основные тенденции  
и проблемы российской  
и мировой экономики

**1399,20**



**Ежемесячный деловой  
журнал «Коммерсантъ  
Секрет фирмы»**

Реальные примеры  
ведения бизнеса

**462,00**



**Еженедельный  
общественно-  
политический  
журнал «Огонёк»**

Любимое чтение  
многих поколений

**1029,60**

**Коммерсантъ + Стандарт**  
(газета «Коммерсантъ»  
(пн-пт), «Коммерсантъ Власть»,  
«Коммерсантъ Деньги»)

**5398,80**

**Коммерсантъ + Базис**  
(«Коммерсантъ Власть»,  
«Коммерсантъ Деньги»)

**2257,20**

**Оформление подписки  
и подробная информация:**  
**8 800 200 2556**

(звонок бесплатный по РФ)  
[podpiska@kommersant.ru](mailto:podpiska@kommersant.ru)

**Примечание:** Предложение  
действительно  
для физических лиц при  
оплате подписки  
до 30.11.2013 г. на 12 месяцев  
с января 2014 года

Цены указаны в рублях  
с учетом доставки силами  
ФГУП «Почта России»

Стоимость подписки для  
организаций и возможность  
доставки газеты в ваш регион  
уточняйте по телефону  
8 800 200 2556 (звонок  
бесплатный по РФ)



# Новый Citan.

Встречайте героя городских улиц.

Фургон Citan

от 866 000 руб.\*

\* По прайс-листу на 01.07.2013, вкл. НДС

Подробности по телефону 8 800 200 02 06 или  
у вашего официального дилера «Мерседес-Бенц».



Born to run – Всегда в движении.



Mercedes-Benz  
Vans. Born to run.



СЕКРЕТ  
ФИРМЫВыпуск 336  
Номер 11  
Ноябрь 2013

## Обложка

40 самых дорогих  
брендов РоссииИнфографика:  
Яна Кутыина,  
Андрей БелоноговИД Коммерсантъ  
готовит тематические  
страницы к журналу  
Секрет фирмы:IONE /  
информационные  
технологии

2 декабря

## 24 Амбиции



## 16 Правила игры



## 64 Перезагрузка



## 72 Тема номера

## Рейтинг брендов

Самые дорогие российские бренды по версии Interbrand

## 16 Регулирование

## Правила игры

Кто заработает на том, что мэр Москвы Сергей Собянин  
не любит наружную рекламу

## 24 Стратегия

## Амбиции

Чем объясняется поразительная щедрость Mail.ru Group

## 64 Перспективы

## Перезагрузка

Гуру маркетинга Гай Кавасаки о том, почему Google круче Apple

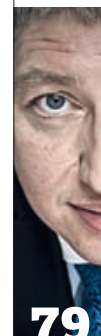
## 96 Стартапы

## Опыт

Как запустить стартап в Кремниевой долине



96



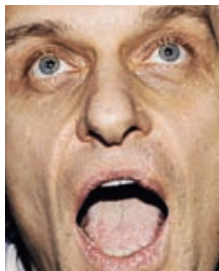
79



52

Продвижение

Жак фон Полье  
Часовщик-  
провокатор



102

Смена курса

Олег Тиньков  
Человек-бренд

## 8 Информационное поле

- 8 Тренд  
Зачем «Яндекс» занялся онлайн-торговлей

## 24 Стратегия

- 32 Работа над ошибками  
Как государство пытается возродить былую славу автоматов Калашникова
- 40 Диверсификация  
Нижегородский «Автокомпонент» перешел с ГАЗа на газ

## 46 Методы

- 52 Продвижение  
«Ракета» не взлетает без маркетингового бюджета

## 58 Перспективы

- 58 Зеленая зона  
Беспилотники превращаются в модные гаджеты

## 72 Тема номера

- 79 Рейтинг брендов  
Кто развивает самые дорогие бренды в России

## 96 Стартапы

- 102 Смена курса  
Что помешало Олегу Тинькову стать венчурным инвестором?

## 110 Проекты

- 100 Стать коммерсантом  
Где начинающие предприниматели ищут кадры
- 114 Банк решений  
Лизинг и факторинг вместо инвестиций

## 118 Персональное дело

- 118 Коучинг  
Нужно ли выносить внутренний конфликт с подчиненным на всеобщее обозрение?
- 122 Книги
- 144 Уроки

## 107 Тематические страницы

- 123 iPhone
- 131 Коммерческий транспорт
- 139 Экспресс-доставка



32



40



79



118

# МФУ

# Panasonic

## ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ

## ЭКОНОМИЧНОСТЬ

## СКОРОСТНАЯ ДВУСТОРОННЯЯ ПЕЧАТЬ БЕЗ КОМПРОМИССОВ!

Подчас выбор МФУ для бизнеса схож с классическим спором ангела и беса, где жажда производительности спорит с необходимостью экономить. Но зачем выбирать что-то одно, когда с новым МФУ Panasonic вы можете получить все и сразу?

Многофункциональное МФУ Panasonic обеспечит вас скоростной двусторонней печатью и при этом позволит экономить на стоимости каждой страницы! С ним извечный спор будет решен в вашу пользу!



### KX-MB2230RU

факс/телефон/принтер/сканер/копир/PC-факс  
сетевой интерфейс  
двусторонняя лазерная печать – 28 стр./мин.  
односторонняя лазерная печать – 28 стр./мин.  
автоподатчик на 50 листов  
сканирование на FTP-сервер (PDF, JPEG, TIFF)  
экологический режим  
работа с различными типами бумаги



### KX-MB2270RU

факс/телефон/принтер/сканер/копир/PC-факс  
беспроводная сеть Wi-Fi® (IEEE 802.11 b/g/n)<sup>1</sup>  
сетевой интерфейс  
двусторонняя лазерная печать – 28 стр./мин.  
односторонняя лазерная печать – 28 стр./мин.  
автоподатчик на 50 листов  
сканирование на FTP-сервер (PDF, JPEG, TIFF)  
экологический режим  
работа с различными типами бумаги



### KX-MB2510RU

принтер/сканер/копир/  
сетевой интерфейс  
двусторонняя лазерная печать – 28 стр./мин.  
односторонняя лазерная печать – 30 стр./мин.  
двусторонний автоподатчик на 50 листов  
сканирование на FTP-сервер (PDF, JPEG, TIFF)  
прямая печать/сканирование с/на USB-накопитель  
экологический режим  
работа с различными типами бумаги



### KX-MB2540RU

факс/телефон/принтер/сканер/копир/PC-факс  
сетевой интерфейс  
двусторонняя лазерная печать – 28 стр./мин.  
односторонняя лазерная печать – 30 стр./мин.  
двусторонний автоподатчик на 50 листов  
сканирование на FTP-сервер (PDF, JPEG, TIFF)  
прямая печать/сканирование с/на USB-накопитель  
функция интернет-факса  
экологический режим  
работа с различными типами бумаги

■ ПРИНТЕР ● СКАНЕР ▲ КОПИР ▸ ФАКС

<sup>1</sup> Требуется беспроводной роутер для Wi-Fi подключения. Wi-Fi® является товарным знаком Wi-Fi Alliance.

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







## 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  
Русяева

Главный редактор  
Марина  
Иванющенко

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

Политипажи  
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  
№ФФ77-27323 от 26.02.2007  
Объединенная Рекламная Служба  
Любимова Валерия  
Руководитель проекта  
Ирина Пшеничникова  
e-mail: [ip@kommersant.ru](mailto: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](mailto:sf@kommersant.ru)  
[sf.kommersant.ru](http://sf.kommersant.ru)

Отпечатано в Польше  
Типография RR Donnelley Europe, 30-733  
г. Краков, ул. Оброньцев Модлина, 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. Защищен  
законом РФ №3520-1 от 23.09.1992  
«О товарных знаках, знаках обслуживания  
и наименованиях мест происхождения  
товаров» © ЗАО «Коммерсантъ.  
Издательский дом», 2010

Для детей старше 16 лет.

# ГОТОВОЕ РЕШЕНИЕ ДЛЯ ОРГАНИЗАЦИИ СВЯЗИ В ОФИСЕ

## ЭКСПРЕСС-ОФИС

Мобильный 3G/4G-роутер

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

РЕШЕНИЕ  
ДЛЯ  
БИЗНЕСА

ЭКСПРЕСС-  
ОФИС



Реклама

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



**МЕГАФОН**  
Связь идей и результатов



#### «НАСТРОЕНИЕ РОМАНА АВДЕЕВА»

СФ №10 (335), октябрь 2013

**«„Банкиры, выдающие кредиты, подобны человеку, который раздает прохожим зонтики в хорошую погоду и требует их обратно, как только закапает дождь“. Чья цитата, не помню. Именно поэтому кредиты брать вообще не стоит: люди и так делают много глупостей, не стоит поощрять нерациональное поведение».**

postoronnyaya, комментарий  
на сайте журнала

#### «НАСТРОЕНИЕ ГЕРМАНА КЛИМЕНКО»

СФ №10 (335), октябрь 2013

«Наши граждане все потратят на текущее потребление и текущие проблемы, переноса вопрос откладывания денег на потом. Им дай бог с кредитами расплатиться, не то что откладывать. А когда за какое-то время до пенсии они, наконец, подумают, что надо бы и отложить, у них будет проблема — куда бы на работу взяли в этом возрасте. В итоге через какое-то время государство окажется с парой десятков миллионов пенсионеров, у которых ничего не накоплено, и властям все равно придется что-то с ними придумывать».

l\_suspects, комментарий на сайте журнала

#### «НАСТРОЕНИЕ ГЕРМАНА КЛИМЕНКО»

СФ №10 (335), октябрь 2013

«Мысль, в общем-то, правильная. И модель рабочая, но, на мой взгляд, не в нашем государстве. С одной стороны, что может откладывать мать-одиночка, работающая на ткацкой фабрике за 7 тыс. руб. в месяц? С другой — наша банковская система, даже на моей довольно молодой памяти, терпела крах. И государство, и частные банки ни для кого давно не гарант стабильности. Что с пенсиями обманет государство, что с банками будет через несколько десятков лет — в нашей России никто не знает. Поэтому, куда ни кинь, всюду клин. Вот и живем одним днем. А еще же есть кредиты, ипотеки под безумные проценты...»

ludoyed, комментарий на сайте журнала

#### «НАСТРОЕНИЕ РОМАНА АВДЕЕВА»

СФ №10 (335), октябрь 2013

«Банкам следует быть более гибкими в решении вопросов по возврату долгов. Соответствующие службы есть, но работают по шаблону. Не получилось — передали коллекторам, которые хамством и угрозами портят репутацию банка. При этом должника не уведомляют и не дают каких-либо документов о судьбе долга. Мошенников, получающих кредиты, меньше 5% от общей массы. Может, не стоит перекладывать с больной головы на здоровую и следует научить своих сотрудников работать? Из опыта общения с Московским кредитным банком: за полтора года никто не смог решить вопрос урегулирования задолженности мирным путем. Только угрозы. В результате кредит не погашен, а должника записали в мошенники».

Сова, комментарий на сайте журнала

#### «ВРЕМЯ УМНЫХ»

СФ №10 (335), октябрь 2013

«Smart-часы, на мой взгляд, — промежуточный этап на пути к устройству часы — мобильный телефон — смартфон. Такие устройства сейчас уже можно купить, но они достаточно громоздки и каких-то „левых“ производителей. Мне бы вполне подошли stupid-часы с функцией звонка и синхронизации контактов и напоминалок с Outlook. Но никто из лидеров пока не хочет выпустить ничего похожего...»

danilov\_v\_s, комментарий на сайте журнала



 **RIETUMU**  
БАНК

**представляет**



**Успешные идеи для глобальных результатов**

## Форум для профессионалов

 **ecom21**  
Riga International Forum

**21-22 ноября 2013, Рига**

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

Информационный партнер

### Все новое о рынке e-коммерции

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.”**

Генеральный партнер



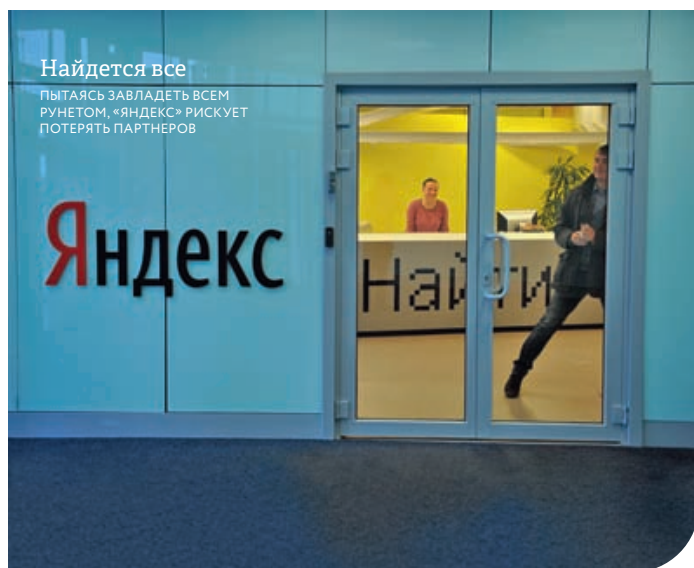
**esottra**

18+

 **РБК** ТЕЛЕКАНАЛ

# «Яндекс» всемогущий

**КРУПНЕЙШИЙ РОССИЙСКИЙ ИНТЕРНЕТ-ХОЛДИНГ «ЯНДЕКС» ЗАНЯЛСЯ ОНЛАЙН-ТОРГОВЛЕЙ. ВЛАДЕЛЬЦЫ ИНТЕРНЕТ-МАГАЗИНОВ В ПАНИКЕ. ЧЕМ ОБЕРНЕТСЯ НОВОВВЕДЕНИЕ «ЯНДЕКСА» ДЛЯ РЫНКА Е-КОММЕРС?**



Найдется все

ПЫТАЯСЬ ЗАВЛАДЕТЬ ВСЕМ  
РУНЕТОМ, «ЯНДЕКС» РИСКУЕТ  
ПОТЕРЯТЬ ПАРТНЕРОВ

Текст: Полина Русяева

Фото: ИТАР-ТАСС

«КОГДА „Яндекс.Диск“ объявил, что дарит пользователям 20 Гб для бесплатного хранения информации, у нас не осталось ни единого шанса» — так в августе этого года управляющий партнер фонда Leta Capital **Александр Чачава** объяснил причину закрытия своего стартапа Baltostorage.com. Запуск «Яндексом» сервисов «Музыка» и «Такси» лишил стартапы в этих нишах и независимых интернет-игроков части заработка: по словам одного из владельцев крупного сервиса легальной музыки, выручка в тот же месяц снизилась на 30–40%. Слухи о появлении торговой площадки на базе «Яндекс.Маркета» ходили более пяти лет, а в октябре интернет-гигант объявил о начале тестирования новой схемы работы с магазинами.

## ЭКСПЕРТ

**Максим Фалдин,**  
совладелец  
Wikimart.ru



«Яндекс» совершил неожиданный шаг. Сейчас продавцы платят площадке 5–8% стоимости заказа, но нет никаких шансов, что они станут платить столько же по модели CPA (оплата за оформленный заказ). В тех категориях, где «Яндекс.Маркет» сегодня силен (например, мобильная техника), он не сможет брать с магазинов больше 2%..

По сути, речь идет о бизнес-модели, которую использует Wikimart.ru. Пользователи могут оформлять покупки на «Яндекс.Маркете», не покидая сервис, а магазины-партнеры платят площадке комиссию от стоимости оформленного заказа (сейчас речь идет об 1%). Более того, по словам руководителя «Яндекс.Маркета» **Алексея Авдея**, в 2014 году «Яндекс» может представить собственный логистический сервис. В общем, интернет-гигант взялся за рынок электронной коммерции всерьез.

Безусловно, для 13,7 тыс. продавцов, представленных сегодня на «Яндекс.Маркете», заявленная комиссия 1% выглядит привлекательно. Сейчас магазины работают по схеме «оплата за клик» (переход пользователя на сайт магазина). По словам **Владислава Улендеева**, совладельца eHouse Holding, магазины тратят на продвижение в «Яндекс.Маркете» более 5% стоимости заказа. Новая схема сотрудничества позволит продавцам лучше контролировать собственные расходы. Но на этом плюсы от нововведения «Яндекса» для магазинов заканчиваются. Собеседники **СФ** уверены, что уже к весне 2014 года «Яндекс.Маркет» введет аукционную систему,

когда магазины вновь начнут конкурировать за первые места в поисковой выдаче товаров, соответственно, расходы поползут вверх. Продажи через «Яндекс.Маркет» приведут к превращению магазинов в «банального поставщика товаров без имени и без лица», как высказался один из собеседников **СФ**: узнаваемость брендов снизится в разы. Владелец Liveinternet **Герман Клименко** уверен: действия «Яндекс.Маркета» приведут к сокращению количества игроков. Выживут сильнейшие. Если магазин-партнер не выполнит обязательств перед покупателями, «Яндекс.Маркет» начнет принимать жесткие меры, вплоть до отказа от сотрудничества. Алексей Авдей рассчитывает, что новая схема работы поможет расти «Яндекс.Маркету» более чем на 30% в год, то есть быстрее рынка электронной коммерции с его 20–25% роста. Выиграют и покупатели. Малому и среднему бизнесу в интернет-торговле, судя по всему, придется сделать выбор: стать одним из безликих винтиков в машине «Яндекс.Маркета» или освоить альтернативные каналы привлечения трафика, будь то реклама в соцсетях или на мобильных платформах. //сф



Департамент науки,  
промышленной политики  
и предпринимательства  
города Москвы



ГБУ  
МАЛЫЙ БИЗНЕС  
МОСКВЫ

8 800 100 32 93  
[www.mbm.ru](http://www.mbm.ru)

# ГБУ МАЛЫЙ БИЗНЕС МОСКВЫ

СУБСИДИИ до 5 000 000 рублей

ОБУЧЕНИЕ

ЮРИДИЧЕСКИЕ КОНСУЛЬТАЦИИ

ШТАБ ПО ЗАЩИТЕ БИЗНЕСА

**Взлёт Вашего  
бизнеса**



# Клуб анонимных инвесторов

Текст: Екатерина Брызгалова

Фото: РИА НОВОСТИ

Государство решило помочь российским венчурным инвесторам, создав акселератор стартапов ФРИИ. Частные инвесторы опасаются, что власти могут избаловать стартаперов легкими деньгами и ничего на этом не заработать.



«Условия от ФРИИ суперские, но они больше подходят командам, у которых, кроме идеи, ничего нет», — говорит гендиректор нижегородского стартапа «Банкрот.инфо» **Дмитрий Рождественский**. В октябре его проект прошел отбор в акселератор, но Дмитрий не захотел переезжать в Москву из Нижнего Новгорода. Он не получит стартовые инвестиции в размере 1 млн руб. взамен 7-процентной доли в компании, но будет принимать участие в тренингах в онлайн-режиме и, что самое главное, имеет шансы на инвестиции в размере до \$450 тыс. через три месяца. Деньги ему дадут, если он сможет улучшить финансовые показатели и трафик, а также создать для портала новый дизайн. ФРИИ был создан в марте 2013 года по распоряжению президента РФ **Владимира Путина**, учредитель фонда — Агентство стратегических инициатив. Но в отличие от других госфондов,

**Власть в помощь**  
КИРИЛЛ ВАРЛАМОВ ГОТОВ ПРЕДОСТАВЛЯТЬ СТАРТАПАМ ФИНАНСИРОВАНИЕ НА САМЫХ ВЫГОДНЫХ УСЛОВИЯХ

93%

стартапов калифорнийского акселератора Y Combinator, выпущенные за последние пять лет, были проданы от \$5 млн до \$40 млн

в частности РВК и Фонда Бортника, бюджет ФРИИ основан исключительно на средствах частных инвесторов. Какие это компании, в фонде не говорят. Но известно, что, обсуждая идею создания фонда, Путин предлагал вложиться Сбербанку. Не исключено, что деньги выделил крупный бизнес, близкий к государству. Сумма инвестиций не маленькая. За три года фонд должен потратить 6 млрд руб. Большая часть пойдет на инвестиции в проекты на поздней стадии развития, у которых уже есть устойчивый бизнес. Пока с объектами для финансирования фонд не определился, зато начал создавать акселератор для проектов на посевной стадии. На их обучение и первоначальные инвестиции потратят 600 млн руб. Всего за три года в проекте должны принять участие 400 стартапов. «Наша основная задача — создать рынок стартапов для российских инвесторов», — говорит гендиректор ФРИИ **Кирилл Варламов**.

Вообще-то основная задача любого инвестфонда — обеспечить возврат инвестиций своим партнерам. Для ФРИИ

это болезненная тема. Варламов отказался раскрывать планируемую доходность фонда и даже долю проектов, которые будут провальными. «В большинстве венчурных фондов команда инвестирует в том числе свои средства и рискует ими. Например, в Runa Capital мы рискуем личными деньгами. Как ФРИИ сможет повысить эффективность вложений без ответственности за решения личными деньгами? В мировой практике примеров успешных прямых инвестиций в технологические компании со стороны государства пока не было», — говорит партнер фонда Runa Capital **Дмитрий Чихачев**. При этом ФРИИ может оказать медвежью услугу частным инвесторам. Перспективных проектов в России не так уж много. «Если государство начинает конкурировать на одном из рынков, то конкуренция, как правило, быстро заканчивается», — считает управляющий директор венчурного фонда Prostor Capital **Алексей Соловьев**. Зачем стартапам бороться за частные инвестиции, если государство готово раздавать деньги на льготных условиях? //сф

# ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ ПОДХОД К ВЭД

Намерения стран «Большой двадцатки» стимулировать международную торговлю, озвученные на саммите в Санкт-Петербурге, открывают новые возможности для отечественных компаний. Вместе с тем повысится ответственность бизнеса перед контролирующими органами в вопросах валютного контроля и внешнеторговой деятельности.

## РОССИЙСКАЯ СПЕЦИФИКА

По словам заместителя начальника управления транзакционного бизнеса и привлечения средств Сбербанка Сергея Ситдекова, внешнеэкономическая деятельность в РФ имеет ряд сложностей. В первую очередь это связано с частыми изменениями нормативно-правовой базы во внешнеторговой сфере, а также с неоднозначной судебной-арбитражной практикой. Компании вынуждены нести дополнительные издержки и расширять штат дорогостоящих специалистов в области валютного контроля. «Очевидно, что требуются квалифицированные и высокооплачиваемые сотрудники, а в условиях частого изменения законодательных и нормативных документов обучение должно носить постоянный характер. Одного теоретического обучения недостаточно, и необходимо постоянное ведение практики по внешнеэкономической деятельности. Кроме того, на компанию ложатся все риски, связанные с ошибками сотрудников, отсутствием у них практики разрешения нестандартных ситуаций, которые могут возникать в ходе исполнения сделки с иностранным контрагентом. Вероятность получения высоких штрафов весьма велика», — рассказывает Сергей Ситдеков.

Штрафные санкции за неправильно оформленные сделки внешнеторговой деятельности могут достигать суммы, сопоставимой с размером проведенных операций.

## НОВЫЕ РЕШЕНИЯ

В самом Сбербанке проблемы субъектов внешнеторговой деятельности решили созданием консалтингового центра, работающего со всеми уровнями бизнеса вне зависимости от формы собственности.

«Мы предоставляем консалтинговые услуги клиентам всех сегментов бизнеса: и крупного, и среднего, и малого, а также клиентам микробизнеса. При этом не обязательно иметь открытый счет в Сбербанке», — рассказывает начальник отдела развития ВЭД и валютного консалтинга Сбербанка Ирина Парамонова.

Банк не ограничивает географию оказания услуг. Клиент всегда имеет полноценный доступ к консалтинговому центру по месту ведения счета или по месту нахождения. Современные технологии позволяют клиенту использовать дистанционный канал обслуживания. Весь документооборот осуществляется в электронном виде с момента заключения договора до получения результата консультации.

В консалтинговом центре Сбербанка оказывают поддержку бизнесу на всех этапах внешнеэкономической деятельности любой степени сложности. По запросу клиента специалисты банка оформят в строгом соответствии с требованиями валютного законодательства паспорт сделки (наиболее востребованная услуга), справку о подтверждающих документах, справку о валютных операциях.

В процессе проведения внешнеэкономической сделки у компании часто возникает необходимость в консультации по вопросам применения валютного законодательства и порядка проведения валютных операций. В консалтинговом центре помогут составить условия и процессы расчетов, минимизирующие риски неисполнения иностранным контрагентом своих обязательств по сделке. Кроме того, клиент Сбербанка может рассчитывать на консультацию и по ходу выполнения обязательств по ранее заключенному договору. Специалисты банка помогут избежать нарушений валютного законодательства и выбрать оптимальные способы исполнения, изменения или прекращения обязательств по договору с контрагентом.

**В консалтинговом центре Сбербанка оказывают поддержку бизнесу на всех этапах внешнеэкономической деятельности любой степени сложности. По запросу клиента специалисты банка оформят в строгом соответствии с требованиями валютного законодательства паспорт сделки (наиболее востребованная услуга), справку о подтверждающих документах, справку о валютных операциях.**

«Например, у нашего клиента договор об экспорте и он поставил товар за рубеж, — рассказывает Ирина Парамонова. — Соответственно, он ждет от своего зарубежного контрагента оплаты товара, но нерезидент не может заплатить. Если наш клиент не получит в установленные договором сроки экспортную выручку, это повлечет наложение штрафных санкций со стороны Росфиннадзора. Наш консалтинговый центр поможет внести необходимые изменения в договор, которые позволят клиенту избежать нарушения валютного законодательства».

Услуги консалтингового центра Сбербанка доступны каждому участнику внешнеторговой деятельности

вне зависимости от размера бизнеса и значительно ниже потенциальных штрафов. Так, например, несоблюдение резидентом установленного порядка представления форм учета и отчетности по валютным операциям и нарушение установленных правил оформления паспортов сделок предусматривает штрафы до 50 тысяч рублей. Консультация профессионалов Сбербанка обойдется в десятки раз дешевле.

**Услуги консалтингового центра Сбербанка доступны каждому участнику внешнеторговой деятельности вне зависимости от размера бизнеса и значительно ниже потенциальных штрафов.**

Важным преимуществом является документальное подтверждение оказания услуги Сбербанком, которое может быть представлено в уполномоченный орган, например в ФТС, в ФНС, либо в Росфиннадзор, при возникновении спорных ситуаций.

В зависимости от сложности вопроса, специалисты консалтингового центра помогут решить поставленные клиентом задачи в трехдневный срок, что зачастую играет ключевую роль при решении сложившейся ситуации.

## ПЕРСПЕКТИВЫ

На сегодняшний день, кроме стандартного пакета услуг, консалтинговый центр Сбербанка готов оказать помощь своим клиентам по подготовке специалистов валютного контроля. На семинарах с участием специалистов центра детально разбирается практика применения валютного законодательства, с обзором нарушений и, что немаловажно, разъяснением способов, как избежать этих нарушений.

Следующим шагом в развитии консалтингового центра Сбербанка станет предоставление клиентам доступа к информационно-поисковой системе по вопросам применения валютного законодательства. Это собственная разработка, расширяющая возможности клиентов в их внешнеэкономической деятельности.

Очевидно, что внешнеэкономическая деятельность сопряжена с многочисленными трудностями и требует серьезного подхода. Решение большинства задач лучше доверить опытным специалистам. Это позволит избежать потерь еще на ранних стадиях.

# Нефтегонный аппарат

Текст: Анастасия Якорева

Фото: Мария Павлова

Российская компания RRT Global предлагает на международном рынке новую технологию нефтепереработки. Чтобы доказать жизнеспособность своих разработок, основателям компании пришлось построить нефтеперерабатывающий завод в миниатюре.



Башня из пяти кубов высотой с четырехэтажный дом — это опытно-промышленный комплекс для нефтепереработки компании RRT Global в Санкт-Петербурге. Три года назад основатели RRT **Олег Гиязов** и **Олег Парпуц** придумали новую технологию нефтепереработки, которая позволяет получать компоненты бензина «Евро-5» в несколько раз дешевле, чем стандартным способом (см. **СФ** №7/2012). RRT Global продает сборники технологической документации — полный набор стоит \$6 млн. Чтобы кто-нибудь потратил такие деньги на папку бумаги, двум Олегам пришлось вложить \$3 млн в лаборатории и построить небольшой нефтеперерабатывающий завод. Инвестировал в проект Bright Capital.

**Александр Шакун**, генеральный директор НПП «Нефтехим», также предлагающего свою технологию для получения компонентов «Евро-5», говорит, что технология Гиязова и Парпуца нежизнеспособна: «Такую красивую идею

## Люди в белом

ОЛЕГ ГИЯЗОВ (СЛЕВА) И ОЛЕГ ПАРПУЦ ПРИДУМАЛИ ТЕХНОЛОГИЮ, СПОСОБНУЮ КАРДИНАЛЬНО ИЗМЕНИТЬ ПОДХОДЫ К НЕФТЕПЕРЕРАБОТКЕ

на практике без больших издержек реализовать невозможно».

Сейчас у RRT Global два клиента: индийская перерабатывающая компания Indian Oil и небольшой частный российский нефтепереработчик. В прошлом году оборот RRT Global составил около \$4 млн. В 2013-м Гиязов рассчитывает на оборот \$6 млн. Деньги идут не только от заказчиков, но и благодаря «халтуре»: сотрудники RRT Global проводят изыскания для нефтехимических корпораций.

Новые заказы Гиязов планирует получать из Китая и Индии, в последней работает представительство RRT Global. Зарегистрирована компания в США. «Никто не хочет покупать технологии из нашей страны, — поясняет Гиязов. — Это все равно, что покупать технологии из Мексики».

На глобальном рынке RRT Global приходится конкурировать с международной компанией UOP, которая существует более 100 лет. У конкурента работает около 1 тыс. человек, у Гиязова — около 50. При этом UOP просит за пакет документов \$1–4 млн. «У нас был соблазн демпинговать, но это тупиковый путь для небольшой команды. Приходится доказывать, что сама технология более эффективная», — говорит Гиязов. Главный технолог ВНИИ НП **Владимир Булатников** убежден, что окончательно доказать это можно будет «на примере хотя бы одного работающего предприятия». Такое предприятие появится через год, когда стройку завершит Indian Oil. Если технология окажется столь эффективной, как обещает Гиязов, выручка компании может вырасти по экспоненте. //сф

## ПЛАН июль 2012

Протестировать опытно-промышленную установку

Подписать контракт о строительстве завода с Indian Oil

Выход на окупаемость

## ФАКТ октябрь 2013

Установка работает

Контракт подписан, завод будет запущен в конце 2014 года

Компания приносит прибыль



КАКИМ БЫ  
НИ БЫЛ ВЕЧЕР



ТЫ ВСЕГДА  
В НОРМЕ



**Во время  
приема  
алкоголя**



ЧТОБЫ СИЛЬНО  
НЕ ПЬЯНЕТЬ

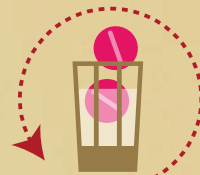
**После приема  
алкоголя**



ПЕРЕД СНОМ, ЧТОБЫ  
ПРОСНУТЬСЯ БОДРЫМ



**Утром, когда  
очень плохо**



И КОГДА ПРОСТО  
НУЖНА БЫСТРАЯ ПОМОЩЬ

ИМЕЮТСЯ ПРОТИВОПОКАЗАНИЯ. ПЕРЕД ПРИМЕНЕНИЕМ НЕОБХОДИМО ОЗНАКОМИТЬСЯ С ИНСТРУКЦИЕЙ

# «К коллапсу рынок ведет агрессивное предложение банков»



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

*«Возможно, сейлзы банка плохо отработали свою задачу, но ошибку завуалировали под „недобросовестность“ интернет-пользователей»*

В начале октября банк «Авангард» объявил о том, что отказывается продвигать розничные кредиты в интернете. В течение двух лет он потратил на рекламу 1 млрд руб., из которых 55% пришлось на интернет-продвижение, преимущественно на площадках «Яндекса» и Google. Благодаря продвижению в Сети 2 млн пользователей подали заявления о выдаче кредитных карт, из них 400 тыс. банк одобрил. Теперь же «Авангард» заявляет, что 25% кредитных средств, выданных заемщикам из Сети, за полтора года стали проблемным долгом. Получается, в интернете сидит аудитория недобросовестная и вороватая?

Мне показалось странным обвинение аудитории интернета в неблагоденности. Ведь исследования пользователей Сети дают как раз благоприятную картину: больше половины из них получили высшее образование, работают специалистами и руководителями, имеют средний и выше среднего уровень дохода. Я решил проанализировать данные «Авангарда» и сравнить их с основными конкурентами — ТКС-банком и «Хоум кредитом». Действительно ли все так плохо с надежностью интернет-заемщиков? ТКС и «Хоум кредит» потратили за аналогичный период на рекламу в Сети соответственно 1,5 млрд и 2 млрд руб. Однако при сопоставимых с «Авангардом» затратах конкурентам удалось привлечь намного больше клиентов. За последние два года кредитный портфель ТКС увеличился с 11 млрд до 64 млрд руб., у «Хоум кредита» — со 100 млрд до 200 млрд руб., у «Авангарда» — с 5 млрд до 8 млрд руб. Возможно, «Авангард» тратил больше на рекламу депозитов. Но и размер счетов частных лиц у всех трех банков по итогам 2012 года оказался сопоставимым.

Исходя из этих цифр получается, что, скорее всего, проблемы у «Авангарда» скрываются в отделе по привлечению клиентов, но не в самих заемщиках. Возможно, сейлзы банка плохо отработали свою задачу, а ошибку завуалировали под «недобросовестность» интернет-пользователей.

История с «Авангардом» вскрыла еще одну проблему рынка потребительского кредитования. Когда он рос и развивался, управленческие ошибки компаний были на нем незаметны. Но, похоже, сейчас наступила стагнация — банки увеличивают просроченную задолженность, сокращают прибыль. Один мой знакомый банкир рассказывал, что несколько лет назад клиенты сами приходили за потребкредитами. Сейчас банки бегут за потребителями, да и качество заемщиков ухудшилось. Несколько лет назад заемщик, имея один незакрытый кредит, не мог рассчитывать на второй. Теперь даже с двумя «долгами» вы можете получить третий. К коллапсу рынок ведет агрессивное предложение банков, которые сами вручают кредиты населению. А не мифические недобросовестные заемщики из интернета, на кого можно спускать всех собак. //сф



**АНТОН ТИТОВ,**  
генеральный директор группы  
компаний «Обувь России»

В Москве только что завершилась традиционная Неделя моды — в ней принимали участие модельеры **Валентин Юдашкин, Вячеслав Зайцев**. Этих одежных дизайнеров знают большинство жителей нашей страны. Но никто не знает ни одного дизайнера обуви из России. Почему?

Когда я однажды спросил знакомого итальянского обувщика **Франческо Замбони**, где он учился на дизайнера, он рассмеялся: «Это у вас в России учат дизайну, а у нас дизайнерами рождаются». И дед, и прадед Франческо делали обувь, он вырос в этой атмосфере.

К нам в «Обувь России» приходят много выпускников российских вузов, у которых в дипломе написано, что они дизайнеры, модельеры обуви и инженеры-конструкторы. Но по факту они только конструкторы. Они сильные конструкторы, знают особенности российской стопы, но они не дизайнеры. Поэтому в нашей компании шеф-дизайнером уже два года работает немец **Томас Франк**.

Отучиться пять лет в вузе недостаточно. Дизайн — это культура, традиции, которые формируются даже не десятилетиями, а столетиями. Для создания красивых вещей необходимо, чтобы человека с детства окружала красота, а не панельные пятиэтажки.

Мы в советское время были однородной серой массой. Наша одежда и обувь выполняли только утилитарные функции, никакой красоты, никакой моды. За 10–20 лет, прошедших после того периода, школа дизайна просто не могла появиться. Поэтому обувного российского дизайна — если мы не говорим о валенках — просто нет.

Эта ситуация характерна не только для России. В Китае, где производится почти 70% обуви в мире, дизайна тоже нет. Они его в идеале покупают или просто копируют. Впрочем, копирование лучших мировых коллекций с внесением небольших изменений — повсеместный тренд. Такая же ситуация с дизайном в Индии, Бразилии, Мексике, а все эти страны выпускают гораздо больше обуви, чем Россия.

И хотя десять лет назад почти все производство обуви низкого и среднего ценовых сегментов было перенесено в Азию, центром обувного дизайна осталась Европа. Европейские дизайн-студии сейчас имеют колоссальные объемы заказов от азиатских производителей.

В других сферах, где важны дизайнерские решения, — в одежде, автомобилях и пр. — у России тоже серьезный провал. Хотя с одеждой все-таки проще. Хотя бы потому, что одежду можно шить дома.

Есть ли надежда, что когда-нибудь россияне создадут узнаваемый в мире обувной брэнд? Конечно. Ведь мы все больше путешествуем, учимся за рубежом. Западный опыт плюс российская самобытность могут дать невероятный результат.



«Для создания красивых вещей надо, чтобы человека с детства окружала красота»





# Рекламная «зачистка»

Текст: Николай Гришин

Иллюстрация: Иван Орлов

Фото: Евгений Дудин

После того как московские власти объявили войну наружной рекламе, ее стало гораздо меньше, а цены с начала октября выросли в полтора раза. И они будут расти дальше. Рекламодатели ищут альтернативы, опытные игроки рекламного рынка сражаются на тендерах. Заработать же на рекламной революции рассчитывают новички-авантюристы. Пару лет назад они рискнули и выкупили права на размещение рекламы в метро и на наземном транспорте. Теперь пришло время собирать урожай.

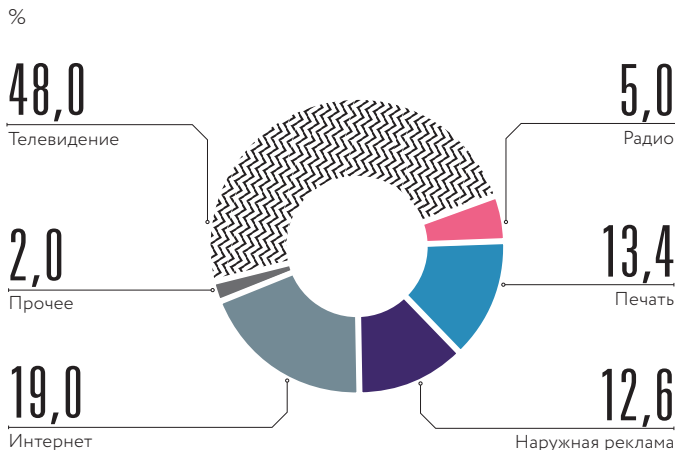


# 45%

**На столько вырос рынок интернет-рекламы в 2012 году. Быстрее всего увеличивались расходы на контекстную рекламу — на 51%, до 17,1 млрд руб.**

В итоге, по расчетам департамента СМИ и рекламы, общее количество рекламных конструкций в центре города уже сократилось на 40%, а в целом по Москве — на 30%. «Это настоящая революция. Москва лишилась такого же объема наружной рекламы, какой сейчас есть, например, во всем Екатеринбурге», — говорит гендиректор компании «ЭСПАР-Аналитик» **Андрей Березкин**.

## Структура российского рынка рекламы



## КОРПОРАЦИЯ МОНСТРОВ

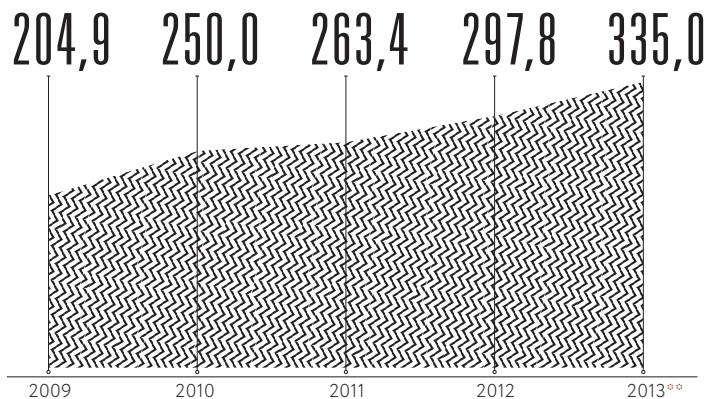
«Зачистка» города от некоторых видов «наружки» стала лишь первым шагом. В декабре 2012 года были приняты новые нормы размещения рекламных конструкций. Раньше правила игры регулировали 87 постановлений и концепций, сейчас они собраны в одном документе.

В 2013 году завершится срок действия 95% рекламных контрактов, а по новым правилам щиты стали продавать крупными лотами. Например, в августе прошли торги на 7,3 тыс. рекламных мест в столице (60% рынка наружной рекламы в Москве). Минимальный лот — 79 мест за 352 млн руб. (в ходе торгов щиты в среднем подорожали еще в 3,7 раза). В итоге победителями стали семь компаний, взявших на себя обязательство заплатить в бюджет в ближайшие десять лет в общей сложности 75,2 млрд руб. (оплата за первый и последний год происходит в течение нескольких дней после аукциона). Для сравнения: в 2012 году вся наружная реклама принесла в бюджет города около 2 млрд руб.

Почти 40% рекламных мест выкупил нынешний лидер рынка наружной рекламы в России Russ Outdoor, другие победители — Gallery, «Вера-Олимп», петербургский оператор «Руан» и пр. Еще в начале нынешнего года в городе было около 50 операторов наружной рекламы, в начале же 2014-го их вряд ли останется больше десяти. Чиновники открыто говорят, что взяли курс на укрупнение отрасли: контролировать несколько больших игроков проще, чем десятки маленьких. И главное, с них можно получить больше денег. Небольшим и средним игрокам приходится или уходить в Московскую область и регионы, или придумывать что-нибудь новенькое. Например, рекламное агентство «XXI век-ТВ» вместе с операторами связи стало устанавливать в Москве и области таксофонные кабины. Звонить оттуда можно бесплатно, а зарабатывает «XXI век-ТВ» на рекламе внутри и снаружи кабин.

## Объем российского рекламного рынка\*

Млрд руб.



\* Без BTL и НДС \*\* Прогноз

## ЭКСПЕРТ

**Игорь Ладичук,**  
директор  
по информационной  
политике  
ГК «Мортон»



Девелоперы всегда активно использовали наружную рекламу, к изменениям на рынке мы были готовы. Когда московские власти запретили перетяжки, мы стали активнее использовать традиционные щиты. К началу октября, когда цены выросли, а самих щитов стало меньше, компания на 30% сократила объем наружной рекламы. Теперь мы больше задействуем ТВ и интернет. Телевидение — носитель, безусловно, дорогой, зато имеет самый большой охват. Интернет — самый перспективный и быстрорастущий канал продвижения. Отдача от такой рекламы, как выяснилось, не хуже, чем от «наружки».

Новая политика города уже обернулась ростом цен. С начала октября стоимость наружной рекламы выросла в полтора раза. Мириться с этим готовы далеко не все рекламодатели. Но вряд ли щиты будут пустовать: вместе с ростом цен сокращается предложение. Куда утекают рекламные бюджеты?

## СЧАСТЛИВЫЙ БИЛЕТ

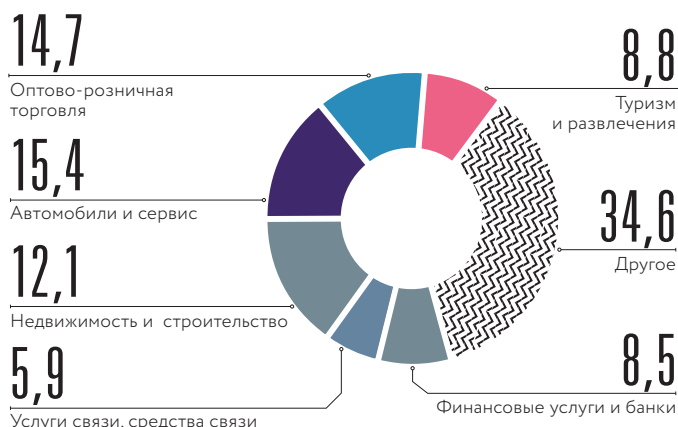
Основной бенефициар изменений на рынке наружной рекламы — реклама на общественном транспорте. По многим своим характеристикам (охват аудитории, технологии изготовления, восприятие потребителями и пр.) реклама на автобусах, троллейбусах и трамваях похожа на наружную. Однако при этом до недавнего времени такой вид рекламы был практически не востребован.

Ежедневно на улицы Москвы выезжает около 5,5 тыс. машин общественного транспорта. В 2010 году «Мосгортранс» расторг контракт с прежним оператором Gallery и попытался самостоятельно продавать рекламу, но удавалось реализовать всего лишь около 3–5% своих площадей.

В мае 2011-го «Мосгортранс» провел тендер на эксклюзивное право в течение пяти лет размещать рекламу на транспорте. Выиграло его, обойдя опытных игроков рынка, агентство



### Самые популярные товарные категории в наружной рекламе в 2012 году



Источник: «Эспар-Аналитик»

недвижимости **Глеба Кожемяко** «Бульварное кольцо». Новичок пошел ва-банк: при стартовой цене контракта 442,2 млн руб. в ходе торгов сумма выросла до 2,2 млрд руб. (ее частями агентство должно выплатить государству в течение пяти лет). «Мосгортранс» до этого собирал рекламы всего на 180 млн руб. в год. Однако новый оператор явно переоценил свои возможности — компания стала задерживать платежи государству. По данным «СПАРК-Интерфакс», в 2012 году у «Бульварного кольца» сменились собственники — 100% компании сейчас принадлежит ООО «Центр управления активами», которое контролируется кипрским офшором. Тогда же агентство возглавил финансист **Расул Ахмедов**.

Первым делом он создал собственный отдел продаж, до этого все продавалось через сторонние агентства. Штат компании вырос с 20 до 150 человек. Затем изменил саму систему продаж: если раньше рекламодатели должны были выбрать конкретный маршрут, где хотят разместить рекламу, то теперь она стала продаваться пакетами по территориям. Параллельно с реформой продаж Расул провел на 300 машинах рекламную кампанию самого «Бульварного кольца» — в городе появились автобусы под хохлому и с оленями, как на вязаных свитерах.

По данным «СПАРК-Интерфакс», по итогам 2012 года выручка «Бульварного кольца» составила 295 млн руб. Нынешней осенью в рекламных кампаниях задействовано уже 30% общественного транспорта города, а в 2014-м цифра должна превысить 50%.

В сентябре на смену антикризисному менеджеру Ахмедову пришел профессиональный реклам-

World MasterCard®  
Black Edition™



**НОВОЕ ИЗМЕРЕНИЕ  
СТАТУСА, КОМФОРТА И СЕРВИСА**

**АК БАРС БАНК**

**20 лет  
надежности**

**ОАО «АК БАРС» БАНК**  
420066, г. Казань, ул. Декабристов, 1  
Единая справочная служба по России:  
8-800-2005-303 (звонок бесплатный)

ОАО «АК БАРС» БАНК Ген. лицензия ЦБ РФ № 2590 от 31.07.2012 г. Реклама.



щик **Данил Першин**. Расул получил должность члена совета директоров «Бульварного кольца».

## УШЛИ ПОД ЗЕМЛЮ

Еще одна альтернатива наружной рекламе на улицах города — реклама в метро. Ее не видят наиболее обеспеченные горожане-автомобилисты, зато в метро колоссальный пассажиропоток — 9 млн поездок в день.

На этом рынке также действует неопытный, но очень амбициозный новичок. В июле 2011 года пятилетний контракт на размещение рекламы в метро выиграла компания «Авто Селл» — «дочка» автодилера «Гема»: стоимость контракта превысила 14 млрд руб. (2,38 млрд в год). Для сравнения: предыдущий оператор «Олимп» заплатил в 2010 году 783 млн руб.

Чтобы отбить высокие затраты, новичок сразу поднял цены, и от него отвернулись рекламодатели. Доходило до смешного: в конце 2011 года и начале 2012-го метро заполонила реклама автомобилей BMW, Audi и Skoda. Вряд ли многих пассажиров метро могло заинтересовать снижение цен на обслуживание BMW, но именно такие автомобили продает «Гема».

Сейчас количество саморекламы в метро резко упало. Оператору «Авто Селл» удалось договориться о сотрудничестве с прежними партнерами «Олимпа» — рекламными агентствами «Нью-Тон», «Медиа мастер» и другими. Параллельно компания стала экспериментировать с новыми форматами — например, установила более 200 плазменных экранов в метро, где транслирует рекламу.

Метрополитен становится одной из основных рекламных площадок. Например, в начале 2014 года под землей начнет

## Транзитный доход

РАСУЛ АХМЕДОВ МЕЧТАЕТ, ЧТОБЫ НА КАЖДОМ АВТОБУСЕ В ГОРОДЕ БЫЛА РЕКЛАМА

## НА ШИТЕ

В 2012 году объем столичного рынка наружной рекламы составил 16,2 млрд руб., это почти 48% всех расходов на «наружку» в России. Война муниципалитета с этим видом рекламы ударила по рынку. Например, в Москве он вырос только на 6,8%, в Санкт-Петербурге — на 14,6%, в регионах — на 15,5%. В 2013 году динамика роста наружной рекламы в Москве, скорее всего, окажется еще более слабой: город пересмотрел почти все контракты с арендаторами рекламных площадей. Впрочем, всегда найдутся рекламодатели, которые не смогут обойтись без щитов. Например, многие автодилеры обязаны рекламировать машины в наружной рекламе по дилерскому соглашению с производителем. Часто она используется как указатель, например, в девелоперских и торговых проектах.

вещание телеканал «Москва 24» — для этого телекомпания установит в метро 564 монитора. А в августе 2013-го на метро «Выставочная» руководство метрополитена вместе с Media Markt открыло интернет-магазин — пассажиры могут сканировать QR-коды на колоннах станции или позвонить в call-центр компании и купить бытовую технику с доставкой на дом.

В 2012 году, по данным «СПАРК-Интерфакс», выручка «Авто Селл» превысила 2,4 млрд руб. «Мы настроены очень оптимистично. Наружная реклама и подземная — взаимозаменяемые сегменты. Можно предполагать, что многие рекламодатели решили пересмотреть бюджеты и спуститься в метро, столкнувшись с проблемами снаружи», — говорит гендиректор «Авто селл» **Злата Кривонос**. От 2013 года

она ждет прироста продаж на 25–30% и сопоставимого роста в 2014-м. Обычно крупные рекламные контракты заключаются в конце календарного года, так что последствия осеннего роста цен на наружную рекламу в полной мере проявятся только в следующем году.

Издержки операторов на аренду щитов выросли в два-четыре раза.

Так что в 2014 году наружная реклама может подорожать еще как минимум вдвое. Если сейчас стандартный щит 3 x 6 м на одной из магистралей Москвы (не в центре) можно арендовать за 60–80 тыс. руб. в месяц, то с начала 2014 года такие форматы будут обходиться в сумму от 100 тыс. руб.

Удивительное дело: опытные рекламщики не поверили городским властям, когда они объявляли войну наружной рекламе два года назад. В лучшем случае «Бульварное кольцо» и «Авто Селл» называли авантюристами, и многие эксперты предрекали им скорый крах. Тем не менее муниципалитет последовательно выдвигает наружную рекламу из города. И воспользоваться этим удалось именно новичкам, готовым рискнуть.







**EXPEDITION**  
WORLDWILD

**СТАНЬ ЧАСТЬЮ ЛЕГЕНДЫ  
И СОЗДАВАЙ ЕЁ САМ!**

**НАЧНИ С ОТКРЫТИЯ  
СОБСТВЕННОГО МАГАЗИНА  
«ЭКСПЕДИЦИЯ»**



Рулев Павел. 9 магазинов

**ВЛОЖЕНИЯ**

в оборудование – **от 60 тыс. руб.**

в товар – **от 180 тыс. руб.**

**ЧТО ТАКОЕ БРЕНД «ЭКСПЕДИЦИЯ» СЕГОДНЯ?**

**344**

МАГАЗИНА  
на трех континентах

**11 ЛЕТ**

В РОЗНИЧНОМ  
РЫНКЕ

**130**

ПАРТНЕРОВ  
(франчайзи)

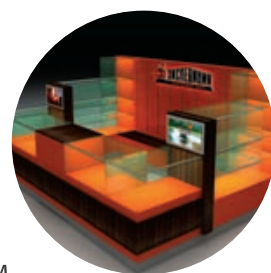
**7 ЛЕТ**

ВО ФРАНЧАЙЗИНГЕ

**«ЭКСПЕДИЦИЯ» – НЕ ПРОСТО СЕТЬ МАГАЗИНОВ УНИКАЛЬНЫХ ТОВАРОВ ДЛЯ ПРИКЛЮЧЕНИЙ!**

С одной стороны, это серьезный и успешный бизнес, с другой стороны, «Экспедиция» - это история про любовь к жизни и людям, к своей культуре и истории. Это попытка находить новые смыслы и жить иначе, сочетая несочетаемое! Быть счастливее день ото дня! Когда работа становится образом жизни, а образ жизни – работой!

«Экспедиция» - это выгодные инвестиции в живое и настоящее, возможность стать собой и воплотить самые смелые юношеские мечты. Это воспоминания и впечатления, которые нельзя купить, а можно только прожить самому. Ценность «Экспедиции» - в ее подлинности во всем: в приключениях и путешествиях, встречах с настоящими героями и волшебниками; в возможности прикоснуться к легендам, создаваемым ежедневно! Мы ищем единомышленников и близких по духу людей, готовых разделить с нами авантурную жизнь «Экспедиции», - которым скучно просто жить в этом мире, кто верит в себя и готов доказать это на деле.



[www.e-xpedition.ru/franshiza](http://www.e-xpedition.ru/franshiza) • [www.franshiza-expedition.ru](http://www.franshiza-expedition.ru)

Гунина Алина: тел. 8 (916) 345 69 52  
[Gunina\\_a@expedition.com](mailto:Gunina_a@expedition.com)

**ОТДЕЛ  
ФРАНЧАЙЗИНГА**

Рослая Наталья : тел. 8 (916) 038 54 55  
[Roslaya\\_n@expedition.com](mailto:Roslaya_n@expedition.com)



# Как сделать банковское обслуживание бизнеса выгодным?



*В последнее время банки предлагают бизнесу все новые возможности обслуживания. При этом снижается стоимость и расширяется перечень услуг. ВТБ24 является одним из лидеров этого рынка. О последних тенденциях в обслуживании бизнеса рассказывает вице-президент, заместитель директора Департамента обслуживания клиентов малого бизнеса ВТБ24 Спартак Солонин.*

**— ВТБ24 является одним из крупнейших розничных российских банков, обслуживающих частных лиц. А какая доля операций банка приходится на малый бизнес?**

— ВТБ24 — банк для частных клиентов и малого бизнеса. Безусловно, большая часть бизнеса приходится на обслуживание

населения, но и доля юридических лиц очень существенна — 12% в кредитном портфеле (без учета кредита «Коммерсант», который предназначен для владельцев бизнеса) и 10% от объема привлеченных средств. В абсолютных величинах это 150 млрд и 110 млрд рублей соответственно. Доля комиссионного дохода от расчетно-кассового обслуживания (РКО) еще существеннее — 20% от общего объема комиссионного дохода банка (более 5 млрд рублей). Поддержка малого бизнеса является одним из приоритетных направлений развития банка. И самым ценным для нас является доверие наших клиентов, которых с каждым годом становится все больше.

**— В рамках РКО какие операции больше всего востребованы предпринимателями?**

— Я отмечу дистанционно-банковское обслуживание, нашу систему «Банк-клиент-онлайн», ею пользуются более 90% клиентов. Пакетное РКО также востребовано бизнесменами, здесь доля составляет 30%. В последнее время все большую популярность набирают депозиты, клиенты чаще, чем прежде, размещают неснижаемый остаток на расчетных счетах.

**— В течение какого времени банк открывает счета?**

— Банк открывает счета не позднее чем на следующий день после подписания договора банковского счета. При необходимости клиенты могут воспользоваться услугой срочного открытия счета — в течение трех часов с момента

предоставления ими полного комплекта документов.

**— В чем преимущество обслуживания именно в ВТБ24?**

— Прежде всего, мы предлагаем полный перечень услуг для юридических лиц. ВТБ24 — это надежный государственный банк, известный бренд, мы представлены во всех регионах России, нас везде легко найти. Большое преимущество — в банке продолжительный операционный день, что позволяет воспользоваться деньгами, поступившими на расчетный счет, бесплатно день в день. Еще один очевидный плюс — это наше пакетное РКО, благодаря которому клиенты могут существенно экономить на обслуживании в банке.

В августе мы внедрили технологию проведения срочных платежей через систему БЭСП (банковские электронные срочные платежи), позволяющую значительно ускорить процесс движения денежных средств по счетам клиентов, а также расширили перечень валют, востребованных клиентами.

В банке регулярно проходят акции со специальными предложениями для клиентов. Например, сейчас клиенты, участвующие в акциях, могут открыть бесплатно расчетный счет или воспользоваться бесплатно некоторыми услугами банка.

Кроме этого, наши ставки по депозитам — одни из самых привлекательных (до 8,15% годовых при условии выплаты процентов в конце срока). А клиенты,

предпочитающие получать доход ежемесячно, могут рассчитывать на депозит под 7,23% годовых.

Наконец, в большинстве офисов банка уже предусмотрено раздельное обслуживание физических и юридических лиц. А новые офисы открываются со специально оборудованными зонами по обслуживанию юридических лиц, благодаря этому сотрудничество с ВТБ24 становится более комфортным для наших клиентов.

**— Вы упомянули про пакетное РКО. В чем его суть?**

— ВТБ24 был одним из первых банков, которые предложили такую услугу в России еще в 2005 году. Пакетное РКО — это комплекс банковских услуг. Выгода для клиента в том, что он заранее декларирует, какими операциями и в каком количестве он намерен пользоваться ежемесячно. Чем больше клиент проводит операций, тем больше он экономит. Минимальная экономия — 5%, максимальная — до 70%, если это какая-то сложная услуга. Пакетов у нас шесть (Стартовый, Торговый, Бизнес БКО, Бизнес Кодовое слово, ВЭД, Заемщик), мы их создавали таким образом, чтобы и они соответствовали потребностям каждого клиентского сегмента.

**— Помимо тарифов для многих клиентов важен индивидуальный подход...**

— Действительно, это так. Изначально банк развивался как финансовый супермаркет для малого

бизнеса, практически без индивидуального обслуживания. Эти технологии удовлетворяли нужды подавляющего числа и позволяли нам минимизировать стоимость и повысить эффективность обслуживания клиентов.

С 2010 года мы перенесли акцент с продуктовой модели на комплексное развитие взаимоотношений с клиентом.

В рамках новой модели при обслуживании клиентов с объемом выручки до 20 млн рублей предусматривается единый стандарт и предлагаются типовые кредитные продукты, пакетные продукты РКО.

Отличительные особенности обслуживания клиентов, имеющих большие объемы выручки, — наличие персональных менеджеров, которые обеспечивают принцип «единого окна» по любому вопросу клиента, глубокое знание сотрудниками банка бизнеса клиентов и индивидуальный подход к обслуживанию.

**— Дистанционное обслуживание бизнеса сегодня предлагают многие банки. В чем преимущества ВТБ24?**

— В июле 2013 года мы завершили масштабное обновление нашей системы дистанционного обслуживания «Банк—клиент—онлайн», перевели ее на принципиально новую платформу. В обновленной системе выведены на новые уровни техническая надежность системы и ее безопасность, изменен интерфейс — он стал понятным и современным,

расширен перечень проводимых операций в системе.

Помимо платежей, просмотра остатка на счете, осуществления валютных операций, отправки зарплатных реестров и других услуг, в обновленной версии доступны дистанционные услуги, которые ранее можно было получить только в офисах банка, в том числе покупка пакета РКО, размещение средств в депозиты и в форме неснижаемого остатка, отправленные электронных форм заявлений, получение справок, заказ наличных и многие другие.

Все эти новшества позволяют нашим клиентам проводить практически все операции через интернет, не тратя время на посещение офиса банка.

**— Как вы оцениваете уровень конкуренции на рынке банковских услуг малому и среднему бизнесу?**

— Пожалуй, в российской экономике конкуренция в банковской сфере одна из самых высоких, в т.ч. и конкуренция на рынке банковских услуг предприятиям малого и среднего бизнеса. И темпы прироста новых клиентов доказывают, что мы на верном пути. Мы прирастаем на 30–40 тысяч расчетных счетов в год, и клиенты остаются на обслуживании в ВТБ24.

Узнайте подробнее:

**8 800 707–24–24**

(звонок по России бесплатный)  
или на сайте [www.vtb24.ru](http://www.vtb24.ru)  
в разделе «Для вашего бизнеса».

**Все дело в собаке**САМЫМ ПОПУЛЯРНЫМ  
СЕРВИСОМ MAIL.RU GROUP  
ПО-ПРЕЖНЕМУ ОСТАЕТСЯ  
ПОЧТА

# КЭШ- МАШИНА



# MAIL.RU GROUP СОЗДАЛИ ПРОГРАММИСТЫ, А ЗАРАБОТАЛИ НА НЕЙ ФИНАНСИСТЫ. КРУПНЕЙШИЙ В РУНЕТЕ ХОЛДИНГ ВЫПЛАЧИВАЕТ АКЦИОНЕРАМ САМЫЕ ЩЕДРЫЕ ДИВИДЕНДЫ В МИРОВОЙ ИТ-ИНДУСТРИИ, НО ЗА ПОСЛЕДНИЕ ГОДЫ НЕ СОЗДАЛ НИ ОДНОГО НОВОГО УСПЕШНОГО ГЛОБАЛЬНОГО ПРОЕКТА. СОВЕРШИТ ЛИ КОМПАНИЯ ПРОРЫВ?

Текст: Дмитрий Крюков

Фото: Константин Саломатин,  
Евгений Дудин

29 АВГУСТА

знаменитый человек-паук, француз **Ален**

**Робер**, забрался на 27-этажный небоскреб на Ленинградском проспекте в Москве. На Алене была футболка с логотипом Mail.ru. Восхождение транслировалось на портале Mail.ru. А весь небоскреб — это новый офис Mail.ru, куда компания переехала нынешним летом. Ранее снимались помещения в нескольких зданиях по соседству, и зимой бегать между ними было не слишком удобно, шутил на новоселье генеральный директор Mail.ru Group **Дмитрий Гришин**.

Теперь сотрудникам должно быть удобно: в новом офисе, аренда которого, по оценкам **СФ**, может обходиться примерно в \$20 млн в год, есть кафетерий, спортзал, огромная зона отдыха и даже «уголок социопата», где можно посидеть в одиночестве.

Впрочем, еще больше Mail.ru порадовала своих акционеров, крупнейшими из которых по состоянию на апрель 2013 года являлись южноафриканский фонд Naspers (29% акций), New Media Technologies **Алишера Усманова** (17,9%) и китайская телекоммуникационная компания Tencent (7,8%). В августе 2012 года они получили специальные дивиденды в размере \$795 млн, а в марте 2013-го — еще \$899 млн.

Mail.ru Group выручила дивиденды за счет продажи принадлежавших ей акций Facebook, Groupon и Zynga. Казалось бы, чисто инвестиционная история. С другой стороны, подоб-

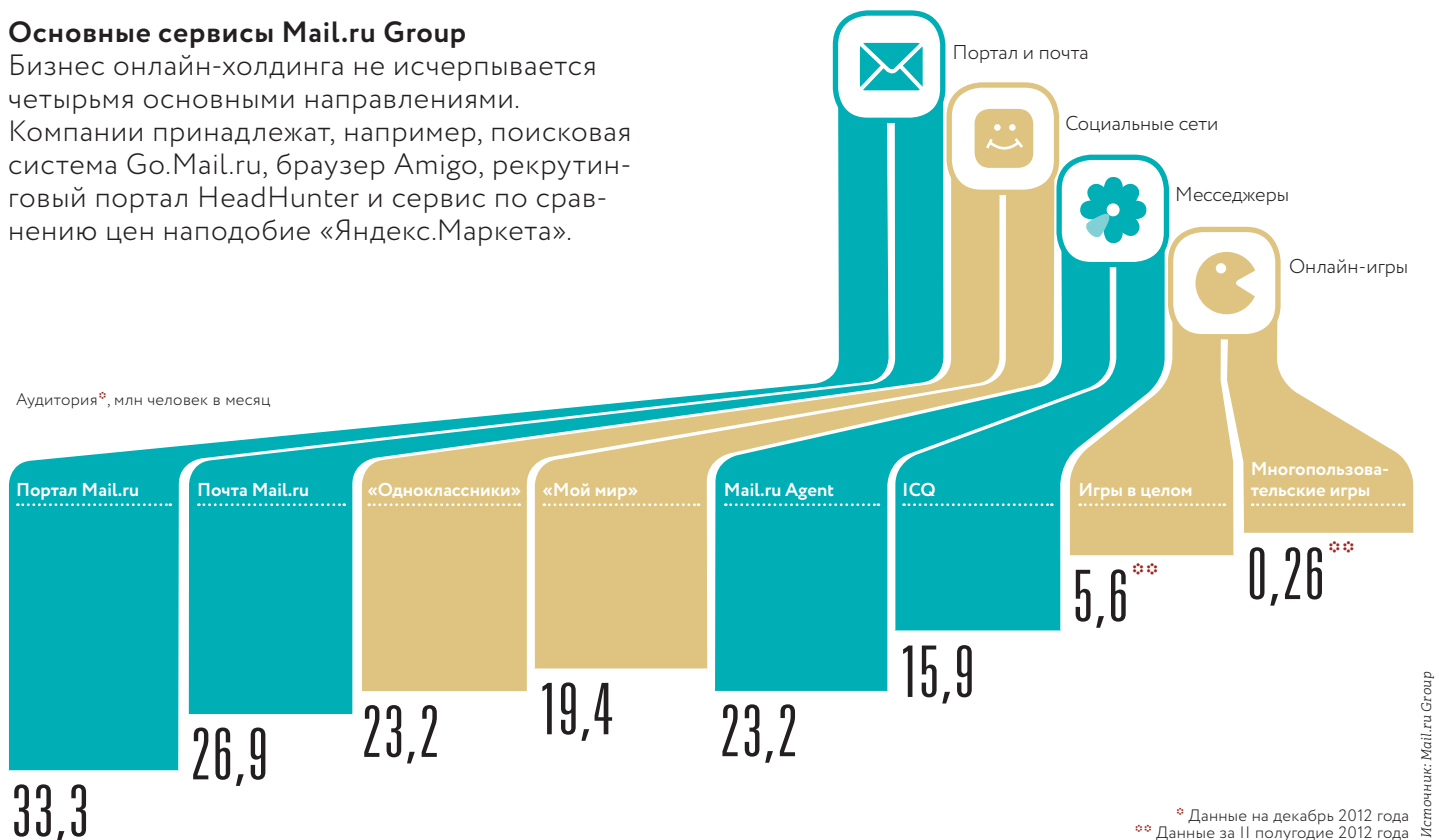


РАЗВЛЕКАЙ И ВЛАСТВУЙ

Чтобы описать свою бизнес-модель, в Mail.ru Group придумали неологизм communitainment. Он образован от двух слов: communications (от англ. «связи») и entertainment («развлечение»). **Дмитрий Гришин** объясняет это так: пользователи играют в онлайн-игры не только ради забавы, но и чтобы пообщаться друг с другом, найти новых знакомых. В это легко поверить, учитывая, что аудитория наиболее популярных многопользовательских игр от Mail.ru исчисляется миллионами. Например, «Легенда: Наследие драконов» за шесть лет существования собрала 8,5 млн игроков. Стратегия Mail.ru, однако, для мировой практики не уникальная. Ее придерживается, в частности, китайская телекоммуникационная компания Tencent, которая владеет несколькими крупными интернет-активами. Среди них — миноритарная доля в Mail.ru Group.

## Основные сервисы Mail.ru Group

Бизнес онлайн-холдинга не исчерпывается четырьмя основными направлениями. Компании принадлежат, например, поисковая система Go.Mail.ru, браузер Amigo, рекрутинговый портал HeadHunter и сервис по сравнению цен наподобие «Яндекс.Маркета».



ную щедрость в отношении акционеров не демонстрировала ни одна ИТ-компания в мире, ведь на динамичном рынке выгоднее реинвестировать в развитие, чем выводить деньги из бизнеса.

Ровно год назад один из основных бенефициаров Mail.ru Group Алишер Усманов в интервью **СФ** рассуждал, что в интернете «время масштабных вложений прошло» (см. **СФ** №11/2012). Значит ли это, что крупнейшая российская ИТ-компания не видит перспектив для роста?

## НЕСОСТОЯВШИЙСЯ МИЛЛИАРДЕР

**Алексеем Кривенкову**, заместителю гендиректора компании Undev.ru, входящей в структуру Digital October, нравится его работа: он занимается технологической платформой для телевизионного вещания через интернет. Сейчас он мог бы быть миллиардером. Именно 22-летний Алексей в 1998 году создал, скорее как хобби, почтовый сервис, впоследствии превратившийся в Mail.ru.

Проект оказался востребованным. За пару лет он привлек \$5,5 млн от американских инвестфондов Balestra Capital

и Delta Capital Management, его аудитория достигла 2,5 млн человек. Но как на ней заработать, ни Кривенков, ни его старший партнер по бизнесу, владелец петербургской ИТ-компании DataArt **Евгений Голанд**, не понимали. А в марте 2000-го разразился кризис доткомов, и американцы прекратили финансирование.

Тогда в истории Mail.ru появился **Юрий Мильнер**. В отличие от Кривенкова и Голанда он был финансистом, а не программистом: возглавлял инвестиционное управление банка «Менатеп» и инвестфонд New Trinity Investments. Интернетом же заинтересовался после того, как прочитал обзор аналитика Morgan Stanley **Мэри Микера**. Вместе с еще одним выходцем из «Менатепа» **Григорием Фингером** Мильнер создал интернет-компанию NetBridge, которая

# 3

тыс.

Столько сотрудников работали в Mail.ru Group на конец 2012 года. Из них свыше 2,2 тыс. занимались ИТ-составляющей и продуктами

пыталась копировать в России успешные западные проекты. До сегодняшнего дня из них дожил разве что интернет-аукцион Molotok.ru, созданный по аналогии с eBay.

В начале 2001 года Мильнер предложил Кривенкову и Голанду объединиться с NetBridge. Владельцы Mail.ru должны были получить в новой компании половину, но Алексея Кривенкова это не устроило.

«Я был против слияния. Мне казалось неправильным отдавать полкомпании за небольшие деньги и сомнительные активы», — вспоминает он. В итоге он настоял, чтобы партнеры выкупили его долю. «Конечно, по прошествии времени я понимаю, что разумно было бы оставить себе половину или треть доли, — признает он. — Это был позволенный риск: компания была обречена расти».

Росту, однако, предшествовали радикальные управленческие решения. Изначально софт для Mail.ru делала DataArt — фактически Голанд перенаправлял инвестиции американцев в свою компанию. Мильнер сразу же отказался от услуг стороннего разработчика, что позволило сэкономить деньги и время.

Затем последовало сокращение сотрудников. Наконец, новые акционеры решили объединить имевшиеся у них сервисы на одном портале. Такой площадкой стал сайт Mail.ru, который ежедневно посещали более 100 тыс. человек.

Первыми крупными рекламодателями Mail.ru оказались западные ИТ-гиганты наподобие Microsoft, поверившие в онлайн в целом и в Рунет в частности.

В 2003 году на портале появился новостной раздел «Путешествия», в 2004-м — «Недвижимость», в 2005-м — «Афиша», «Леди» и «Авто». С появлением новых разделов пул рекламодателей стал расширяться.

## БОГ ИГРАЕТ

Долгое время основным источником выручки Mail.ru была баннерная реклама. Однако постепенно компания осваивала другие способы монетизации. Еще в мае 2003 года она запустила поисковый сервис, купив лицензию у Google (собственную поисковую технологию Mail.ru представила четыре года спустя). Это позволило продавать в том числе контекстную рекламу, привязанную к запросам потребителей.

Еще одна статья доходов, с течением времени почти догнавшая баннерную рекламу (4,7 млрд руб. против 5 млрд руб. по прошлому году), — это игры. Видно, что к ним в компании особое отношение. Департамент, который занимается оперированием игр, или Games operation department, называют GOD (по-английски аббревиатура читается как слово «бог»). В кафетерии на огромных плазменных экранах накачанные супергерои колошат монстров. Да и сам Дмитрий Гришин, за три года, с 2000-го по 2003-й, дослужившийся от простого программиста до CEO, известен как заядлый геймер. Именно он убедил Юрия Мильнера инвестировать в игры. В 2005 году Mail.ru купила долю в компании IT Territory.

**Руки на пульсе**  
АКЦИОНЕРЫ MAIL.RU ОТСЛЕЖИВАЛИ ВСЕ МОДНЫЕ ЗАПАДНЫЕ ТРЕНДЫ И ТУТ ЖЕ РЕАЛИЗОВЫВАЛИ ИХ НА СВОЕМ ПОРТАЛЕ



«Драйв» и «Жуки» — первые ее игры, которые стали активно продвигаться на площадках Mail.ru, — особого успеха не добились. Зато «выстрелила» браузерная многопользовательская онлайн-игра «Легенда: Наследие драконов», вышедшая в России в сентябре 2006 года.

IT Territory создавала ее по образцу популярной во всем мире World of Warcraft, хотя бюджет был на порядок меньшим. Второе отличие: если американская игра распространялась по платной подписке, то российская — по принципу free to play.

Играть в нее можно было бесплатно, а платили участники за дополнительное оружие и артефакты. Желающих вооружиться оказалось много. Вскоре после запуска ежемесячная выручка «Легенды» достигала \$1 млн, а через полтора года — \$5 млн.

Чтобы удержать пользователей на своем портале, Mail.ru продолжала клонировать успешные интернет-проекты один за другим. По примеру ICQ весной 2003 года был запущен мессенджер «Mail.ru агент». Затем через пару лет появился сервис блогов, напоминающий американскую блог-платформу MySpace. После того как в 2006 году «выстрелила» социальная сеть «Одноклассники», компания запустила свою сеть «Мой мир».

87%

пользователей Рунета, по данным Mail.ru Group, играют чаще одного раза в месяц. При этом вопреки стереотипу средний возраст геймера составляет 33 года

## СПОРНАЯ РЕПУТАЦИЯ

«Mail.ru — это не та компания, которая растет за счет своих разработок. Ничего уникального в плане технологий там нет, — считает аналитик ФК „Открытие“

**Александр Венгранович.** — Скорее компания правильно управляется финансистами, которые знают, что нужно рынку в настоящий момент». Успехи финансистов не остались незамеченными. В 2005 году Юрий Мильнер, Григорий Фингер и **Михаил Винчель** создали инвестиционную компанию Digital Sky Technologies (DST), куда вошла Mail.ru, преобразованная в холдинг Mail.ru Group. А в августе следующего года 30% Mail.ru Group за \$130 млн была приобретена фондом Naspers, оценившим компанию по мультипликатору 21 EBITDA. Для сравнения: у российских компаний потребительского и телеком-сектора этот показатель обычно находится в пределах 5–6 EBITDA. Однако южноафриканцы не прогадали. В следующем году выручка Mail.ru Group выросла на 90% (до \$55,8 млн), а EBITDA — на 94% (до \$36 млн). Еще через год Юрий Мильнер через общих знакомых нашел другого влиятельного инвестора: в августе 2008-го совладельцем DST стал Алишер Усманов.

Это открыло дорогу к масштабным инвестициям. Соцсеть «Одноклассники», мессенджер ICQ, рекрутинговый ресурс HeadHunter, крупнейший в России игровой холдинг Astrum Online Entertainment (куда входили пять

## Снизу вверх

ДМИТРИЙ ГРИШИН И КСЕНИЯ ЧАБАНЕНКО ОТМЕЧАЮТ ВПЕЧАТЛЯЮЩИЙ ФИНАНСОВЫЙ РОСТ MAIL.RU





студий, в том числе IT Territory) — таков далеко не полный список приобретенных DST в 2009–2010 годах. Партнеры готовили Mail.ru Group к публичному размещению. Кроме того, DST стала миноритарным акционером Facebook, Zynga, Groupon и Qiwi, хотя было решено: эти активы в IPO не войдут. Проблема в том, что основатели многих компаний, вошедших в DST, тоже не горели желанием конвертировать свои доли в акции Mail.ru.

Мотивы были разные. Кто-то рассчитывал на лучшую цену. Совладелец IT Territory **Игорь Мацанюк** признавался в обиде на Мильнера за то, что тот выбрал своим фаворитом в Astrum другую игровую компанию — Nival Online. Основатель популярного у компьютерных гиков ресурса Nabrаhаbr **Денис Крючков** вообще не хотел, чтобы его проект ассоциировался с Mail.ru. О том, что она была совладельцем Nabrаhаbr, он рассказал лишь пару месяцев назад, когда выкупил долю обратно. В том же интервью он заявил, будто бы Гришин предлагал ему создать инвестфонд, где публичным лицом выступал бы Крючков, а теневыми акционерами являлись топ-менеджеры Mail.ru. Якобы репутация холдинга настолько плоха, что отпугивает стартаперов. При этом в разговоре с **СФ** Крючков признал, что холдинг был вполне комфортным акционером: «На первой встрече, когда появилась идея, что нас сольют из DST в Mail.ru, как сливали другие активы накануне IPO, я сразу дал понять, что „Хабр“ — независимый проект. И Гришин понял, что на нас не стоит давить».

## ЭКСПЕРТ

**Алена Владимировская,**  
основатель  
рекрутингового  
агентства Pruffi



Люди, которые раньше работали в Mail.ru Group, делятся на две категории: одни сильно не прежнего работодателя критикуют, другие так же сильно любят. Я из вторых. Если бы Mail.ru не поддерживала нас первые полгода, то никакого бизнеса бы не получилось. Это был наш первый и самый важный заказчик.

Здесь в пору вспомнить основателя социальной сети «В контакте» **Павла Дурова**, который пару лет назад в свойственной ему эксцентричной манере разместил на своей странице в Twitter фотографию с неприличным жестом и подписью: «Официальный ответ трэш-холдингу Mail.ru на его очередные потуги поглотить „В контакте“». Mail.ru, владевшая почти 40% социальной сети, не скрывала тогда, что хотела бы получить контроль. Симпатии общественности были в основном на стороне Дурова. За что же на рынке недолюбливают Mail.ru?

## НЕПОПУЛЯРНЫЕ МЕТОДЫ

Опция получить «быстрый доступ к почте» — рядом по умолчанию стоит галочка. Если пользователь не снимал ее при регистрации, ему на компьютер автоматически загружалась программа mга.exe (собственно, с нее начался мессенджер «Mail.ru агент»), которая меняла настройки браузера и устанавливала Mail.ru в качестве стартовой страницы. Отказаться от этой настройки было значительно сложнее, чем получить «быстрый доступ к почте».

Впоследствии несколько антивирусных компаний признали эту программу вредоносной, и Mail.ru была вынуждена изменить политику ее дистрибуции. Однако, как говорит Денис Крючков, «случайно» изменить настройки браузера можно и сегодня, например, загрузив продукт стороннего разработчика, состоящего в партнерской программе с Mail.ru. Кроме того, интерфейс Mail.ru был перегружен рекламными баннерами, что особенно бросалось в глаза в сравнении с лаконичным «Яндексом». А игры, хоть и распространялись по модели free to play, зачастую монетизировались слишком навязчиво: за каждый шаг игроки должны были платить постоянные «донаты» (пожертвования). Показательный пример — популярная ролевая игра «Аллоды», когда даже представители Mail.ru признали, что «донат» стал чрезмерным, и смягчили его.

Эти не слишком популярные методы, однако, позволили Mail.ru сначала выжить, а затем превратиться в крупнейший российский онлайн-холдинг и провести блестящее IPO. В ноябре 2010 года 16,8% акций компании были размещены

«Я был против слияния. Мне казалось неправильным отдавать полкомпании за небольшие деньги и сомнительные активы»

## «Mail.ru — это не та компания, которая растет за счет своих разработок. Ничего уникального в плане технологий там нет»

на Лондонской бирже по верхней ценовой границе. Таким образом, весь холдинг был оценен в \$5,7 млрд.

С этого момента интерес Юрия Мильнера к компании стал ослабевать. Если раньше он, как отмечают участники рынка, де-факто исполнял роль генерального директора и решал вопросы вплоть до найма сотрудников, то теперь на первый план выдвинулся Дмитрий Гришин. Весной 2012-го Мильнер передал ему пост председателя совета директоров Mail.ru Group, чтобы всецело посвятить себя инвестфонду DST Global. Вскоре компанию покинули Фигнер и Винчель, которые также занялись венчурными инвестициями. Да и для Гришина Mail.ru перестала быть единственным проектом. В июне 2012-го стало известно, что он основал инвестиционную компанию Grishin Robotics, вложив в нее \$25 млн (подробный рассказ Гришина об этом проекте см. в **СФ** №3/2013; ответить на вопросы относительно Mail.ru он не смог, сославшись на занятость).

После того как власть в Mail.ru перешла от «финансистов» к «программистам», компания изменила дизайн портала, отказавшись от засилья рекламы. А Гришин объявил, что самой перспективной статьей дохода являются услуги с добавленной стоимостью (IVAS), например продажа виртуальных подарков в соцсетях и дополнительные функции в играх, поскольку «эта модель выравнивает интересы пользователей и компании и в итоге позволяет зарабатывать больше денег». В 2012 году на дополнительные услуги и вправду пришлось уже 54,2% выручки группы, или 11,5 млрд из 21,15 млрд руб. Кроме того, на корпоративных совещаниях стала все чаще подниматься болезненная тема: компания, купившая половину Рунета, давно не запускала собственных глобальных проектов.

«Мне кажется, что Mail.ru сделала для развития стартап-движения в Рунете больше, чем все акселераторы и инкубаторы, вместе взятые, — считает основатель рекомендательного сервиса Surfingbird **Сергей Шалаев**. — Очень большое количество сотрудников компании высоко мотивировано на создание своего проекта: **Ольга Бруковская** и ее Choister.ru, **Максим Постников** и «Росработа», **Богдан Кузнецов**, **Александр Бородич**, **Алена Владимирская** и многие, многие другие». Правда, в отличие от инкубаторов Mail.ru не получила

от этих успешных проектов никакой выгоды. Все они возникли за пределами компании. Да и сам Шалаев с самого начала планировал запускать Surfingbird самостоятельно.

Внутри Mail.ru стартапы не приживались: руководство предпочитало не рисковать, ведь гораздо проще, например, по лицензии заниматься локализацией успешных зарубежных игр. Но летом 2011-го в компании впервые за много лет решили сделать проект с чистого листа — «Футубру», сервис микроблогов с акцентом на видео и фотографии.

### ЧТО-ТО НОВОЕ

«Футубра» создавалась по принципу классического стартапа. Если обычно команду под проекты в Mail.ru собирали из действующих сотрудников, здесь наняли новых людей. Все решения принимались довольно быстро для большой корпорации: бета-версия была готова всего через четыре месяца. Наконец, «Футубра» принципиально не продвигалась на площадках Mail.ru. «Большой аудиторией можно замаскировать проблемы в продукте, которые не дадут ему расти и стать успешным в будущем, — объясняет руководитель „Футубры“ **Алексей Терехов**. — Мы хотели не просто предложить аудитории Mail.ru еще один способ времяпрепровождения, а привлечь новых людей». «Футубра» запустилась 16 января 2012 года. За первые сутки зарегистрировались 17 тыс. человек. Через две недели их было уже 50 тыс., но затем динамика резко ухудшилась. За последующие четыре месяца проект набрал всего 30 тыс. новых пользователей. А главное, читатели плохо конвертировались в пи-



сателей. «Активные люди, которые способны что-то писать, уже пользовались теми или иными сервисами. „Футубра“ для них не выглядела чем-то принципиально новым. Они не видели мотива для „переезда“ в нее с насиженных мест», — объясняет Терехов. В итоге он настоял на закрытии проекта, хотя менеджеры Mail.ru были готовы финансировать его дальше. «Считается, что это удар по имиджу крупной компании. Я, напротив, не вижу в этом ничего постыдного. По-моему, если команда проверила все имеющиеся у нее гипотезы и не нашла точек роста, проект нужно закрыть. И это сильный шаг», — считает Терехов. Ныне, как и многие выходцы из Mail.ru, он развивает собственные проекты. «Футубра» была не единственным стартапом под эгидой Mail.ru. Но другие были непубличными. Некоторые из них постигла та же участь. Есть и успешные. По крайней мере, PR-директор Mail.ru

ДОСАДНОЕ  
ИСКЛЮЧЕНИЕ




За последние несколько лет Mail.ru Group скупил множество интернет-активов. Большинство сделок оказались успешными. Чутье подвело акционеров Mail.ru лишь однажды. В июле 2010 года компания заплатила \$187,5 млн за популярный месседжер ICQ. Однако за последние два с половиной года количество его ежемесячных пользователей сократилось во всем мире с 42 млн до 15,9 млн человек. Виною тому усиление конкуренции. Например, свои месседжеры стали развивать такие гиганты, как Facebook и Google. Впрочем, справедливости ради стоит отметить, что американская компания AOL, прежний владелец «аськи», заплатила за нее в 1998 году и вовсе \$407 млн.

Group **Ксения Чабаненко** говорит об одном проекте, где зарегистрировано уже несколько миллионов пользователей. До конца года компания собирается запустить еще один бизнес, напрямую не связанный с Mail.ru, — портал My.com. До сих пор продукты компании были ориентированы на русскоязычную аудиторию. My.com — это попытка выйти за рубеж. Именно поэтому компания сознательно отказалась от брэнда Mail.ru: когда претендуешь на международную аудиторию, привязка к домену .ru совсем ни к чему. Портал, заточенный под мобильные платформы, должен объединить в себе различные сервисы, но задавать погоду будут онлайн-игры. Соответствующий раздел Games.my.com был запущен еще летом (на момент сдачи номера там было четыре игры), в то время как на основном сайте My.com висит лишь объявление на английском: «Что-то новое. Что-то интересное. Что-то твое. Заинтригован? Узнай первым!». Эксперты заинтригованы, но пока смотрят на проект с сомнением. «Сложно сказать, что должно привлечь пользователей именно к My.com, — говорит Александр Венгранович. — За рубежом есть много платформ, где можно получить игровой контент, а финансовых ресурсов у Mail.ru гораздо меньше, чем, например, у Apple». Так что рекордные дивиденды могли бы пригодиться. //сф

реклама

## DPD – и ни минутой позже!

### Экспресс-доставка, логистика

-  гарантированные сроки доставки
-  возврат до 100% стоимости перевозки при нарушении заявленных сроков
-  7000 направлений по России и другие страны мира

# 8 800 555 45 85

ЗАО «Арматилло Бизнес Посылка». Услуги лицензированы.

## [www.dpd.ru](http://www.dpd.ru)





# Калашный ряд

Ижевский машиностроительный завод, выпускающий автоматы Калашникова, еще год назад был на грани разорения. Но летом 2013 года «Ростехнологии» присоединили к «Ижмашу» более благополучного конкурента — Ижевский механический завод. Оружейный дуэт надеется возродить славу «калашей». Если прежде не развалится под грузом финансовых проблем.

Текст: Юлиана Петрова

Фото: Петр Кассин

«ПРИЕХАВ на работу в Ижевск, я пожалел, что не захватил с собой свой бронежилет», — вспоминает генеральный директор НПО «Ижмаш» (ныне ОАО «Концерн Калашников») **Константин Бусыгин**. 48-летний Бусыгин, прежде возглавлявший управу Солнцевого района Москвы, был назначен на должность в декабре 2012 года госкорпорацией «Ростехнологии» («Ростех»), которой принадлежит «Ижмаш». Задача у Бусыгина глобальная — объединить на базе НПО несколько оружейных предприятий: Ижевский механический завод, Вятско-Полянский «Молот» и несколько других. Холдинг

под названием «Концерн Калашников» должен к 2020 году войти в топ-20 машиностроительных предприятий России с оборотом 30 млрд руб., то есть за семь лет ему предстоит вырасти вчетверо. Но пока Константин Бусыгин, четвертый по счету гендиректор Ижевского завода с 2011 года, занят текущими проблемами, которые безопаснее решать в бронежилете.

## «Калаш» для охотника

КОНСТАНТИН БУСЫГИН  
ЛЮБИТ ОХОТУ. А «ИЖМАШ»  
ВЫПУСКАЕТ ОХОТНИЧЬИ  
РУЖЬЯ И КАРАБИНЫ





## ЗАНИМАТЕЛЬНАЯ ЭКОНОМИКА

Ижевский машиностроительный завод («Ижмаш») производит автоматы Калашникова различных модификаций, автоматы Никонова, снайперскую винтовку Драгунова (СВД), пистолет-пулемет «Бизон», спортивные и охотничьи винтовки, а также авиационные пушки и снаряды. Главный продукт «Ижмаша», конечно, «калаш» (АК). Он надежен, прост в обращении и дешев. Отпускная цена экспортного «калаша» составляет \$800; самые дешевые американские и европейские аналоги дороже минимум вдвое. АК — наиболее популярное оружие на планете. За все годы в мире было продано около 100 млн единиц разных модификаций АК. Для сравнения: автоматических винтовок М-16 (ближайших конкурентов АК) американской Colt Defense в мире насчитывается 16 млн штук.

Производство «калашей» и ружей очень прибыльно: по экспортным военным автоматам и винтовкам валовая рентабельность у «Ижмаша» достигает 75%, по гражданским спортивным и охотничьим ружьям маржа превышает 40%. Тем не менее пять последних лет «Ижмаш» работает с убытками и обременен непомерными долгами. Так, в 2010 году при выручке 2,57 млрд руб. у группы был убыток 1,6 млрд руб., а долговая нагрузка достигла 14 млрд руб.

Одна из причин — отсутствие госзаказа. Во времена СССР Ижевский машзавод выпускал ежегодно сотни тысяч автоматов Калашникова для армии, а также для стран СЭВ, Африки, Латинской Америки и Ближнего Востока. Рекорд был достигнут в конце 1980-х: 660 тыс. штук в год. В цехах трудились почти 10 тыс. человек (сейчас остались 4,1 тыс.). Но в 1990-е Минобороны практически свернуло закупки стрелкового оружия, и у «Ижмаша» начались трудности. Загрузка производства упала всего до 10%, а на его содержание уходили гигантские суммы — 500 млн руб. в год (30–40% выручки).

Чтобы выжить, «Ижмаш» наладил выпуск гражданского оружия на базе военных образцов, самыми популярными стали охотничьи ружья и карабины «Сайга» на базе АК и карабины «Тигр»

на основе СВД. В 2006–2007 годах «Ижмаш» поддерживали на плаву несколько крупных военных заказов из Ливии, Венесуэлы, Azerbaijan и Турции, а также заказы МВД (на МВД до сих пор приходится 80% всего госзаказа «Ижмаша»). Но этих денег едва хватало на содержание огромных производственных мощностей.

Однако главный ущерб причинили «Ижмашу» постоянные злоупотребления руководителей. Еще в 1990-х генеральный директор Ижевского машиностроительного завода **Владимир Гродецкий** провел реструктуризацию завода, выделив из него несколько дочерних производств. Тогда это было необходимо, чтобы отделить дееспособные производства от гибнущего автомобильного завода «ИжАвто», позднее проданного группе СОК, а теперь принадлежащего АвтоВАЗу. Но со временем вокруг «Ижмаша» расплодилось десятки юридических лиц-прилипал — разные посреднические фирмы, через которые с завода ежегодно выводились по 200–500 млн руб.

«В группе „Ижмаш“ было 146 юрлиц, созданных бывшими директорами, их родственниками и друзьями. Я должен был все эти концы обрезать», — говорит Бусыгин. Как тут не опасаться за свою жизнь. Впрочем, реальных покушений на директора не было, хотя страсти кипели нешуточные.

## ПАРАД РЕФОРМАТОРОВ

При подъезде к «Ижмашу» бросается в глаза бело-розовое монументальное здание с башней — это бывший главный корпус, визитная карточка Ижевского завода. Но здание давно заброшено: окна выбиты, на крыше растут кусты. Бусыгин успел отремонтировать только здание заводоуправления и залатать

## ПЯТЬ ПОКОЛЕНИЙ

7,62-мм автомат Калашникова был принят на вооружение в СССР в 1949 году. АК является эталоном надежности и простоты обслуживания. Недостатки — невысокая кучность, большая масса и сильная отдача. На основе 7,62-мм АК создано семейство оружия различных калибров: 7,62 мм НАТО, 5,45 мм и 5,56 мм НАТО. Поколения: АК, АКМ (модернизированный АК 1947 года, принят на вооружение в 1959 году), АК-74 (АК калибра 5,45 мм, 1974 год), «сотая серия» (АК 101-105, экспортные версии АК-74М под разные калибры), АК-12 (калибр 5,45 мм). Усовершенствования АК-12: повышенная кучность, улучшенная эргономика, планки Пикатинни для установки дополнительных устройств.



**Каждый «ствол» проходил через троих-пятерых посредников, наценки достигали 300%, но завод от этой прибыли ничего не получал и никак не влиял на конечную цену. И в рознице ижевские ружья стоили даже дороже турецких и итальянских аналогов**

## Ручная работа

ЗАРПЛАТА СБОРЩИКА НА «ИЖМАШЕ» СДЕЛЬНАЯ, МОЖНО ЗАРАБОТАТЬ 10–30 ТЫС. РУБ. В МЕСЯЦ. СОБИРАЮТ АВТОМАТЫ И РУЖЬЯ ВРУЧНУЮ, ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ СБОРКИ СОСТАВЛЯЕТ 8 ТЫС. «СТВОЛОВ» В МЕСЯЦ

протекающие крыши в производственных корпусах. Они никогда не ремонтировались: не было денег. В 2010-м попытку выяснить, куда делись деньги, предприняла корпорация «Ростех», которой «Ижмаш» принадлежит с 2008 года. Посланные «Ростехом» аудиторы обнаружили, что имущество «Ижмаша» расплывено по сотне юриц, обремененных искусственно созданными взаимными обязательствами, и что совокупные активы группы «Ижмаш» оказались даже меньше суммарного уставного капитала. В 2011-м генеральный директор Владимир Гродецкий был уволен, против него возбудили уголовное дело по статье 159 УК (мошенничество). А на его место «Ростех» назначил 35-летнего **Вадима Кузюка**, выходца из Boston Consulting Group. «Решительный, с хорошим бизнес-образованием, но плохо

Косов волевым решением сократил его до восьми недель. И в 2012-м впервые за всю свою историю завод сорвал выполнение госзаказа из-за нехватки комплектующих (срок поставки отдельных деталей по-прежнему превышал два месяца). Производство остановилось, зарплаты рабочих составляли 5–10 тыс. руб., а численность персонала за 2012 год сократилась с 5,3 тыс. до 4,1 тыс. человек. Новый этап начался в декабре 2012 года, когда завод возглавил Константин Бусыгин, друг вице-премьера **Дмитрия Rogozina**.



разбирающийся в оружейной специфике», — так отзывались о нем заводчане.

Вадим Кузюк инициировал техническое банкротство предприятий группы, чтобы выкупить их имущество с торгов на новую компанию — НПО «Ижмаш», а мелкие фирмы ликвидировать. Однако начать все с чистого листа не удалось. Дело в том, что выкупать оборудование и здания НПО «Ижмаш» должно было на кредит Сбербанка 2,1 млрд руб. Погасить эту ссуду НПО «Ижмаш» предполагало после получения госзаказа Минобороны на поставку ракет «Вихрь-1» для вертолетов. Но произошло непредвиденное: Кузюк не сработался с менеджером «Ижмаша» **Андреем Гоголевым**, которому удалось «выбить» заказ на «Вихри» в Минобороны. Гоголев ушел с завода, и «Ижмаш» остался без заказа. Кредит Сбербанка повис на НПО «Ижмаш». В середине 2012-го «Ростехнологии» перебрали Кузюка на другое оборонное предприятие.

В течение полугода должность директора временно занимал **Александр Косов**, бывший заместитель Кузюка. Он запомнился своими неудачными попытками усовершенствовать производство. Срок изготовления оружия от закупки комплектующих до получения готового изделия — пять месяцев,

## ДРОБОВИК В СУПЕРМАРКЕТЕ

В фойе лучшей гостиницы Ижевска Park Inn заместитель генерального директора НПО «Ижмаш» по маркетингу и продажам гражданской продукции **Павел Колегов** оживленно беседует с двумя американцами: идут переговоры с руководителями компании Russian Weapons (RWS) о совместной сборке в США карабинов и ружей «Сайга». Необходимые инвестиции в проект — 2,5 млрд руб. (\$80 млн). Потенциальный заказчик на готовую продукцию уже есть — сеть Walmart, которая готова закупать по 200 тыс. штук «Сайги» в год, говорит Колесов. Рекламным лицом «Калашникова» в США может стать киноактер **Стивен Сигал**. Параллельно Константин Бусыгин ведет переговоры

70  
ТЫС. РУБ

стоит в оружейном салоне-магазине при «Ижмаше» карабин «Тигр-05» на базе СВД. «Сайга-20К» дешевле: 26,9 тыс. руб. «Калаш» АК-74М продается за 11,8 тыс. руб.



о сборке «Сайги» на сербском заводе Zastava. Пошлина за ввоз оружейных комплектов в Сербию составляет всего 7%, в других странах Европы — 30%. Так дешевле войти на рынок Европы или США, нежели из России, объясняет Бусыгин. Очень правильный ход, говорит **Максим Попенкер**, эксперт по стрелковому оружию и редактор портала World.guns.ru. Сборка в Америке позволит повысить маржинальность продаж на 50% за счет сокращения числа посредников и таможенных платежей, а также обойти ограничения соглашения Гор — Черномырдин, запрещающего поставку в США многих видов оружия из России. В США рынок гражданского стрелкового оружия составляет \$5 млрд в год (в 10 раз больше, чем в России), ежегодно население приобретает по 5–7 млн «стволов». «Ижмаш» последовал примеру болгарского завода



«Арсенал», который примерно 10 лет назад начал собирать в Штатах гражданские версии «калашей», а сегодня входит в пятерку крупнейших производителей охотничьих карабинов в США.

Российский рынок гораздо меньше американского, но проблем здесь больше. По словам Бусыгина, прежде каждый «ствол» проходил через троих-пятерых посредников, наценки достигали 300%, но завод от этой прибыли ничего не получал и никак не влиял на конечную цену. В результате в рознице ижевские ружья были даже дороже турецких и итальянских аналогов. Российский рынок гражданского оружия заняли импортеры, говорит Бусыгин. Сегодня, по оценкам «Ижмаша», завод занимает 8% рынка гражданского оружия в РФ, турецким производителям принадлежит 18%. «Зайдите в московские магазины: в лучшем случае вы увидите там одно ружье из Ижевска», — сетует Бусыгин.

Новое руководство прекратило продажи через посредников. Однако «Ижмаш» пока не может диктовать условия крупным дилерам: у него нет ни региональных складов, ни собственной службы перевозки оружия в магазины. Сейчас у «Ижмаша» четыре дилера: «Ижевский арсенал», «Ижевские ружья»,

«Темп» и «Байкал». Все они созданы выходцами с «Ижмаша». Завод уже открыл в Москве торговый дом со складом на 10 тыс. «стволов». Вскоре у «Ижмаша» появится и собственная логистическая компания, которая будет доставлять ружья с московского склада напрямую в розничные сети; по словам Бусыгина, уже есть договоренность с сетью «Кольчуга».

Позиции «Ижмаша» в переговорах с дилерами должны улучшиться и благодаря объединению с «Ижмехом», который выпускает в год более 400 тыс. единиц классических спортивных и охотничьих ружей. Для сравнения: в 2012 году «Ижмаш» выпустил 30 тыс. гражданских «стволов». Многие вообще считают, что слияние нужно было делать не на базе умирающего «Ижмаша», а на базе более крупного и прибыльного «Ижмеха» (его выручка в 2012-м составила 3,3 млрд руб. против 1,2 млрд руб. у НПО «Ижмаш»).

#### «ЧЕЛОВЕК С РЕСУРСОМ»

Ижевцы ликуют: в 2013-м впервые за долгие годы Минобороны объявило тендер на закупку для армии новых автоматов. «Ижмаш» предложил военным свою новинку — АК-12. В случае успеха портфель заказов «Ижмаша» расширится на 50 тыс. «стволов» в год. Впрочем, победа «калаша» пока под вопросом. Комиссии не понравилось, что АК-12 разработан только под калибр 5,45 мм, а под калибр 7,62 мм завод предложил автомат предыдущего поколения — АК-103-3. Конкурент же — завод им. Дегтярева — представил автоматы обоих калибров на единой новой платформе. Критики сразу заговорили о том, что «калаши» не соответствуют современному техническому уровню. Сейчас автоматы обоих заводов проходят испытания. Однако **Игорь Коротченко**, директор Центра анализа мировой торговли оружием, не сомневается, что именно «калаши» будут приняты на вооружение. Заводчане тоже в этом уверены, потому что новый директор — «человек с ресурсом». Ему

#### ЭКСПЕРТ

**Игорь Коротченко**,  
директор Центра  
анализа мировой  
торговли оружием,  
полковник запаса



Все оружейные стрелковые активы объединены в одних руках под единым брэндом — для отрасли это новая ситуация. То, что у предприятий «Калашникова» сейчас большие убытки, не главное. Основное, о чем сейчас должна болеть голова у руководства, — не как покрыть убытки, а как получить госзаказ и увеличить экспорт. Если «Калашников» примет меры по защите своего брэнда, у него появятся хорошие экспортные контракты. Объемы продаж автоматов Калашникова могут составить 4 млрд руб. в год. У «Рособоронэкспорта» есть свои возможности убедить клиентов, что нужно отказаться от контрафакта и перейти на закупки подлинной продукции.



**СФ стреляет**  
НА «ИЖМАШЕ»  
ЕСТЬ КОНТРОЛЬНО-  
ИСПЫТАТЕЛЬНАЯ СТАНЦИЯ,  
ГДЕ ОТСТРЕЛИВАЮТ АВТОМА-  
ТЫ И ДАЖЕ ПУШКИ

удалось то, что не вышло у его предшественников: получить трехлетний, на 13 млрд руб., заказ Минобороны на подвесные ракеты «Вихрь-1» для «Акул» и «Аллигаторов».

Но рынок «калашей» и дробовиков не резиновый. В стратегическом плане Бусыгину нужно найти новые идеи для роста. Самым перспективным продуктом представляются подвесные ракеты и снаряды (так называемая высокоточная техника). Их выпускает и «Ижмаш», и «Ижмех». Высокоточная техника перспективнее стрелкового оружия, говорит ведущий эксперт отдела спецпроектов НПО «Ижмаш» **Александр Столов**. Ракеты стоят дорого (десятки тысяч долларов за установку «Вихрь-1»), причем сами ракеты и снаряды — это расходные материалы, их нужно много. Эксперт предполагает, что к 2020 году объем закупок российских ракет и снарядов достигнет 20 млрд руб. в год.

Новый источник роста Бусыгин усмотрел в программе утилизации негодного или устаревшего оружия, на которую Минобороны ежегодно выделяет «Ижмашу» сотни миллионов рублей. «Я был в шоке, когда столкнулся с утилизацией, — вспоминает Бусыгин. — Когда-то АК произвели, положили на армейский склад, потом десятилетиями охраняли, а теперь Минобороны платит нам деньги, чтобы мы эти автоматы уничтожили. Не лучше ли разобрать их, отремонтировать и перепродать, скажем, в Африку?». Масштабы поражают. На складах Минобороны скопилось 17 млн «стволов», из них около 7 млн «калашей», значительная часть из них никогда не использовалась. И Бусыгин выступил с предложением: забрать у Минобороны старые «калаши», а взамен предоставить новые АК, в соотношении один новый «ствол» за три-пять старых.

## ДВЕ ЗОНЫ

Просторный цех «Ижмаша», где выпускаются детали, разделен на две зоны. В одной, многолюдной, стоят 70 стареньких фрезерных и токарных станков. Каждый обслуживает рабочий, в основном это женщины. В другой, безлюдной, зоне высится коробка 40 современных станков с ЧПУ, закупленных

в 2006–2007 годах. «Старые» хороши для массового производства одинаковых изделий, объясняют корреспонденту **СФ** мастера.

На новых станках лучше делать небольшие партии постоянно меняющейся номенклатуры. Сборочный цех сейчас способен выпускать в среднем 8 тыс. изделий в месяц.

«Сейчас мы можем продать вдвое-втрое больше продукции, нежели производим», — говорит Павел Колегов. Не хватает современных станков. При Бусыгине их не прибавилось. Завод рассчитывал на 1,85 млрд руб. из федерального бюджета на модернизацию, но деньги пока не поступили. Планирование и учет производства ведется по старинке, никаких ERP-систем и складского учета по штрихкодам. «На „Ижмехе“ вообще амбарные книги», — смеется Бусыгин.

В 2013 году «Ижмаш» выпустит 90 тыс. «стволов», это на 30% больше, чем в 2012-м (около 70 тыс.). Главное, что удалось сделать, говорит Бусыгин, — повысить объемы производства и определиться с приоритетами. Сначала госзаказ, потом «гражданка», а раньше производили ту продукцию, за которую быстрее платили. Чтобы с «Ижмаша» не разбежались ценные производственные кадры, людям на 60% повысили зарплаты: сегодня средняя зарплата по заводу составляет 20 тыс. руб. Сейчас «Концерн Калашников» просит у «Ростеха» 3,65 млрд руб. «Активы основных предприятий группы — „Кон-

**1**  
МЛРД РУБ.

Такой убыток показало НПО «Ижмаш» в первом полугодии 2013 года. Управленческие расходы выросли в четыре раза по сравнению с первым полугодием 2012-го, фонд оплаты труда — в пять раз



церна Ижмаш" и „Ижевского оружейного завода“ пока не выкуплены», — поясняет Бусыгин. НПО «Ижмаш» формально арендует у них производственные площади.

### ФУТБОЛКА, ВОДКА, АВТОМАТ

В любом ресторане Ижевска посетителям подадут фирменный удмуртский напиток — водку «Калашников», которую разливает Глазовский ЛВЗ. Отчисления от продаж водки получает семья легендарного конструктора **Михаила Калашникова**. В 2013 году 94-летний Калашников безвозмездно передал права на использование своего имени компании НПО «Ижмаш» (кроме категории ликеро-водочной продукции). Концерн хочет управлять брэндом и зарабатывать на всемирно известном имени.

Патентоведы «Ижмаша» пьют валерьянку: нужно запатентовать узлы АК-12 и зарегистрировать права на брэнд «Калашников» в основных странах в основных товарных группах (оружие, одежда, сувениры и несколько других товаров). Клоны «калашей» выпускают 33 завода в мире, крупнейшими считаются болгарский «Арсенал» и китайский Norinco. Большинство получили лицензии на АК-47 и АК-74 еще в советское время, сроки действия разрешений истекли много лет назад.

Конструкция АК давно стала общеизвестной — делай не хочу аналоги «калаша». Из тех, кто уже выпускает клоны «калашей», платить за брэнд вряд ли кто-то захочет, полагает гендиректор компании «НБК Групп» **Альберт Айгинин** (консультант «Концерна Калашников»). Но зарабатывать на новых лицензионных производствах вполне реально. Заводы «калашей» строятся в Венесуэле, действуют в Азербайджане и других странах. Бусыгин ожидает большего: «Раньше, когда „Ижмаш“ пытался истребовать лицензионные платежи, на Западе нам отвечали: вы какое отношение имеете к автоматам Калашникова? Где доказательства? А сейчас нам имя дал сам Михаил Тимофеевич Калашников. Мы на законных основаниях будем предъявлять свои требования всем нарушителям. Пусть по копеечке, но платят». //сф



ОАО «КОНЦЕРН  
КАЛАШНИКОВ»

Состав «Концерн Калашников»: НПО «Ижмаш» (головная компания), ОАО «Ижевский механический завод», ОАО «Молот», ОАО «НИТИ Прогресс», ОАО «КБАЛ им. Кошкина». Совокупная выручка предприятий в 2012 году — 9,83 млрд руб., кредиторская задолженность — 15,1 млрд руб. (в том числе 2,85 млрд кредитов), чистый убыток — 177 млн руб. Доля военной продукции в выручке — 39%, доля экспорта — 34,5%, среднесписочная численность сотрудников — 17 тыс. человек.

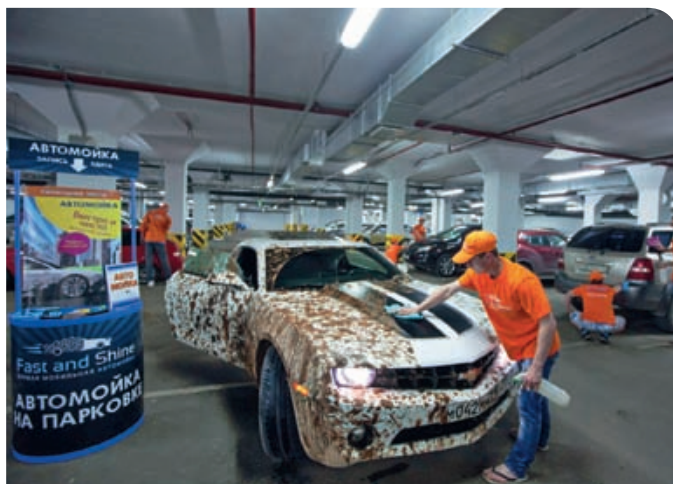
## Fast and Shine



Всего 3 года прошло с момента запуска Первой Мобильной Автомойки Fast and Shine, а география охвата компании уже перешла за границы не только России и стран СНГ, но и начала осваивать европейский рынок. Компания, организованная двумя студента-

ми МГУ — Олегом Герасимовым и Аркадием Хохловым, из мелкого стартапа переросла в крупный Холдинг. Сейчас Fast and Shine — это не только услуги выездной мойки автомобилей, работа на паркингах и обслуживание выставок: под этим брендом сегодня производится целая линейка специализированной автокосметики и проводится комплексное выездное клининговое обслуживание.

Успех компании во многом объясняется грамотно выстроенной стратегией развития — представительства в городах открываются посредством франчайзинга. Все процессы, связанные со стартом предприятия в каждом конкретном городе, тщательно отслеживаются головным офисом, позволяя партнерам Fast and Shine максимально быстро запустить бизнес и получать прибыль.



Скорость развития компании и постоянно растущий поток клиентов, по мнению основателей, являются безусловными показателями успешности их проекта и в очередной раз доказывают, что «автомойка без воды» — востребованная услуга на нашем рынке.

Телефон:  
(495) 788-34-80  
Адрес:  
г. Москва, ул. Ольховская, 45, стр. 1  
[www.fastnshine.ru](http://www.fastnshine.ru)

Всего  
3 года

прошло с момента запуска Первой Мобильной Автомойки Fast and Shine, а география охвата компании уже перешла за границы не только России и стран СНГ, но и начала осваивать европейский рынок.

## Создаем сильные бренды

Сеть АЗС «Газпромнефть» входит в тройку самых известных брендов в сфере топливного ритейла\* и является официальным партнером гоночной команды G-Drive Racing

2010 г.

«Газпром нефть» выводит на рынок премиальные бренды топлива G-Drive и моторного масла G-Energy



На правах рекламы

# СТРЕМИТЬСЯ К БОЛЬШЕМУ



## 2012 г.

Бренды G-Drive и G-Energy получают награду «Бренд года / EFFIE»\*\*

## 2013 г.

Команда G-Drive Racing завоевала 1-е место в гонке «6 часов Сан-Паулу»



\* По результатам исследования рекламных коммуникаций розничных брендов «Газпром нефть» (АЗС «Газпромнефть», топливо G-Drive), проведенного глобальной информационно-исследовательской компанией Nielsen. Исследование проходило на двух уровнях – федеральном (в 46 городах) и региональном (в 16 регионах присутствия сети АЗС).

\*\* Ежегодная профессиональная награда в области брендостроительства.

# Дефект масштаба

Когда группа ГАЗ сняла с конвейера «Волгу», нижегородский производитель зеркал и бамперов «Автокомпонент» оказался на грани разорения. Однако за четыре года он сумел пробиться в поставщики крупнейших иностранных автопроизводителей. Теперь компания выпускает совершенно новый для России продукт, на котором рассчитывает заработать миллиарды рублей.

Текст: Юлиана Петрова

Фото: Роман Яровицын

В КАБИНЕТЕ управляющего директора завода «Автокомпонент» **Михаила Ершова** непрерывно звонит телефон. Группа «Автокомпонент» покупает своего конкурента — сызранское ОАО «Пластик», и все контрагенты жаждут узнать подробности из первых рук. Сумма сделки неизвестна, но самое главное, что новый владелец возьмет на себя огромный долг «Пластика» в размере 7,3 млрд руб. Между тем четыре года назад сам «Автокомпонент» стоял на грани разорения. У компании был единственный потребитель — нижегородский ГАЗ, устаревшее неэффективное производство и убыток 132 млн руб., по данным «СПАРК-Интерфакс».

## УДУШЛИВЫЙ ГАЗ

«Автокомпонент» был основан в 1999 году московским предпринимателем **Юрием Беляевым** для поставок на ГАЗ комплектующих. В 2005 году «Автокомпонент» арендовал в Нижнем Новгороде у ГАЗа два корпуса на 20 тыс. кв. м, где производились пластиковые детали интерьера и экстерьера «Волги» и «Газели». Вся продукция компании поставлялась на ГАЗ. Беляев понимал риски работы с единственным заказчиком, но найти новых не мог. Требовалась модернизация производства. И «Автокомпонент» в 2006-м открыл новый цех, взяв в лизинг на 30 млн евро современные термопластавтоматы для литья пластмассовых деталей. В следующем году на «Автокомпоненте» задумались о внедрении производственной системы Toyota. Менеджеры компании посетили предприятия, которые уже ее использовали, но дальше дело не пошло. С 2007-го нижегородцы вели переговоры о создании СП с испанской компанией Ficos, крупнейшим европейским поставщиком зеркал заднего вида. Среди его клиентов Renault, Volkswagen, Ford, Peugeot-Citroen-Mitsubishi. Но испанцы не хотели вкладываться в площадку в России. Тогда же «Автокомпонент» попытался наладить сотрудничество с Volkswagen, но тот работал лишь с теми поставщиками, чьи системы качества были сертифицированы по стандарту ISO 16949 (ISO 9001 для автопрома). У «Автокомпонента» же тако-го сертификата не было.



## ДОХОДНЫЙ МЕТАН

«Ругазко» собирается производить композитные баллоны высокого давления (CNG) для автобусов и грузовиков, работающих на метане. Это весьма перспективный рынок. В стране насчитывается около 86 тыс. автомобилей (в основном автобусов и грузовиков) на метане. Продажи баллонов CNG, по оценкам «Ругазко», в 2013 году в РФ составят 17 тыс. штук, а в денежном выражении — 538 млн руб. Это незначительный объем, но к 2020 году количество автомашин на метане должно возрасти до 200 тыс. штук. А объем продаж баллонов CNG составит в 2020 году 40 тыс. штук (1,3 млрд руб.). Но если «Газпром» реализует свои планы увеличить в десять раз число своих автомобильных газокompрессорных станций (АГНКС) с нынешних 290 до 2,6 тыс. штук в 2020-м, рынок баллонов для сжатого природного газа будет в 2,5 раза больше, около 3 млрд руб. в год.

Проще всего оказалось договориться с АвтоВАЗом. Первой ласточкой стало зеркало для вазовской «Приоры». Зеркала для АвтоВАЗа выпускал Димитровградский автоагрегатный завод (ДААЗ). Возможно, так было бы и с «Приорой». Но когда АвтоВАЗ объявил тендер, нижегородцы сконструировали зеркало и подготовили производство быстрее (на это потребовалось 500 тыс. евро). Руководитель проекта «Приора» **Сергей Прохоров** решил, что будет закупать зеркала в Нижнем Новгороде, пока ДААЗ готовит свое зеркало к производству. Монополия «Автокомпонента» длилась примерно год, затем ДААЗ также стал выпускать зеркала для «Приоры». Однако диверсифицировать бизнес Беляеву не удалось: 99% выручки «Автокомпонента» (около 3,5 млрд руб. в 2007 году) по-прежнему приходилось на ГАЗ. Гром грянул в кризис, когда объемы выпуска ГАЗа упали с 237,3 тыс. автомобилей в 2008 году до 53,7 тыс. в 2009-м. «Волгу» вообще сняли с производства из-за падения спроса. За ГАЗом рухнули и продажи «Автокомпонента». Его выручка в 2009 году сократилась в 2,5 раза, до 1,4 млрд руб. «Автокомпонент» вернул ГАЗу один из старых производственных корпусов. Но чтобы выжить, компании нужно было срочно привлекать других клиентов. Ахиллесовой пятой нижегородцев было качество. Если для ГАЗа уровень брака 3–5% поставленной партии комплектующих был привычным, то требования иностранных сборщиков в сотни раз





**Кабинетный  
визионер**

МИХАИЛ ЕРШОВ ПЛОХО РАЗ-  
БИРАЕТСЯ В ПРОИЗВОДСТВЕ,  
НО ХОРОШО ПОНИМАЕТ  
В ПРОДАЖАХ

жестче: не более 100 дефектных единиц на 1 млн изделий (100 ppm, или 0,0001%). «Автокомпонент» заключил договор с Toyota Engineering, отправил специалистов на обучение в Японию и начал внедрять систему Toyota.

**ЗАВИНЧИВАЯ ГАЙКИ**

В литейном и сборочном цехах «Автокомпонента» повсюду развешаны зеркала с надписями «Ответственный за качество». Работают здесь преимущественно молодые женщины, которые часто смотрятся в зеркала. Стены увешаны графиками брака, фотографиями дефектных деталей и схемами с анализом причин брака.

Но это лишь внешние атрибуты, а японцы копнули глубже. Сначала кружок качества, где сотрудники обсуждали причины дефектов и искали способы их устранения, был создан на участке сборки приборных панелей для «Газели». Впоследствии опыт растиражировали на остальные участки (сейчас таких кружков на заводе 43). Пресс-формы отремонтировали, чтобы снизить

# НОВАЯ ФИНАНСОВАЯ СКОРОСТЬ

 **RIETUMU EXPRESS**

**АКТУАЛЬНО!**

- > Европейский банк для частных и юридических лиц
- > Открытие банковского счета и расчетные карты – 48 часов!
- > Персональный доступ к счету on-line 24 часа в сутки
- > Вид на жительство для инвесторов
- > Учреждение европейских холдингов

**Банк Rietumu — Ваш надежный партнер в Европе!**

[www.rietumu.ru](http://www.rietumu.ru) [info@rietumu.ru](mailto:info@rietumu.ru) +7 495 725 25 90 +371 6702 5555

брак при литье. Для повышения качества сборки зеркал на «Автокомпоненте» сделали «защиту от дурака» (roka-yoke) — особый бокс, куда помещают деталь для сборки. Он не дает извлечь эту деталь, если хотя бы один винт остался незавинченным. «Автокомпонент» отказался от поставщиков, к которым были претензии по срокам и качеству поставляемых материалов и деталей (таковых оказалась почти половина из 100). Одновременно компания стала четче планировать закупки, из-за чего складские запасы сократились в пять раз. «Почему российским производителям комплектующих не удастся договориться с западными вендорами? Потому что наши заводы ничего не предлагают, кроме площадки. А „Автокомпонент“ сначала хорошо модернизировал производство и только потом стал искать иностранных партнеров», — говорит исполнительный директор аналитического агентства «Автостат» **Сергей Удалов**.

Экономический эффект от внедрения системы на «Автокомпоненте» к концу 2009 года составил 500 млн руб. Компания получила нужные сертификаты для работы с зарубежными автопроизводителями. Кроме того, отчаявшись создать СП с Ficos, нижегородцы подписали с испанцами лицензионное соглашение, по которому те передавали свои технологии в обмен на 3% с будущих продаж. К 2010 году, говорят на «Автокомпоненте», уровень брака на сборке снизился в пять раз, с 2159 до 462 ppm. Но это все равно оказалось много. Помогло то, что иностранные автогиганты стали терпимее. Они знали, что в начале 2011-го вступит в силу новое постановление правительства РФ о режиме промборки, которое требовало от сборщиков увеличить долю локализованных компонентов до 70%. Доверить российским поставщикам производство двигателей иностранцы были не готовы, другое дело — простые детали вроде зеркал или обшивки салона.

В конце 2009 года «Автокомпонент» пробился в поставщики зеркал для «Фольксвагена» и «Автофрамоса» (завод Renault). Также он стал поставщиком второго уровня для иностранных производителей комплектующих, таких как Magna, Valeo, Faurecia и Visteon. Однако главным спасителем предприятия стал опять-таки АвтоВАЗ.

## ЭКСПЕРТ

**Юрий Беляев**,  
председатель  
совета директоров  
ГК «Автокомпонент»



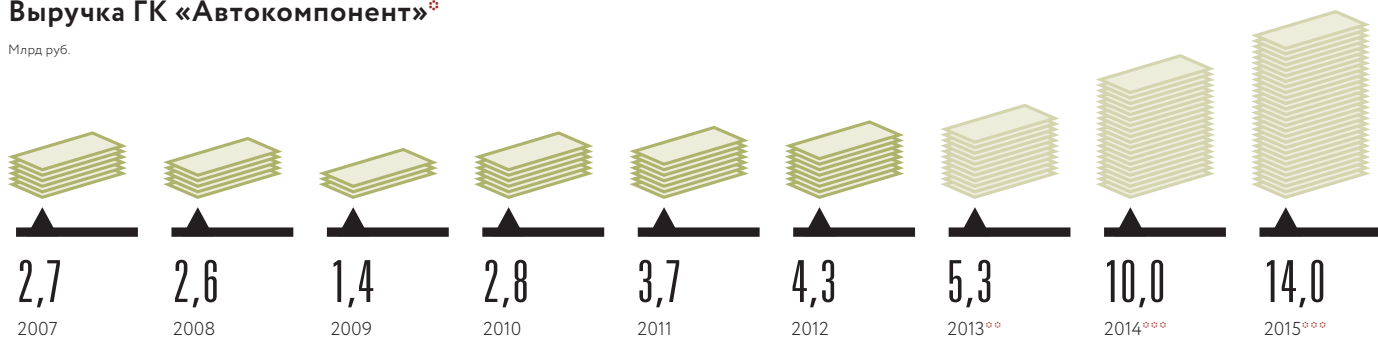
Развитие «Ругазко» сдерживает отсутствие сети газовых заправок и сервисных центров. Ситуация улучшилась лишь после того, как на тему обратил внимание Путин. «Роснефть» собирается построить 1 тыс. заправок. «Газпром» до конца этого года построит 17 газовых АЗС. В 2014-м мы начнем выпуск больших композитных резервуаров для хранения и транспортировки газа. Мы уже получили предзаказы от компании «Газпром газомоторное топливо». Речь идет об огромных суммах, нашими резервуарами будет переоборудовано 1,4 тыс. заправок «Газпром нефти».

## БИТЫЙ БИТОГО ВЕЗЕТ

Весной 2010 года Юрий Беляев пришел к генеральному директору АвтоВАЗа **Игорю Комарову** и спросил: как нужно поступить, чтобы стать поставщиком деталей интерьера для нового модельного ряда? Тот ответил: взять в партнеры иностранного производителя деталей интерьера и построить завод по соседству с АвтоВАЗом в ОЭЗ «Тольятти» (возить крупногабаритный пластик, например приборные панели и бамперы, из Нижнего Новгорода в Тольятти было бы слишком дорого). АвтоВАЗ хоть и вступил в альянс с Renault-Nissan, однако находился в столь же бедственном положении, что и «Автокомпонент». Отечественный гигант планировал обновить модельный ряд, но из 280 основных его поставщиков требованиям Renault-Nissan соответствовали лишь 20. Неудивительно, что Игорь Комаров и вице-президент АвтоВАЗа по закупкам **Дамир Кашапов** сами свели «Автокомпонент» с потенциальным партнером по приборным панелям — французской Faurecia. Как и испанские зеркальщики, французы не хотели ни строить в Тольятти свой завод, ни создавать СП. Нижегородцы купили у Faurecia лицензию. Разработка и подготовка к производству деталей для каждого нового автомобиля стоит дорого: от 500 тыс. до 1 млн евро, если речь идет о зеркалах, и 2,5–5 млн евро за приборную панель.

## Выручка ГК «Автокомпонент»\*

Млрд руб.



\* Указана без НДС  
\*\* Прогноз  
\*\*\* Прогноз с учетом выручки приобретенного ОАО «Пластик»



Но под заказы АвтоВАЗа банки стали охотно давать «Автокомпоненту» займы, говорит Михаил Ершов. За 900 млн руб. (кредит Сбербанка) «Автокомпонент» построил в ОЭЗ Тольятти завод, который с мая 2012-го начал выпускать 70 видов пластиковых комплектующих для машин АвтоВАЗа, Renault и Nissan. Кроме того, Сбербанк открыл «Автокомпоненту» кредитную линию еще на 1,5 млрд руб.

Представители АвтоВАЗа вспоминают, что сотрудничество с «Автокомпонентом» началось с двух зеркал и крышки двигателя, а сегодня нижегородцы поставляют в Тольятти 250 позиций. По итогам 2013 года ожидается, что доля альянса «Renault-Nissan-АвтоВАЗ» в выручке «Автокомпонента» вырастет до 33% (в 2010-м было 8%). Еще 15% придутся на Volkswagen и западных производителей комплектующих. Доля ГАЗа составит 52%. В ближайшие несколько лет, по прогнозам Ершова, она сократится до 25–30%. «Семь лет мы потратили на то, чтобы снизить зависимость от ГАЗа, и это удалось», — говорит Ершов. За последние три года выручка «Автокомпонента» выросла вдвое. В 2013 году предприятие планирует заработать 5,6 млрд руб. без НДС. Мощности «Автокомпонента» оказались полностью загружены. Тут-то компания и предприняла авантюрную попытку купить «Пластик», который в полтора раза больше нее.

32%

На столько сократились производственные площади «Автокомпонента» после трех лет внедрения Toyota Production System. При этом годовая выручка с 1 кв. м выросла на 216%

## КОНФЕТКА ИЗ ПЛАСТИКА

«Для нас „Пластик“ — прежде всего ресурс», — поясняет Ершов. Там большие площади, много работников — 2,5 тыс. человек. После снятия с производства вазовской «классики» и «Самары» номенклатура и объемы выпуска продукции «Пластика» сократились в разы. Если в 2011 году выручка «Пластика» составляла 6,4 млрд руб., то в 2014-м ожидается лишь 2,5 млрд руб. При этом, по словам Ершова, «Пластик» — довольно современное предприятие: «Достаточно 15–20 млн евро, чтобы он превратился в конфетку». Покупка «Пластика» выведет «Автокомпонент» на новый уровень, считает Сергей Удалов из «Автостата». Уже сейчас «Автокомпонент» занимает 50% рынка автомобильных зеркал и 20% рынка приборных панелей. Объединенная

## 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:

- мультитекранные 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





компания получит от 30% до 70% российского рынка по пластиковым комплектующим для автомобилей (приборным панелям, деталям внутренней обшивки, бамперам и пр.). По оценкам Ершова, ее оборот в 2015 году составит 12–14 млрд руб. «У нас российских конкурентов не останется — только глобальные игроки», — говорит Ершов.

Сделка, правда, еще должна получить одобрение Сбербанка — главного кредитора «Пластика». У ОАО «Пластик» огромные долги, все активы заложены в Сбербанке. И у банкиров есть опасения, что «Автокомпонент» рухнет под тяжестью этих долгов. К тому же в долгосрочной перспективе потенциал роста для «Автокомпонента» почти исчерпан. В старейших местах обитания иностранных сборщиков давно обосновались конкуренты: Magna, Faurecia и Visteon — в Калуге; Magna, Faurecia и Calsonic Cancai — в Ленобласти. Да и весь российский рынок автокомпонентов, который, по мнению Удалова, до сих пор увеличивался в среднем на 15% в год, достиг стадии насыщения, и его темпы роста снизятся до 3–5% в год. Поэтому два последних года «Автокомпонент» вновь пытается диверсифицировать бизнес. На одной из выставок Юрий Беляев увидел пластиковые газовые баллоны. Продукт подходил нижегородцам идеально: и пластиковый, и высокомаржинальный (25% против 10–15% в автопроме), и с большим рыночным потенциалом.

## ПОКАТИЛИ БАЛЛОН

«Я видел, как газовый баллон летал и все крушил на своем пути», — говорит очевидец взрыва баллона возле кафе «Шоколадница» на севере Москвы. Такие сообщения появляются чуть ли не каждую неделю: бытовых газовых баллонов в стране насчитывается 60–65 млн штук. Ежегодно продается почти 700 тыс. новых железных баллонов примерно на 1 млрд руб. А в мире давно выпускаются пластиковые баллоны, неизвестные российскому потребителю. Они не взрываются, вдвое легче железных. Но и стоят в три-четыре раза больше. Например, цена пластикового баллона на 33,5 л в Москве — в среднем 5,5 тыс. руб., железного на 50 л — 1,8 тыс. руб. «Автокомпонент» нашел западного партнера — норвежскую фирму Hexagon, крупнейшего мирового производителя композитных баллонов, и создал в Нижнем Новгороде СП — компанию «Ругазко». Год «Ругазко» тренировалась на продажах в России норвежских баллонов и нашла за это время около

## Инкубатор для баллонов

В ЦЕХ ПО ВЫПУСКУ КОМПОЗИТНЫХ БАЛЛОНОВ «АВТОКОМПОНЕНТ» ВЛОЖИЛ 200 МЛН РУБ. ТЕХНОЛОГИИ ПРЕДОСТАВИЛ НОРВЕЖСКИЙ ПАРТНЕР HEXAGON COMPOSITES

40 партнеров. В мае 2013-го она начала делать аналогичные баллоны в Нижнем Новгороде. В России никто бытовых пластиковых баллонов не производит, уверяет генеральный директор «Ругазко» **Дмитрий Коржив**. Мощность нового производства — 200 тыс. штук в год. По подсчетам **Дениса Тагунова**, генерального директора НК «Агат» (одного из трех крупных московских поставщиков технических газов в баллонах), с такими объемами «Ругазко» насытит рынок бытовых баллонов для частных лиц за десять лет. Сегодня баллоны «Ругазко», по словам Тагунова, покупают продвинутые частники, а также бригады, которые занимаются строительством элитных коттеджей. На население и строительный сектор приходится всего 10% рынка газовых баллонов. Остальные 90% — баллоны высокого давления, которые используются в автомобилях и для транспортировки и хранения газов. Но чтобы зайти на него с пластиковыми баллонами, нужна поддержка государства и «Газпрома». В начале 2012-го Юрий Беляев представил проект «Безопасный газ» **Владимиру Путину** на заседании Агентства стратегических инициатив, где ратовал за ужесточение ГОСТов на баллоны. Путину баллоны понравились. А через год **Дмитрий Медведев** подписал постановление правительства о переводе 50% общественного транспорта на безопасные виды топлива. Это означает, что в перспективе объем рынка баллонов составит \$1 млрд в год. Так в жизни «Автокомпонента» опять появился ГАЗ. Но уже с маленькой буквы.

79,1%

выручки «Автокомпонента» в 2012 году пришлось на детали интерьера автомобилей, 19,4% — на наружные зеркала







Департамент науки,  
промышленной политики  
и предпринимательства  
города Москвы



ГБУ  
МАЛЫЙ БИЗНЕС  
МОСКВЫ

8 800 100 32 93  
[www.mbm.ru](http://www.mbm.ru)

# СУБСИДИИ

## ПРЕДПРИНИМАТЕЛЯМ НА ВОЗМЕЩЕНИЕ ЗАТРАТ:

НА ВЫСТАВОЧНУЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

до 300 000 руб.

НА СОЗДАНИЕ БИЗНЕСА

до 500 000 руб.

НА ПОКУПКУ ОБОРУДОВАНИЯ В ЛИЗИНГ

до 5 000 000 руб.

НА КОМПЕНСАЦИЮ СТОИМОСТИ КРЕДИТА

до 5 000 000 руб.

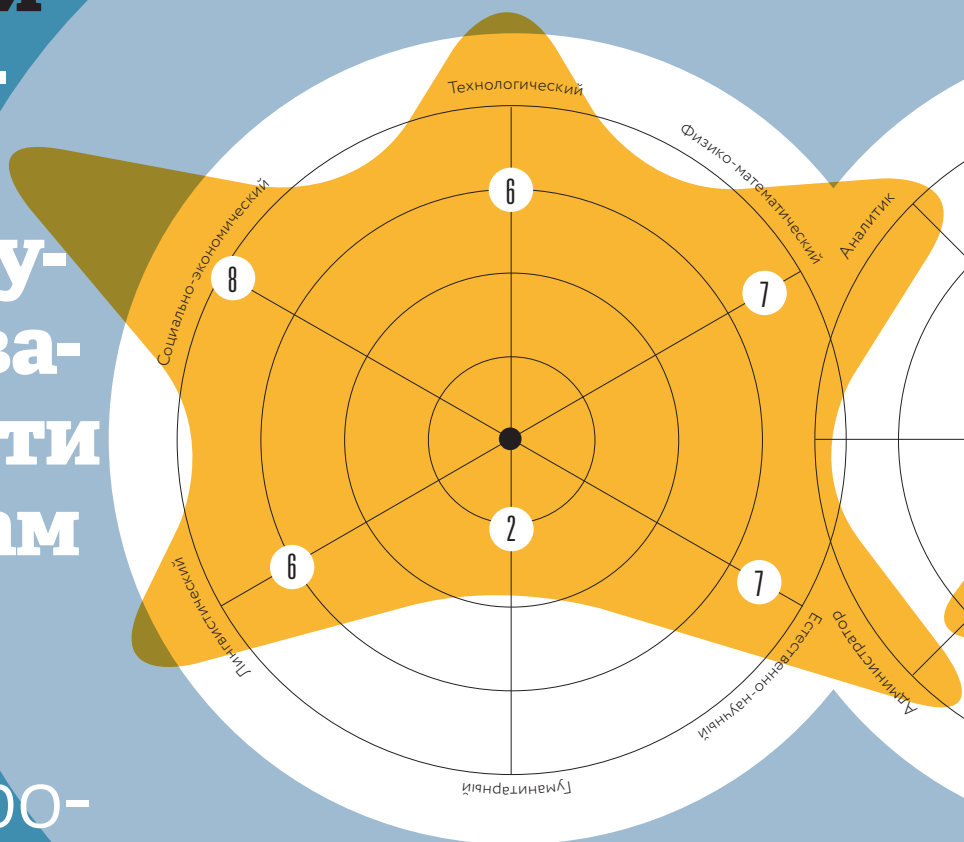
### Взлёт Вашего бизнеса

# Мальчик с пальчиками

## Глава компании InfoLife Александр Зубарев оценивает способности по отпечаткам пальцев. Неоднозначную услугу уже продвигают более 600 франчайзи.

### О ЧЕМ «ГОВОРЯТ» ОТПЕЧАТКИ ПАЛЬЦЕВ

Тип профильного образования



Человек имеет среднее развитие предпринимательских способностей, у него часто возникает желание попробовать новую работу или направление деятельности. Умеет работать как в одиночку, так и в коллективе. Лучше всего реализует себя в роли связующего, умеющего взаимодействовать с разными людьми. Умеет выстраивать отношения. Не стремится контролировать других людей. Нелюбовь к монотонной работе.

Текст: Юлия Фуколова

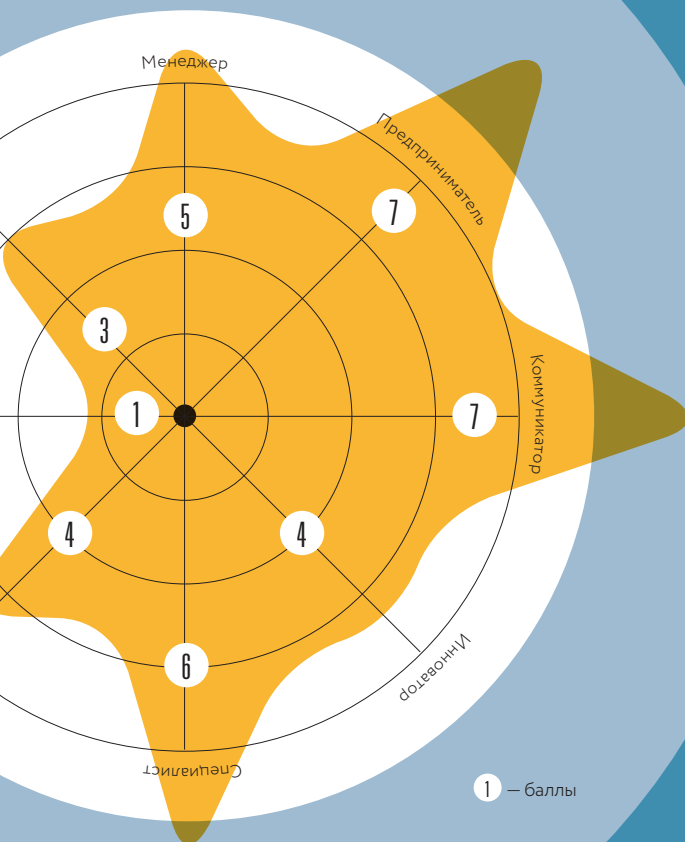
Фото: Григорий Собченко

ДЕСЯТЬ УТРА, выставка BuyBrand в «Экспоцентре». В зале еще пусто, но у стенда компании InfoLife уже стоят несколько посетителей. Они платят по 300 руб., по очереди прикладывают подушечки пальцев к сканеру, а через три минуты получают распечатку — листов 15. С описанием склонностей к конкретным типам профессиональной деятельности, особенностей карьерного развития, образования, способностей к разным видам спорта и т. д.

«Я в прошлом году на форуме „Селигер“ протестировал двух министров — **Дмитрия Ливанова** и **Виталия Мутко**. У них действительно есть природные задатки управленцев. Хотел и у **Владимира Путина** от-

сканировать отпечатки, но фэсэошники не дали, — рассказывает генеральный директор InfoLife, 26-летний предприниматель из Кирова **Александр Зубарев**. — В итоге просто вручил президенту сертификат на тестирование». Известно, что рисунки на подушечках пальцев у каждого человека индивидуальны, они не меняются в течение жизни, по отпечаткам пальцев вычисляют преступников. Но чтобы судить по папиллярным узорам о врожденных склонностях человека? Хиромантия какая-то.

## Направления деятельности



Человек интересуется как социальными, так и экономико-математическими науками. Наибольший успех может быть достигнут в общественно-прикладных науках: социологии, экономике, юриспруденции, психологии, политологии, педагогике и др. В успешном освоении иностранных языков большую роль играет преподаватель. Снижена потребность в изучении гуманитарных предметов.

## УЗОРЫ НА ПАЛЬЦАХ



## ДУГА

САМЫЙ ПРОСТОЙ И РЕДКИЙ УЗОР, ВСТРЕЧАЕТСЯ В 5-10% СЛУЧАЕВ



## ШАТРОВАЯ ДУГА

РЕДКИЙ УЗОР, РАЗНОВИДНОСТЬ ДУГИ. ВСТРЕЧАЕТСЯ В 5-7% СЛУЧАЕВ



## ЗАВИТОК

САМЫЙ СЛОЖНЫЙ УЗОР, ВСТРЕЧАЕТСЯ В 20-30% СЛУЧАЕВ



## СОСТАВНОЙ

РЕДКИЙ УЗОР, ПОХОЖ НА ЗАВИТОК, ВСТРЕЧАЕТСЯ В 15-20% СЛУЧАЕВ



## ПЕТЛЯ

САМЫЙ ЧАСТЫЙ УЗОР, ВСТРЕЧАЕТСЯ В 50-60% СЛУЧАЕВ



## РАДИАЛЬНАЯ ПЕТЛЯ

РЕДКИЙ УЗОР, ПОХОЖ НА ОБЫЧНУЮ ПЕТЛЮ, НО ОРИЕНТИРОВАН К БОЛЬШОМУ ПАЛЬЦУ

Источник: компания InfoLife

«Не хиромантия, а дерматоглифика», — уточняет автор методики. Он заинтересовался этой наукой девять лет назад, а в 2011 году хобби стало полноценным бизнесом. С августа 2012-го по август 2013 года компания InfoLife заработала 26 млн руб. выручки, а в регионах и других странах действуют около 600 ее франчайзи. Росту бизнеса помог удачный формат: тестирование занимает минуты, оно недорогое (300–500 руб.), подходит для детей и взрослых. Кроме того, стойку или вендинговый автомат можно ставить в проходных местах.

## ТАЙНЫЕ ЗНАКИ

«Вот, видите, завиток на ладони, около большого пальца, — показывает Зубарев. — Это редкий узор. У меня такие завитки на обеих руках». В 17 лет Александру попала в руки книга об узорах на пальцах. Из нее он узнал, что дуга, завиток и петля — три основных типа кожных рисунков, есть также несколько их разновидностей. Обычно обладатели большого количества дуг — люди практичные, настойчивые, не любят перемен. Люди, имеющие на пальцах петли, общительны, умеют работать в коллективе. А если у человека много завитков, он оригинал и индивидуалист. Важно также, на каком пальце расположен рисунок. Однако про завитки на ладони Александр так ничего и не выяснил. Он начал искать литературу, записался в Российскую государствен-





## Завиток карьеры

ИЗУЧИВ РИСУНКИ  
НА ПАЛЬЦАХ ЛЮДЕЙ,  
АЛЕКСАНДР ЗУБАРЕВ ПРЕ-  
ВРАТИЛ ХОББИ В ТИРАЖИ-  
РУЕМЫЙ БИЗНЕС

ную библиотеку, познакомился с авторами исследований. Например, с **Тамарой Абрамовой** из ВНИИ физической культуры и спорта. Из ее диссертации следует, что по кожным рисункам можно определить, каким видом спорта занимается человек и его амплуа, спринтер он или стайер.

Зубарев и сам собирал статистику, ездил в детские дома, психбольницы, морги. «В одном морге отказали, в другом. А в третьем покрутили пальцем у виска и пустили», — рассказывает предприниматель. Когда пришло время защищать диплом в Вятском госуниверситете (по специальности Зубарев — программист), он написал программу, которая автоматически анализировала отпечатки, их к тому моменту набралось около 6 тыс. Так получился биометрический тест. В нем, по словам Александра, он использовал как собственные данные, так и выводы других исследователей.

Позже Зубарев доработал свою методику, сегодня она состоит из десяти разделов. Наиболее важный — «интересы и потребности». Это диаграмма в виде «розы ветров», в ней восемь возможных направлений деятельности. Например, у менеджера выражена потребность руководить людьми, у администратора — контролировать и проверять, коммуникатор любит получать новые эмоции и ощущения и т. д. Предрасположенность к той или иной сфере оценивается в баллах — 1–4 (слабо), 5–6 (средне), 7–10 (сильно). «Желательно, чтобы человек искал профессию, где могут реализоваться наиболее выраженные его потребности. Тогда ему будет легче даваться эта работа, он будет получать от нее удовольствие», — говорит Зубарев. Но результаты теста не догма и не приговор — это лишь коридор возможностей. «Я понял, что нет людей без способностей, просто все по-разному реализуют свой потенциал», — добавляет автор.

В отчете также указаны пять возможных типов построения карьеры: творческий (самовыражение), корпоративный (работа в коллективе), практический (стремление к получению выгоды), статический (стабильность), профессиональный (совершенствование в одной сфере). Еще шесть типов образования (гуманитарное, физико-математическое, лингвистическое и т. п.). Значимость этих направлений опять-таки определяется по десятибалльной шкале.

Корреспондент **СФ** тоже решил выяснить свои природные возможности — оказалось, я в большей степени коммуникатор и предприниматель (см. рисунки на стр. 46–47), а подходящее образование — социально-экономическое. Пожалуй, профессия выбрана в соответствии с генетическими задатками.

Любопытный раздел — способности к разным видам спорта (командным, дистанционным, силовым и игровым). Мне, например, «показано» заниматься акробатикой, теннисом, тяжелой атлетикой, боксом и борьбой. Как объяснил

Зубарев, тест выявил высокую выносливость, скорость и координацию. А также игровое мышление — способность применять логику и хитрость. Может и так, но при чем тут тяжелая атлетика? К тому же спортом я никогда не занималась, а по физкультуре всегда были тройки. Пожалуй, поставлю эти выводы теста под сомнение.

#### ПАЛЬЦЫ ВЕЕРОМ

Александр, возможно, так бы и работал программистом, но природная коммуникабельность взяла свое. В 2011 году знакомые пригласили его на ВВЦ принять участие в «Днях малого бизнеса в России». Зубарев бесплатно тестировал гостей и увидел, что услуга пользуется спросом. В том же году он поехал на форум «Селигер», где, по его словам, стал местной знаменитостью. «Выстроилась такая очередь, что сеансы пришлось расписать на три дня вперед», — вспоминает Александр. Инвесторы предлагали купить бизнес, но он решил действовать самостоятельно. Александр зарегистрировал компанию, заказал фирменную стойку, листовки, арендовал 2 кв. м за 4 тыс. руб. в месяц в торговом центре Кирова. И в марте 2012 года открыл точку тестирования, установив цену на услугу 100 руб. «В первый же день я заработал 5,8 тыс. руб. У меня был буквально песок во рту — столько пришлось говорить», — рассказывает предприниматель. Зубарев понял, что нужно тиражировать бизнес. Он продал машину, купил автомобиль подешевле, а разницу 300 тыс. руб. вложил в проект. С рекламой помог директор местной радиостанции: он прошел в торговом центре тест, а потом предложил Зуба-

реву бартер: предприниматель тестирует сотрудников его компании, а взамен получает пару рекламных объявлений. «Реклама взорвала мою жизнь. Я понял: вот оно!» — продолжает Александр. Появился первый франчайзи **Андрей Ярошук**, он поставил стойку в Анапе и умудрился за месяц протестировать 1,2 тыс. человек. Позже Ярошук стал коммерческим директором InfoLife.

В 2012 году Зубарев снова поехал на «Селигер», но уже брал за тестирование по 100 руб. Ажиотаж повторился. «Деньги лежали у нас везде: в карманах, сумках, палатке. Мы заработали около 150 тыс. руб. за восемь дней», — вспоминает Александр. К тому же InfoLife выиграл конкурс инновационных проектов форума, и предложения от потенциальных франчайзи посыпались как из рога изобилия. «В первый день форума я позвонил технологу и заказал три стойки. На второй день — восемь. А на третий сказал: „Делай столько, сколько сможешь“,» — продолжает Зубарев.

Несколько месяцев назад InfoLife изготовила вендинговый аппарат. У него большой сенсорный экран и автоматический алгоритм распознавания отпечатков пальцев. Однако с производством помучились. Сначала использовали аппараты Qiwi, но дело не пошло. Тогда Зубарев заказал машину в ООО «Сфера» в Челябинске, но ее пришлось долго доводить до ума. «Она была слишком тяжелая, потом возникли сложности с приемом купюр, принтером», — вспоминает Александр. В итоге игрушка обошлась довольно дорого — в несколько миллионов рублей.

#### СПОСОБНОСТИ К БИЗНЕСУ

На сегодняшний день у InfoLife, по словам Зубарева, около 600 партнеров в 70 регионах страны и за рубежом, программу перевели на несколько языков. Оператор сканирует пальцы клиента, определяет тип узора, отправляет по интернету данные в InfoLife и через пару минут получает отчет. Стоимость услуги можно устанавливать самостоятельно. В партнерский пакет входит определенное количество бесплатных тестирований, а за последующие нужно платить — в среднем 50 руб. за один отчет. Оптом дешевле — от 25 до 45 руб. за отчет. Сотрудничество с InfoLife стоит минимум 20 тыс. руб. В сумму входит комплект для выездного тестирования: программа, документация, сканер. Ноутбук и принтер партнер покупает самостоятельно. Выездная работа самая выгодная — вложения могут окупиться за месяц. Так, один из франчайзи, руководитель консалтингового центра «Бизнес-маэстро» **Наталья Ендржиевская** (город Златоуст) рассказывает, что месячная выручка от тестирования однажды достигла 300 тыс. руб. Предпринимательница договорилась с местным департаментом образования и выступила на совещании директоров школ и детских садов.

«На форуме „Селигер“ я протестировал двух министров. Хотел и у Путина отсканировать отпечатки, но фэсэошники не дали» /

Потом бесплатно протестировала все управление образования, а дальше заработало сарафанное радио. Наталья перелопатила кучу литературы, чтобы давать клиентам полноценную обратную связь, поскольку, по ее словам, в InfoLife ничему не обучали.

InfoLife предлагает вендинговые аппараты за 120–160 тыс. руб. в зависимости от комплектации. По словам Зубарева, первую партию в количестве шести штук продали на ВВЦ, еще один партнер из Екатеринбурга купил пять терминалов. Компания обещает, что автомат окупится за четыре-шесть месяцев.

Сложнее работать на стационарных точках. Доступ к методике, фирменная стойка с экраном и прочее обойдутся в 68 тыс. руб. Основатель InfoLife утверждает, что окупаемость точки в ТЦ — один-три месяца, а прибыль составляет 40–50 тыс. руб. в месяц. Но так получается не у всех. Например, в сети «В контакте» один из партнеров InfoLife рассказывает: не стоит рассчитывать на то, что «купил, поставил, и потекло бабло». Он сетует на высокую стоимость аренды в проходных ТЦ, сложности с поиском адекватных продавцов услуги. И признается, что за несколько месяцев не заработал прибыли. Кроме того, есть еще один нюанс.

В свое время Зубарев продал некоторым партнерам эксклюзивную лицензию. Последующая реализация лицензий в регионе идет через этого партнера, он же продает дополнительные запросы к серверу (от 50 до 100 руб.). Другие местные игроки покупать в InfoLife напрямую уже не могут. Как признается Александр, не все эксклюзивные партнеры работают активно, а расторгать и перезаключать договоры — дополнительные сложности. Сейчас у компании 20 эксклюзивных контрактов. С августа прошлого года InfoLife протестировала 163 тыс. человек, в будни компания обрабатывает 500–700 запросов, в выходные — около 1 тыс. «Мы сейчас готовим приложение для iPhone, а также API — набор для разработчиков. Тогда снять свои отпечатки и получить результат сможет практически любой человек», — говорит Зубарев.

## ПАЛЬЦЕМ В НЕБО

«Я протестировала свою пятилетнюю дочь и выяснила, почему она такая упрямая: у нее очень низкая внушаемость», — рассказывает Елена Мечетина. — Зато теперь мне понятно, что у нее много задатков в разных сферах и просто надо ей не мешать». Но практики, занимающиеся профориентацией, пока не готовы брать на вооружение биометрию. «Методика InfoLife, на мой взгляд, сырая. Я бы не относилась к ней как к волшебной палочке», — говорит генеральный директор компании Proekt Pro Юлия Пасс. — Это вечный спор, какие способности нам достаются по наследству, а что мы приобретаем из опыта». Специалисты указывают и на другие недостатки методики. «Ее точность невысока:

многие вещи автор просто взял с потолка», — считает генеральный директор инновационного центра биотехнологической персонализации при МГТУ имени Баумана «Статус биотехнологии» Сергей Дорофеев. — Но как популяризатор дерматоглифики он прекрасно справляется». В МГТУ исследованиями занимаются более 20 лет и предлагают собственную методику оценки способностей по отпечаткам пальцев (база более 15 тыс. человек). Консультация стоит 4,5 тыс. руб.

Еще один игрок — Genetic-test из Новосибирска предлагает тест, очень похожий на InfoLife. По словам Зубарева, основатель Genetic-test — бывший франчайзи, который позаимствовал методику и решил работать самостоятельно. Но в Genetic-test утверждают, что изначально работали вместе с Зубаревым в одной компании, а позже по ряду причин разошлись. Наконец, разработчики психологических тестов вообще не рекомендуют пользоваться непроверенными методиками. «Возможно, между рисунком на пальцах и склонностями человека существует связь», — рассуждает президент группы компаний «Гуманитарные технологии» Александр Шмелев. — Однако никто из авторитетных научных центров не проводил независимую проверку статистических связей, установленных основателем InfoLife». По его мнению, пока потребитель не просвещен, авторы подобных методик могут успешно их тиражировать. Зубарева, похоже, не особо беспокоят конкуренты. Как выяснил в итоге предприниматель, завитки на ладонях — признак изобретательности. И он явно не собирается зарывать свой потенциал в землю. //сф

«Деньги лежали у нас везде:  
в карманах, сумках, палатке.  
Мы заработали около 150 тыс. руб.  
за восемь дней»



# MAIL.RU ДЛЯ БИЗНЕСА

Бесплатная почта для вашей компании

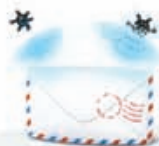
Подключите свой домен,  
заведите почтовые ящики для всех сотрудников  
и используйте для работы всё лучшее  
в почте Mail.Ru.

## bis.mail.ru

До 5000 почтовых ящиков в вашем домене



Неограниченный объем  
почтового ящика



Надежная защита  
от спама и вирусов



Онлайн-просмотр  
офисных документов



Приложения для мобильных  
устройств (iPhone, Android,  
Windows Phone, Symbian)



Календарь

Планируйте встречи, приглашайте  
коллег и создавайте совместные  
календари для ведения  
общих событий



Контакты

Используйте подсказки с адресами  
ваших коллег при создании писем,  
а также ведите общие группы  
контактов с базой адресов  
клиентов и партнеров



Агент

Общайтесь с коллегами  
в режиме реального времени  
и создавайте общие конференции  
для командного обсуждения

# Голый маркетинг

Француз Жак фон Полье ввязался в авантюру: он решил заново вывести на рынок советский брэнд часов «Ракета». Но еще большей авантюрой казалась попытка продвигать эти часы без маркетингового бюджета.

Текст: Динара Мамедова

Фото: Арсений Несходимов

В прошлом году в глянцево-м журнале Eclectic появился необычный рекламный модуль. На фотографии на темном фоне — высокий обнаженный мужчина, в одной руке у него большой российский флаг, в другой — маленький швейцарский, которым он прикрывает интимное место. На фото слоган: «Ради завода „Ракета“ я готов на все». Этот мужчина — совладелец петродворцового часового завода «Ракета» **Жак фон Полье**. По его словам, журнал пообещал разместить рекламу бесплатно, но с условием, что она будет провокационной. И Полье решил раздеться.

# 354

сотрудника, по данным Росстата, работали в 2012 году на российских предприятиях по производству часов. Торговали часами в прошлом году 25 тыс. человек

Предприниматель делает нестандартные ходы, потому что на продвижение у него нет денег. В преддверии Олимпиады-2014 он разработал и выпустил на своем заводе линейку часов «„Ракета“ для Сочи»: на циферблате изображены эмблемы некоторых зимних видов спорта (биатлон, фигурное катание и др.). Лицензию на использование олимпийской символики компания не покупала, а использовала незапатентованные узнаваемые образы, то есть формально закон не

нарушила. Первые 300 часов из сочинской коллекции были распроданы за два месяца, перед Олимпиадой завод выпустит более крупную партию.

«Маркетинг „Ракеты“ держится исключительно на личности Полье, его харизме и природном даре пиарщика», — уверен совладелец часового завода «Ника» **Алексей Богданов**. Француз действительно удалось добиться неплохих продаж с копеечным маркетинговым бюджетом.

## ВЗРЫВ «РАКЕТЫ»

34-летний Жак Полье носит часы на обеих руках. Зачем? Чтобы привлекать внимание незнакомых людей и заводить с ними разговор о своей марке. Часовщиком предприниматель с русскими корнями стал случайно. В 1996 году Полье приехал из Парижа в Москву учиться. Окон-







## Игра на раздевание

ЖАК ПОЛЬЕ — ЯРКИЙ ПИАР-  
ЩИК. ОН ДАЖЕ ГОТОВ СНЯТЬ  
ОДЕЖДУ, ЕСЛИ ОНА МЕШАЕТ  
ПРОДВИЖЕНИЮ БРЭНДА

чил РЭУ имени Плеханова, занимался дизайном, потом работал трейдером в «Тройке Диалог», менеджером в инвестфонде Profus Investment. В 2009 году вместе с партнером **Дэвидом Хендерсоном-Стюартом** задумал начать бизнес, но посчитал, что раскручивать с нуля потребительский брэнд — дорого и долго. Партнеры решили купить производство и товарную марку «с потенциалом» — долгой историей или уникальными качествами, на которых можно выстроить позиционирование. То, что нужно, они нашли в часовой отрасли.

«Петродворцовый завод был построен еще в царской России, в советское время он выпускал часы „Ракета“, их любили носить военные и космонавты, — рассказывает Полье. — „Ракета“ сама изготавливает детали и собирает часы на одном заводе — так в мире работают всего пять крупнейших швейцарских производителей. На этих фактах можно было строить концепцию продвижения». На момент покупки, в 2009 году, компания выполняла всего три-четыре госзаказа в год (в советское время контракты исчислялись сотнями), получая мизерную выручку \$100 тыс. За небольшие деньги (сумму Полье не раскрывает) француз выкупил у кредитора завода — Уральского горно-металлургического комбината — часть имущества «Ракеты», небольшой цех по производству часов и оборудование. Позже Полье привлек около 15 инвесторов из круга своих знакомых, они вложили примерно 5 млн евро в модернизацию производства.

Однако на маркетинг и продвижение денег практически не осталось. «Максимум, что мы можем позволить себе в рамках нашего рекламного бюджета, — угостить кофе», — признавался Полье в одном из интервью. Между тем, по оценке директора компании «Протайм Рус» **Михаила Каспарова**, на раскрутку новой часовой марки требуется минимум 10 млн руб. в год. «Ракета», конечно, не новый брэнд, но вернуть на рынок подзабытую советскую марку — не менее сложная задача.





**Конкурент Rolex**  
РЕКЛАМНОГО БЮДЖЕТА  
«РАКЕТЫ» ХВАТИТ ТОЛЬКО  
НА ЧАШЕЧКУ КОФЕ. НО ЖАК  
ПОЛЬЕ УВЕРЕН, ЧТО ВОЗРОЖ-  
ДЕНИЮ СОВЕТСКОЙ МАРКИ  
ЭТО НЕ ПРЕШЛАЕТ

## КОРОБОЧНЫЙ ПРОДУКТ

Жака Полье всегда удивляла страсть российских покупателей к иностранным люксовым маркам. Он решил, что причина такого потребительского поведения — 70-летнее пребывание русских за «железным занавесом». И предположил, что спустя 20 лет после развала СССР покупатели уже «наелись» зарубежных брэндов и в России могут быть популярны местные марки.

До прихода новых владельцев «Ракеты» продавались в нескольких магазинах почти по себестоимости — 1,2 тыс. руб. за штуку, столько же стоили дешевые китайские часы. Новую коллекцию из десяти моделей часов завод выпустил весной 2011 года. Полье сам разработал дизайн по дореволюционным и советским эскизам, но придал им более современный вид. Часы он решил продавать по 7–25 тыс. руб. и дороже. В этой ценовой нише находятся, например, известная швейцарская марка Tissot, владельцы которой, по словам дистрибуторов, ежегодно тратят на продвижение 10–20% выручки.

Как и многие производители аксессуаров, к раскрутке брэнда Полье собрался привлекать статусных персонажей. Благодаря связям в светской тусовке он умудряется сотрудничать с ними бесплатно. Так, Полье был хорошо знаком с российской моделью **Натальей Водяновой** и потомком царского дома **Ростиславом Романовым**. Он предложил им поучаствовать в разработке дизайна новых коллекций «Ракеты». Позже компания использовала фотографии Водяновой и Романова при размещении рекламных постеров на сайте и в соцсетях.

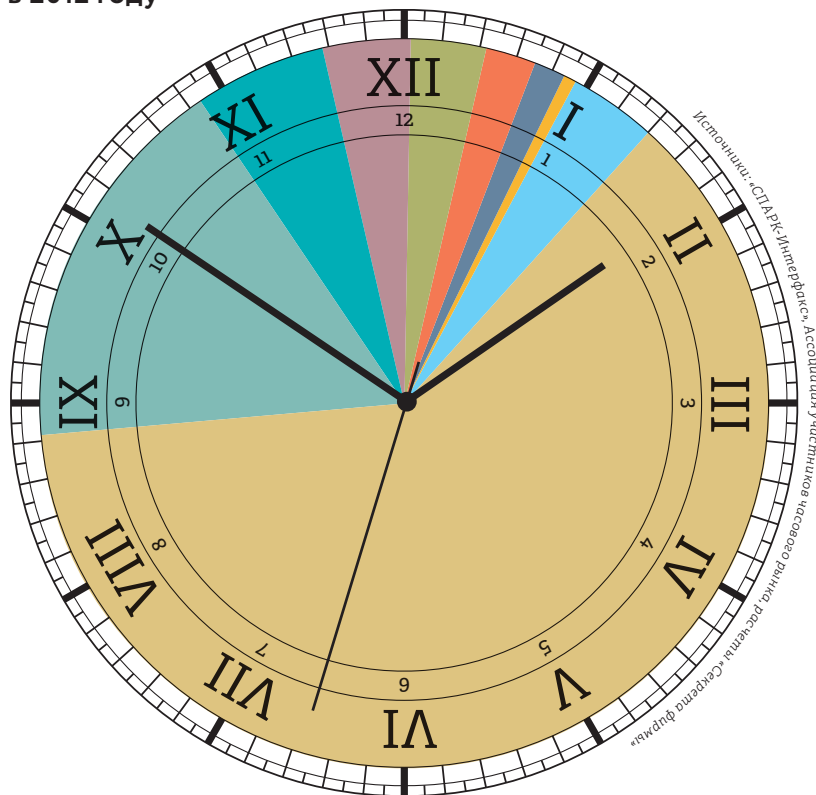
Продвижению «Ракеты» поспособствовал и **Владимир Путин**. Накануне празднования 200-летия Бородинского сражения на завод приехал помощник главы РЖД, купил часы «Ракета», а во время торжественного мероприятия глава РЖД **Владимир Якунин** вручил их президенту

в качестве сувенира. Спустя некоторое время пресс-служба Кремля прислала Полье фотографию Путина, на которой он держит в руках коробку с часами, с автографом президента. Компания тут же поместила фото на своем сайте. В результате бурной PR-деятельности Полье о нем и его бизнесе в России написали около двух десятков изданий.

## РУССКИЙ HERMES

«Я познакомился с Жаком на часовой выставке два года назад, — рассказывает генеральный директор тюменской компании «Академия времени» **Александр Тропынин**. — До сих пор помню его фразу: „Я хочу сделать из «Ракеты» русский Hermes“. Мне понравилась его идея продвижения русского брэнда. Для российского производителя часов подобное заявление звучало слишком смело. По данным Ассоциации участников часового рынка, в 2012 году объем рынка наручных часов в России составил 20 млн штук, продукция отечественных производителей («Ника», «Мактайм», «Восток» и др.) занимала всего 5% в натуральном выражении. А в стоимостном всего — 2%. Но игра на патриотических чувствах владельцев бутиков, многие из которых помнили еще советскую «Ракету», часто срабатывала. Так, генеральный директор пятигорской сети бутиков «Фаренгейт» **Григорий Будакин** взял марку «Ракета», чтобы «поучаствовать в ее возрождении». С владелицей компании Soho Jewelry Group **Юлией Визгалиной**, которая управляет ювелирными бутиками в московских торговых центрах «Времена года» и «Никольская плаза», француз познакомился через своих друзей. «В бутиках у Юлии продаются аксессуары по цене 0,5–1 млн руб., наши часы были в них самыми дешевыми, — говорит Полье. — Но Юлия захотела представить что-то русское в своих магазинах. Хотя на наших часах она почти ничего не зарабатывала». За последние два года предприниматель заключил около 20 контрактов с несколькими известными магазина-

## Выручка крупнейших российских производителей часов в 2012 году



Млн руб.



ми и универмагами: петербургским Baboshka, московским ЦУМом, ювелирным домом «Эстет» и другими. В октябре 2013 года часы «Ракета» присутствовали в 70 российских торговых точках. По словам Полье, продажи «Ракеты» каждый квартал растут на 150–200%, и по итогам 2013 года он планирует реализовать 40 тыс. часов. Сегодня больше продает только «Ника» (в 2012 году — 300 тыс. изделий на 2,6 млрд руб.). Впрочем, опрошенные СФ игроки часового рынка считают, что продать 40 тыс. часов «Ракета» не сможет. По словам одного из дистрибуторов, максимальный объем продаж завода — от 3 тыс. до 10 тыс. единиц в год, то есть выручка может составить не более 48–160 млн руб. Один из конкурентов утверждает, что в московской рознице хорошие продажи (около 200–300 часов в месяц) у «Ракеты» только в магазинах duty free. «Молодежь, которая приходит к нам в магазины и видит „Ракету“, смеется. Говорят: „Такие часы были у дедушки“, — рассказывает Будамян.

Француз признает, что розница генерирует небольшой объем продаж, а основную выручку приносят корпоративные клиенты. Появились они неожиданно.

### СТАЛЬНОЙ СУВЕНИР

В 2011 году знакомые из рекламного агентства попросили Полье нарисовать подарочную упаковку для бутылки водки в форме бочонка с нефтью. Позже агентство обратилось с заказом — выпустить подарочный набор часов для нефтяной компании ТНК-ВР. «Ракета» изготовила 100 штук с надписью «Нефть». После этого в офис «Ракеты» стали звонить обычные покупатели из Тюмени с просьбой продать им точно такие же часы. В 2013 году Полье выпустил линейку «Нефть» (300 единиц) в широкую продажу. По его словам, сейчас «Нефть» практически распродана. После заказа ТНК-ВР француз понял, что нащупал новый канал продаж. Несколько сотрудников «Ракеты» стали обзванивать министерства, крупные компании и предлагать часы в качестве подарка для клиентов и сотрудников. Корпоративным клиентам часы обходятся дешевле, чем в рознице. Например, на одном из тендеров Конституционного суда РФ по поставке наручных часов компания предлагала свои изделия по 5,5 тыс. руб. за штуку. В интернет-магазинах та же модель стоила от 8 тыс. до 10 тыс. руб. По словам Полье, за последние два года сейлзы «Ракеты» заключили контракты с «Северсталью», банком ВТБ и другими крупными заказчиками. Всего, говорит Полье, в 2012 году он исполнил 100 контрактов, объем одной поставки составлял от 100 до 400 часов. Конечно, продвижение «Ракеты» как сувенира не совсем тот путь, о котором мечтал Полье, рассуждая о соперничестве с люксовыми швейцарскими марками. Но конкуренция с другими «советскими» брендами часов, такими как «Восток» или «Слава», ей вполне по силам.





# УПРАВЛЯТЬ ИЗМЕНЕНИЯМИ



Директор Департамента  
корпоративных продаж  
ОАО «СГ МСК» Игорь Сидоркин

НЕСТАБИЛЬНОСТЬ НА МИРОВЫХ ФИНАНСОВЫХ РЫНКАХ, А ТАКЖЕ СИСТЕМНЫЕ ОГРАНИЧЕНИЯ РАЗВИТИЯ БИЗНЕСА РОССИЙСКИХ СТРАХОВЫХ КОМПАНИЙ, ТАКИЕ КАК НИЗКАЯ КАПИТАЛИЗАЦИЯ, ВЫСОКИЕ РАСХОДЫ НА ВЕДЕНИЕ ДЕЛА, ЗАСТАВЛЯЮТ СТРАХОВЩИКОВ ЗАДУМЫВАТЬСЯ О СМЕНЕ МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕСОМ. О ТОМ, КАК СТРАХОВЫЕ КОМПАНИИ, ПОВЫШАЯ СВОЮ ЭФФЕКТИВНОСТЬ, ОТКРЫВАЮТ ПЕРЕД СОБОЙ НОВЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ, ПОЗВОЛЯЮЩИЕ ОСТАВАТЬСЯ В ТРЕНДЕ, РАССКАЗАЛ ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ, ДИРЕКТОР ДЕПАРТАМЕНТА КОРПОРАТИВНЫХ ПРОДАЖ ОАО «СГ МСК» ИГОРЬ СИДОРКИН.

**– Каковы сегодня ключевые принципы работы с клиентами? Как меняются технологии и подходы к их обслуживанию?**

– Сегодня, как никогда, становится важен индивидуальный подход к каждому клиенту с учетом масштабов и специфики его деятельности. При этом страхование неизбежно должно отражать изменения, происходящие в быстро развивающейся бизнес-среде.

Страховое покрытие, отвечающее теку-

щим потребностям клиентов, оперативность в принятии решений, оптимизация документооборота – вот требования, которые сегодня диктует бизнес страховщикам. На повышение технологичности и уровня качества продуктов сегодня направлены усилия лидеров страхового рынка, и наша компания не является исключением. Реализация такого подхода возможна при наличии современной модели управления компанией и профессиональных кадров. В СГ МСК работают специалисты,

знающие потребности бизнеса и способные сформировать предложения исходя из реальных потребностей клиента.

**– На Ваш взгляд, электронно-цифровая подпись в состоянии стимулировать продажи через Интернет и тем самым ускорить принятие решений в страховании?**

– Возможность широкого применения электронной подписи значительно повысит





уровень комфорта работы клиентов со страховыми компаниями. Технически большинство страховщиков готовы к использованию этого инструмента, однако сдерживающим фактором остается несовершенство законодательства РФ, тормозящее данный процесс.

**– Расскажите, как произошла перестройка бизнес-процессов в СГ МСК?**

– СГ МСК, являясь одним из лидеров по объему собранной премии и уставному капиталу на российском рынке, нуждалась в повышении качества и эффективности бизнес-процессов. В связи с этим была начата реализация задачи по переходу компании на новый уровень эффективности ведения бизнеса.

Программа затронула ключевые области деятельности компании, среди которых андеррайтинг, продажи, урегулирование убытков, операционные процессы, управление филиальной сетью.

На текущий момент большинство инициатив находится на этапе активного внедрения, часть уже внедрена. Закончен один из масштабных этапов данной работы – операционная интеграция региональной сети. Реализован принцип «один регион – один филиал». Все подразделения филиальной сети переведены на единое штатное расписание, бизнес-процессы. Практически завершен перевод филиалов на типовые IT-платформы. Завершается модернизация в блоке урегулирования убытков, которая уже сейчас позволяет нам повысить прозрачность процесса рассмотрения убытков для страхователей, сократить время на рассмотрение убытка, а также снизить трудозатраты сотрудников компании. Все перечисленные меры снижают издержки страховщика, удешевляют стоимость страхования при неизменном повышении качества обслуживания страхователей.

**– Почему именно сейчас у страховщиков остро встал вопрос модернизации бизнеса?**

– Долгое время большинство российских страховщиков завоевывали рынок, действуя по принципу не кто лучше, а кто быстрее, активно привлекая на страхование все новых и новых клиентов. При этом во главу угла ставились общие сборы, доля рынка, а не финальный результат от проведенных операций страхования. С относительным насыщением рынка страховыми услугами, когда потенциал экстенсивных источников роста подходит к концу, практически все российские страховые компании вынуждены пересматривать свою политику в сторону

оптимизации бизнес-процессов и повышения операционной эффективности компании. От своевременного проведения данной политики во многом зависит сегодня дальнейший успех страховой компании.

Так, приоритетом в СГ МСК является повышение финансового результата от операций по страхованию при повышении качества обслуживания клиентов и степени их удовлетворенности. В данном случае объем начисленной премии является лишь инструментом для достижения поставленной цели.

**– Как изменились риски, которые бизнес готов страховать в первую очередь?**

– В последние годы потенциальные страхователи оценивают не только надежность страховщика, его репутацию на рынке, но и качество и разнообразие предлагаемого им (подчас уникального) страхового покрытия. Это объясняется повышением общей культуры страхования на российском рынке, а также продолжающимся процессом интеграции крупного и среднего бизнеса России в международные экономические отношения. Немаловажную роль играют введенные недавно обязательные виды страхования, такие как страхование ответственности владельцев опасных объектов и страхование ответственности перевозчиков.

**– Сейчас много говорится о социальной ответственности бизнеса. Меняются ли подходы бизнеса по защите интересов своих сотрудников?**

– Как правило, предприниматели (владельцы бизнеса), заинтересованные в стабильности работы своей компании, повышении ее эффективности, работе коллектива как единой сплоченной команды, предлагают для своих сотрудников социальный пакет, в который входит наряду с другими льготами комплексная программа медицинского страхования. Большинство компаний крупного бизнеса РФ уже давно и успешно используют эту практику. Данный опыт активно перенимают предприятия среднего бизнеса. Круг страхователей растет. Покупка полиса добровольного медицинского страхования для сотрудников предприятиями малого бизнеса пока является скорее исключением, чем правилом. Однако по своему портфелю мы видим формирование спроса на данный вид страхования и с их стороны.

Вариантов и форм страховых программ много и можно без труда подобрать для любых категорий сотрудников оптимальную программу по принципу «цена–качество».

**– Каковы подходы при выборе страховой компании со стороны крупного и среднего бизнеса?**

– При выборе страховщика потребители все больше начинают ориентироваться на надежность компании. Конкурентными преимуществами сейчас обладают компании, имеющие хорошую репутацию на рынке, способные обеспечить высокий уровень сервиса, готовые предложить индивидуальный подход при подготовке страховой программы, максимально полно учитывающей специфику бизнеса страхователя.

Не будет преувеличением сказать, что хорошая репутация на рынке становится важнейшим нематериальным активом страховой компании, ее ключевым конкурентным преимуществом в глазах потенциальных страхователей, инвесторов и кредиторов.

**– Насколько готовы страховщики к развитию кросс-продаж с партнерами?**

– Кросс-продажи (объединение ресурсов двух и более компаний для взаимного увеличения продаж), конечно, нельзя назвать новым трендом в популяризации финансовых услуг.

В случае совместной реализации страховых продуктов, конечно в рамках требований действующего законодательства, банки, автодилеры, лизинговые компании получают возможность увеличить объемы своих продаж, а страховые компании – повысить лояльность страхователей за счет предложения последним комплексного финансового обслуживания. По сути, клиенты в одном месте получают доступ к качественным кредитным, инвестиционным и страховым продуктам.

Безусловно, наиболее динамично развивающимся и самым крупным каналом продаж для страховщиков остается банковский канал. Не секрет, что и сами банки, заинтересованные в получении дополнительной прибыли, активно развивают продажи страховых продуктов. Так, по данным опроса «Эксперт РА», почти половина банков ожидает, что не позднее 2015 года более 10% прибыли они будут получать от работы со страховыми компаниями (такой показатель в настоящее время имеют лишь 6% банков).

Дальнейшие перспективы развития кросс-продаж будут определяться для страховщика наличием несложных в андеррайтинге и востребованных на рынке стандартных (коробочных) страховых продуктов, современной IT-платформы, квалифицированных кадров.

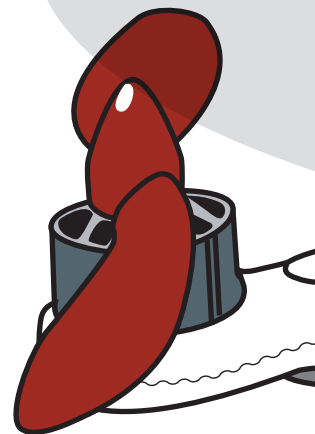


# ВОЗДУШНАЯ ТРЕВОГА

БЕСПИЛОТНИКИ —  
ВОТЧИНА  
ВОЕННЫХ. ОДНАКО  
ПРЕДПРИНИМАТЕ-  
ЛИ ПЫТАЮТСЯ ДЕ-  
МИЛИТАРИЗОВАТЬ  
РЫНОК, СОЗДАВ  
МОДУ НА НЕДОРО-  
ГЕ МНОГОФУНК-  
ЦИОНАЛЬНЫЕ  
ДРОНЫ. ОНИ ПЕРЕ-  
НИМАЮТ ИДЕИ,  
ВЗОРВАВШИЕ  
В СВОЕ ВРЕМЯ  
РЫНОК МОБИЛЬ-  
НЫХ ГАДЖЕТОВ.

\$479

ЦЕНА НА  
AMAZON.COM



САМАЯ  
ПОПУЛЯРНАЯ МОДЕЛЬ  
ДРОНА СРЕДИ  
ПОЛЬЗОВАТЕЛЕЙ  
AMAZON.COM

Модель  
Phantom

Сферы применения  
Дистанционное наблю-  
дение, видеосъемка

Производитель  
DJI (Китай)



Вес без  
аккумулятора  
610 г



Вес  
аккумулятора  
170 г

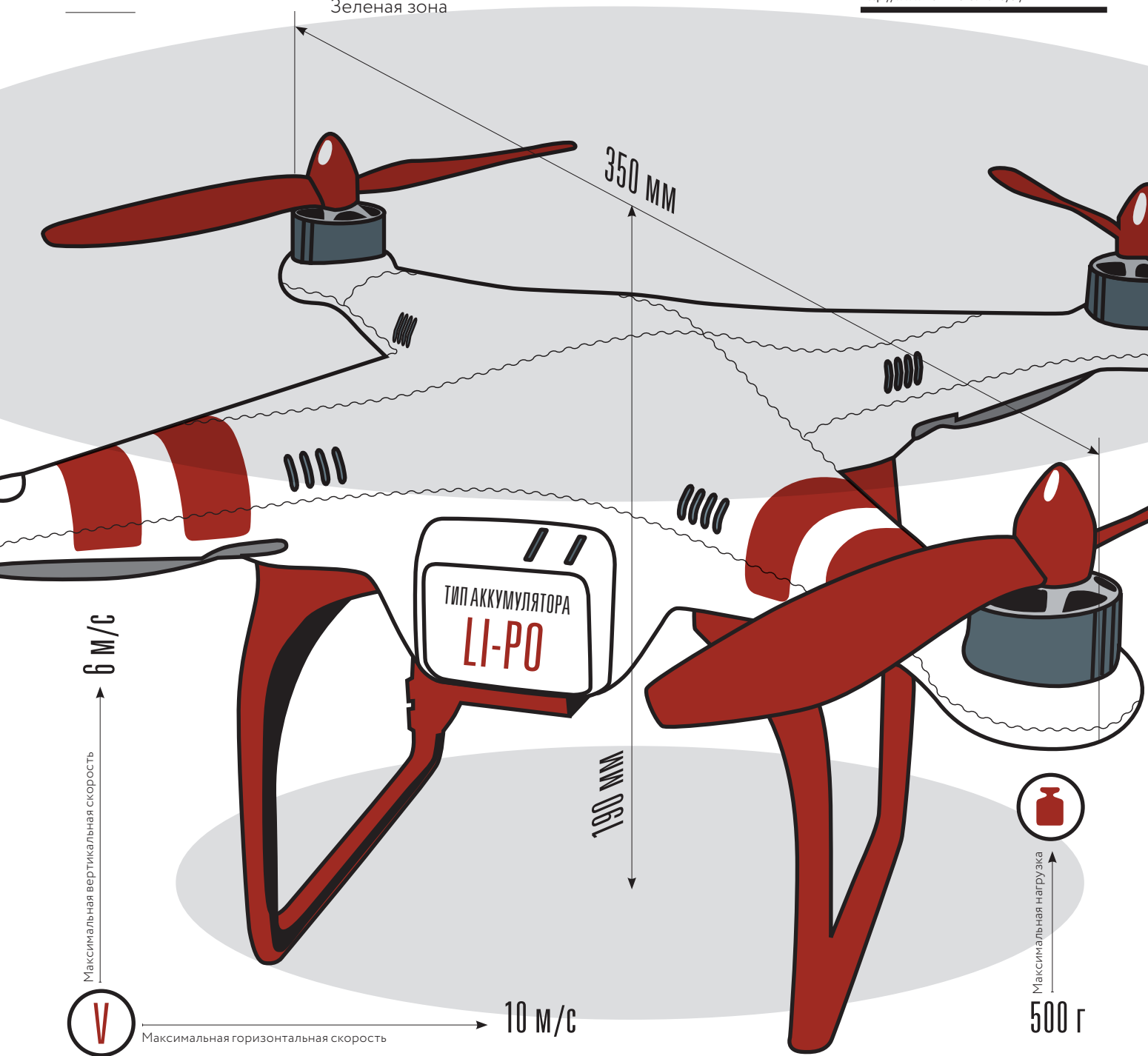


Время автономной  
работы  
10–15 минут



Время заряда  
аккумулятора  
3 часа

Изготовлен из пла-  
стика. Оснащен LED-  
индикаторами для тем-  
ного времени суток,  
креплением для камер  
GoPro, GPS-модулем,  
акселерометром  
и компасом. В комплект  
входит пульт радиоуправ-  
ления, работающий  
на частоте 2,4 Гц



**МОРОЗНЫЙ ЗИМНИЙ ДЕНЬ.** На фоне Троице-Сергиевой лавры появляются трое мужчин. Один из них в кепке, двое в ушанках. Тот, что в кепке, кажется чуть старше и увереннее своих спутников. Они встают перед камерой и начинают записывать видеоролик. «Мы команда Robodem из города Сергиев Посад. Я **Александр Ершов** — капитан команды, — говорит мужчина в кепке. — Хочу поприветствовать всех участников соревнований. Я занимаюсь нейронными сетями уже 20 лет, десять из них увлекаюсь робототехникой. Основная наша задача — разработка алгоритмов для управления и навигации роботов. Мы надеемся, что сможем дойти до

финала, продемонстрировать наши технологии, убедиться, что они работают, и удивить других».

Соревнования, для которых Ершов и его команда записали презентационный ролик, — битва беспилотников «Летающие роботы», организованная компанией «Крок». Турнир с призовым фондом 1 млн руб. собрал более 500 заявок от увлекающихся робототехникой энтузиастов. «Крок» — один из лидеров

# 270

компаний из 57 стран мира занимаются в настоящее время производством беспилотных летательных аппаратов. Из них 144 компании находятся в США



ПОДСМАТРИВАЮЩИЕ  
ДРОНЫ

Одна из главных причин, по которой применение беспилотных летательных аппаратов вызывает дискуссии, — это их потенциальная небезопасность для сохранения приватности. Законодательные органы в 33 штатах США ограничили применение БПЛА, поскольку есть риск, что они будут нелегально вмешиваться в частную жизнь. Ввел похожие ограничения в федеральное законодательство и Конгресс США. Такие же запреты существуют и в отдельных европейских странах. Противники использования БПЛА заявляют, что компании, которые хотят использовать дроны, оснащенные видеокамерами и способные распознавать лица и перехватывать данные, должны стремиться к большей прозрачности своих действий. Им не следует злоупотреблять своими возможностями и нарушать права человека на частную жизнь.

## Дроноводы

АЛЕКСАНДР ЕРШОВ (СЛЕВА) И ЮРИЙ РОЖДЕСТВЕНСКИЙ ЗАРАБОТАЛИ МИЛЛИОН, НАУЧИВ ДРОНА БЕЗ ОШИБОК ПРОХОДИТЬ УЧЕБНЫЕ КОРИДОРЫ

российского ИТ-рынка. Сейчас компания специализируется на системной интеграции (по оценкам IDC, «Крок» занимает в этом сегменте первое место в России), но ищет новые перспективные ниши. «Полтора года назад мы в компании решили развивать новое для нас направление робототехники и занялись полуавтономными или автономными устройствами, которые что-то делают на благо человека. Чтобы привлечь внимание и быстро набрать опыт, мы организовали этот конкурс», — объясняет директор по разработке ПО компании «Крок» **Алексей Добровольский**.

Сложно сказать, решил ли «Крок» свои задачи. Из 500 заявок в финал «Летающих роботов», который прошел в Москве в августе 2013 года, жюри отобрало 18 сильнейших участников. В течение двух финальных дней команды должны были показать, что их дрон способен без пульта управления пролететь по двум сообщающимся параллельным коридорам длиной 30 метров и приземлиться в нескольких контрольных точках. Справились с этой задачей всего две команды: собственно, «Крок», показавшая лучшее время (4 минуты 1 секунду), и Robodem, уступивший ей больше двух минут. Поскольку «Крок», как организатор, не претендовал на награду, миллион рублей получили программисты Robodem.

## НЕБО ДЛЯ ВСЕХ

По оценкам аналитиков исследовательских компаний (Forecast, ASD Reports и Teal Group), рынок беспилотников составляет сегодня около \$7 млрд. Несколько лет назад было \$5 млрд, а через десять лет рынок должен вырасти до \$11 млрд. Рост не самый впечатляющий. Дело в том, что львиная доля этого денежного пирога приходится на потреб-

ности оборонки. Рост сегмента прогнозируем и не грозит бумом. Доля же гражданского рынка микроскопически мала. Настолько, что ее можно и вовсе признать воображаемой величиной. Как, например, мистификацией оказался проект выпускницы MIT **Стар Симпсон**, обошедший все мировые СМИ, пишущие о стартапах и технологиях. Созданный Симпсон интернет-сайт Tascoscopter.com предлагал за небольшую плату доставку мексиканской еды беспилотником на дом. «Я не считаю, что это была просто шутка», — объясняла после разоблачения Симпсон. — Квадрокоптеры — прекрасные аппараты, и я очень хочу, чтобы их начали использовать в повседневной жизни». Идея превращения беспилотников в недорогой объект потребительской электроники близка не ей одной.

«Если вы посмотрите в американское небо сегодня, вы не увидите в нем военных беспилотников, которые стоят сотни тысяч и миллионы долларов, но зато заметите совсем игрушечные дроны, полностью автономные, не большие по размерам и дешевые. Эти дроны умеют делать то же, что и военные беспилотники. Разве что огонь не открывают», — говорит бывший главный редактор журнала Wired, а ныне — основатель и CEO компании 3D Robotics **Крис Андерсон**. Осенью прошлого года он покинул Wired, в котором проработал десять лет, чтобы сосредоточиться на летающих роботах. Андерсон подтвердил **СФ**, что рассматривает свою компанию не как хобби, а как возможность заново начать перспективную карьеру — завоевать небо. Видение Андерсона и его репутация убедили инвесторов вложить в конце сентября этого года \$30 млн (первый раунд \$5 млн состоялся в мае 2012 года). Продукция 3D Robotics — небольшие дроны стоимостью от \$425 до \$1 тыс., комплекты для самостоятельной сборки и программное обеспечение. Есть и «специализированные модели», адресованные целевым аудиториям. Например, фермерам и виноделам, которым благодаря дронам не придется



объезжать свои угодья, следя за урожаем: теперь за них это сделают летающие роботы. Но Андерсон не скрывает, что самое интересное ждет рынок частных беспилотников не сейчас и не на виноградниках, а в городах США всего через год с небольшим.

Если в 2015 году американские власти смягчат требования к беспилотным летательным аппаратам (БПЛА) и разрешат их использовать в небе в коммерческих целях, тысячи беспилотников совершат революцию в курьерском бизнесе и логистике. Но это далеко не все сферы повседневной жизни, где небольшие летающие роботы ценой от нескольких сотен долларов способны принести пользу человеку, уверен CEO 3D Robotics. «Что мы будем делать с ними? Исчерпывающего ответа у нас пока нет, но сам вопрос также будоражит воображение, как он будоражил бы его, если бы кто-то спросил в 1970-х: „Что мы будем делать с компьютером?“», — говорит Андерсон.

По оценкам аналитиков, после того как американские власти откроют небо для коммерческого использования беспилотников, в США появится 70 тыс. новых рабочих мест, которые принесут в экономику страны \$13,6 млрд. Международный эффект от повсеместного применения БПЛА в частных целях может быть гораздо больше, уверены в 3D Robotics.

## ЛЕТАЮЩИЙ АЙФОН

«Мои поздравления Spiri, достигшему своей цели на Kickstarter», — написал 11 сентября Крис Андерсон в самом крупном в мире сообществе о беспилотниках DIY Drones, которое он же и создал еще в 2007 году. Основателя канадской технологической компании Pleiades **Патрика Эдвардса-Доэрти**, кому пришла в голову идея попросить у интернет-пользователей денег на создание дрона Spiri, действительно есть с чем поздравить. Spiri — проект по разработке беспилотников, собравший на крауд-фандинговой платформе Kickstarter \$140 тыс. всего за четыре недели. Эти деньги проект получил от профессиональной аудитории разработчиков. Эдвардс-Доэрти пообещал создать не просто дрон, а платформу, которая

7,5 тыс.

беспилотников, по прогнозам американских авиавластей, могут быть задействованы в небе США в коммерческих целях в течение ближайших пяти лет

# ПРО И КОНТРА ЭЗ6

В ВЕЧЕРНЕМ ШОУ АНДРЕЯ НОРКИНА  
ПО БУДНЯМ 18:00–19:00

**КоммерсантъFM**  
новости с характером

В прямом эфире —  
столкновение мнений по самым  
острым темам дня.

## ЭКСПЕРТ

**Денис Федутин**,  
главный редактор  
издания «Беспилотная  
авиация»



За последние 15–20 лет рынок беспилотных систем вырос более чем на порядок, и это не предел. Около 90% сегодняшних беспилотников — военные системы, однако уже существуют и развиваются новые гражданские системы БПЛА. Основные области их применения в гражданской сфере — мониторинг протяженных объектов инфраструктуры вроде нефте- и газопроводов, высоковольтных линий электропередач, авто- и железных дорог, картографические задачи, ретрансляция данных. В этих областях применение беспилотников может быть гораздо эффективнее использования пилотируемых самолетов и вертолетов. Особую актуальность эти задачи имеют для России с ее огромными расстояниями.

позволит сторонним программистам формировать для Spiri приложения для самых разных целей.

«Мы видим большие возможности в применении Spiri журналистами, архитекторами и урбанистами, застройщиками и риэлтерами, геймерами, спортивными командами, службами быстрого реагирования, педагогами, исследователями, учеными, фермерами и многими другими. Наше преимущество в том, что Spiri благодаря приложениям в App Store будет многофункциональным. Пользователи получают от одного дрона столько же функций, сколько бы они получили, купив десятки специализированных устройств», — объясняет **СФ** Эдвардс-Доэрти.

Пока же канадский стартап делает первые шаги на пути к созданию «летающего iPhone», как называют его пользователи. Над проектом Spiri сейчас работают всего 12 технических специалистов, которые тестируют и дорабатывают базовое ПО и аппаратные составляющие для беспилотника. Эдвардс-Доэрти надеется, что к апрелю 2014 года Spiri будет полностью готов, а разработчики, проявившие интерес к дрону, напишут первую сотню приложений к нему.

— —

## «РЫНОК СТРЕМИТСЯ К НУЛЮ»

— —

Выигранные на конкурсе «Крока» 1 млн руб. Александр Ершов и его партнер **Юрий Рождественский** решили вложить в дело, превратив хобби в стартап. На эти деньги они сняли офис, купили компьютеры, 3D-принтеры и заказали несколько новых дронов. Новоиспеченные стартаперы признают, что перспективы заработать на ПО для дронов пока довольно туманны. В планах — разработка игры-стрелялки, в которой нужно будет управлять квадрокоптером. Другое направление — разработка программно-аппаратных решений для беспилотников по заказам крупных игроков вроде «Крока» или, что еще предпочтительнее и перспективнее, для иностранных компаний. «Рынок ждет первой реально работающей бизнес-модели в надежде принять участие в развитии этого направления. Поэтому все смотрят на Запад, где в ожидании законов, легализующих коптеры, создаются стартапы с реальными бюджетами и четкой экономикой», — объясняет Ершов.

В «Кроке» говорят, что пока лишь наращивают базу знаний, а зарабатывать на поставках ПО к беспилотникам собираются, когда будет создан легальный рынок. «Сегодня рынок беспилотников, используемых в России в частных целях, практически равен нулю. Мы видим единичные случаи применения коптеров для видеосъемки, но назвать это рынком сложно. К тому же он нелегален с точки зрения регулирования использования воздушного пространства», — объясняет Добровольский. — Однако при решении проблем регулирования может возникнуть рынок, измеряющийся десятками миллионов рублей».

Пока же российский рынок беспилотников живет в основном за счет продаж силовым ведомствам. «Официальной

статистики по рынку нет, но, по разным прикидкам, в России в 2012 году для разных нужд были проданы несколько сотен БПЛА, а в 2013-м число проданных дронов достигнет уже тысячи», — рассказал **СФ** Владислав Загорюлько, возглавляющий направление беспилотников в компании «Микро Вейф». Дроны, по словам Загорюлько, чаще всего покупают для аэрофотосъемки, охраны и контроля за состоянием различных объектов в нефтяной и газовой отрасли. Небольшой процент продаж приходится на энтузиастов, для которых запуск дронов стал хобби. «Для них дроны — продвинутые авиамodelи», — объясняет Загорюлько.

Цена на беспилотники, продаваемые в России, колеблется от 20–60 тыс. руб. за модель, предназначенную для любительских нужд, до нескольких миллионов рублей за дроны, используемые в профессиональных целях. «Рынок небольшой, при этом на нем работают более 30 российских производителей. Живется им нелегко: покупатели часто делают выбор в пользу иностранных моделей», — объясняет представитель «Микро Вейф». По этой же причине, считает Загорюлько, сегодня в российских реалиях выгоднее не продавать дроны, а предлагать потенциальным потребителям взять их в аренду: один день эксплуатации дрона и услуги специалистов, которые помогут с его управлением, стоит 30–50 тыс. руб. Пока российские разработчики ломают голову над проблемами монетизации, первопроходец рынка использования дронов в малом и среднем бизнесе Крис Андерсон может себе позволить задуматься о другой стороне массового внедрения беспилотников. «Вы помните, интернет создали военные, но простые люди в итоге смогли его отобрать и приспособить к собственным нуждам», — говорит Андерсон. — Я надеюсь, что сообщество энтузиастов, увлекающихся дронами, сможет сделать то же самое с огромными военными беспилотниками: демилитаризовать и демократизировать их использование, раскрыв тем самым их огромный потенциал». //сф



# 26.11.2013

## ИД «КОММЕРСАНТЪ»

### В ПАРТНЕРСТВЕ С ЦЕНТРОМ DIGITAL OCTOBER ОРГАНИЗУЕТ МУЛЬТИМЕДИЙНЫЙ БИЗНЕС-ФОРУМ



16+ реклама

# ПРОМКАДРЫ: ТОЧКИ РОСТА РЕАЛЬНОЙ ЭКОНОМИКИ



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:**  
Ждёт ли Россию промышленный  
коллапс? Кто сегодня нужен рынку труда?  
— Госполитика в области  
профтехобразования  
— Как наладить взаимодействие  
предприятий и образовательных  
учреждений?  
— Дуальное обучение, E-learning,  
корпоративные университеты;  
повышение квалификации



**К участию приглашены:**  
**Денис Мантуров**, Министерство  
промышленности и торговли  
**Дмитрий Ливанов**, Министерство  
образования и науки РФ  
**Алексей Комиссаров**,  
Департамент науки, промполитики  
и предпринимательства Москвы  
**Дмитрий Песков**, Агентство  
стратегических инициатив



**Андрей Комаров**, группа ЧТПЗ  
— **Валентин Гапонцев**, корпорация IPG  
Photonics  
— Лучшие кейсы из HR-практики  
представят топ-менеджеры крупнейших  
промышленных предприятий **Алла  
Вучкович, Татьяна Кожевникова,**  
**Светлана Крайчинская**

стратегический партнер



Коммерсантъ



Ч Т П З

# «Никогда не верьте человеку, у которого меньше фолловеров, чем у вас»

Изобретатель концепции евангелизма в маркетинге и один из лучших мировых спикеров Гай Кавасаки рассказал «Секрету фирмы», почему Google круче Apple и как правильно продвигать брэнд в соцсетях.

Текст: Константин Бочарский

Фото: Константин Саломатин

## Ценный завет

ГАЙ КАВАСАКИ СЧИТАЕТ, ЧТО ЕВАНГЕЛИЗМ В МАРКЕТИНГЕ БОЛЬШЕ ПОДХОДИТ МАЛЕНЬКИМ КОМПАНИЯМ, ЧЕМ БОЛЬШИМ



**ГАЙ КАВАСАКИ** — человек, который первым применил принципы евангелизма в маркетинге. Он — один из первых сотрудников Apple. Проработал там три года, затем занимался собственными стартапами, запустил венчурную компанию Garage Technology. На его счету 12 книг, спектр тем которых простирается от «как очаровывать людей» до советов стартаперам. Кавасаки говорит, что последнее время больше занимается тем, что пишет и выступает. Его выступления — яркие и артистичные, оценки и характеристики — точные и емкие. Благодаря этим качествам, а также бешеной активности в соцсетях (порой он тратит на это до восьми часов в день, помогают ему в этом несколько человек), совокупное количество его фолловеров достигает сегодня почти 7 млн человек. Эту армию он активно использует для продвижения своих проектов. В марте 2013-го Кавасаки вернулся в корпоративный мир, где вновь примерил одежды проповедника — на этот раз для продвижения продукции компании Motorola, недавно приобретенной Google. В октябре Кавасаки по приглашению компании iContext приехал в Москву, чтобы дать мастер-класс «Искусство создания digital-стратегии». «Секрет фирмы» встретился с гуру и узнал, почему Google круче Apple, зачем мэтр начал проповедовать digital и что самое главное для работы в соцсетях.

**Гай, вас называют создателем концепции евангелизма.**

Иисус первым придумал это.

**Но вы первым применили такой подход для продвижения технологической компании. Вы были евангелистом в Apple, теперь работаете на ее конкурента — Google. Сложно ли менять веру?**

Сложно. Но только если вы не переключаетесь на что-то равное или лучшее. В противном случае — легко.

**Google круче Apple?**

Я думаю, Android круче, чем iOS. Кстати, я начал пользоваться Android задолго до того, как стал советником Motorola.

**Когда вы стали пользователем Android и почему?**

Я начал пользоваться Android три года назад, тогда вышли телефоны на базе этой ОС, которые были в два раза лучше, чем iPhone.

**Именно в два раза?**

Три года назад телефоны на Android использовали 4G/LTE, а iPhone — только 3G. Там, где я жил, 4G/LTE обеспечивал скорость 30 Мб, а 3G — 3 Мб, то есть Android был в десять раз быстрее. И это стало первой причиной, чтобы сменить веру. Затем, когда я познакомился с операционной системой Android, я полюбил ее еще больше. Потому что в Android вы ее контролируете гораздо больше, чем под iOS. Это масса приятных мелочей, которые вы можете сделать здесь и не можете сделать в iOS. Проблема iPhone — нехватка кастомизации, персонализации. Знаете, это можно считать моральным долгом — проповедовать людям лучшую вещь. Но вот ноутбук у меня все-таки Apple. Ему я не изменил за все эти годы. Не смог найти лучше.

**Работает ли концепт евангелизма сегодня?**

Конечно!

## 10 СОВЕТОВ ГАЯ КАВАСАКИ ПО ПРОДВИЖЕНИЮ В СОЦИАЛЬНЫХ СЕТЯХ

### 1. Забудьте про SEO.

SEO — чушь. В Америке масса кудесников, которые мудрят с ключевыми словами и разгадывают алгоритмы поисковиков. Мое мнение: бизнес Google — поиск правильной информации. Все, что должны делать люди вместо этой ерунды, — просто создавать отличный контент. Позвольте Google выполнять его работу.

### 2. Собирайте e-mail-адреса.

В социальных сетях все озабочено количеством фолловеров. Но весь мой опыт продажи книг, проведения конференций, запуска компаний говорит, что адрес электронной почты гораздо ценнее. Компания Social Twist проанализировала, где компании берут новых посетителей. Они сравнили электронную почту, Facebook, Twitter и другие современные платформы. Во всех отраслях — от FMCG до электроники — электронная почта победила с большим отрывом. Мы живем в мире электронной почты. Собирайте e-mail.

### 3. Устраняйте препятствия на пути пользователей.

Какова цель «капчи» на сайте? Ее единственная цель — снижать количество клиентов. Посетитель не смог разобрать символ в «капче»? Поздравляю: вы только что лишили покупателя. Убирайте препятствия на пути пользователей. Не мешайте им становиться вашими клиентами. Калифорнийская компания, продавец солнечных батарей, поступила просто. Вместо кучи информации она стала просить у посетителей сайта всего одну вещь — домашний адрес. Зная адрес, они находили дом на спутниковой карте, по спутниковым снимкам определяли площадь крыши и автоматически делали необходимые расчеты. Определяли, сколько энергии дадут батареи на этой крыше и во сколько обойдется киловатт. Вместо отправки замерщика, массы звонков, переговоров и суесть пользователю нужно было всего лишь зайти на сайт и оставить домашний адрес. Ищите препятствия и безжалостно удаляйте их.

### 4. Измеряйте только то, что имеет смысл.

По мне в социальных медиа есть три ключевые метрики. Первая — это перепосты. Дальше — количество жалоб. Например, специалисты по SMM говорят, что «одну ссылку можно публиковать только раз». Иначе люди будут недовольны, отпишутся от вас, вы потеряете аудиторию и нанесете ущерб бренду.

Я дублирую твиты часто. Порой четыре раза в день. Ежедневно я получаю примерно пять жалоб. У меня 1,4 млн фолловеров. Сколько времени потребуется, чтобы разозлить 1,5 млн, если залить по пять человек в день? Да, мы расстроили несколько человек. Но если это пять человек из 1,5 млн, значит, вы можете продолжать заниматься тем, что вы делали.

Когда вы определили, сколько фолловеров вы потеряли, давайте посмотрим, сколько вы приобрели. Представим, что я публиковал свои твиты только раз в день в девять утра, а потом стал делать это и днем. И — о чудо! — мои твиты стали видеть и те, кто в девять утра еще спит.

Если вы включите CNN, то поймете, что они повторяют один и тот же сюжет снова и снова, много раз подряд. CNN не дураки, причина, по которой они это делают, только в том, что никто не смотрит CNN круглые сутки. Они хотят, чтобы все увидели ключевые сюжеты дня. Никто не жалуется за это на CNN. Это не разговор про разочарование. Если мы расстроили кого-то, то и приобрели многих.

Третий и главный вопрос — сколько продаж вы сделали. Если окажется, что на меня масса жалоб и много людей отписались от меня, но я сделал много продаж, то я буду заниматься этим целый день напролет. Цель работы в социальных медиа — быть не популярным, а успешным. Часто вы рискуете популярностью ради успеха.

### 5. Не верьте экспертам.

В том числе и мне. Просто пробуйте.





7  
МЛН ЧЕЛОВЕК

следуют за Гаем Кавасаки в соцсетях. В Google+ у него больше всего фолловеров — 5,2 млн человек. Об искусстве работы в соцсети Кавасаки написал книгу «What the Plus!»

— Или вы единственный, кто это делает хорошо?

— Я? Нет! Есть много отличных евангелистов в самых разных сферах. Отличные евангелисты есть у Twitter. У Apple есть евангелисты и у Android, конечно, они убеждают разработчиков молиться на эту ОС. Я определяю евангелизм как «заставлять людей верить в то, во что ты веришь, так же сильно, как ты». Когда я проповедовал Macintosh, я побуждал верить в него людей так же сильно, как верил в него я.

— Евангелизм — инструмент для больших компаний? Или малый бизнес тоже может его использовать?

— Я бы сказал, что для маленьких компаний евангелизм даже полезнее, чем для больших. Они могут управляться с этим инструментом лучше. Потому что большие компании, как правило, оказываются в плену у специализации, фрагментации, тесных рынков, и им значительно тяжелее. В маленьких компаниях, если брать лучшие кейсы, каждый — евангелист. А не несколько парней на зарплате, как в гигантах. Превращение всех сотрудников в евангелистов вашего брэнда для большой компании сложно не только реализовать, но даже представить.

— Скажите нам как визионер, какие тренды в технологической сфере вы считаете наиболее важными?

**«В маленьких компаниях, если брать лучшие кейсы, каждый — евангелист. А не несколько парней на зарплате, как в гигантах»**

#### 6. Учитесь копировать истории успеха.

Этому принципу я научился в Apple. Следование ему требует нескольких навыков. Первое — вы должны быть достаточно восприимчивыми к чужим историям успеха. Второе — вам нужно знать, что копировать. Стив Джобс говорил: «Вам нужно знать, что красть». Вы можете забраться в чужой дом и украсть грязное белье. А можете — бриллиантовое кольцо. Возьмите Apple и Microsoft. Apple украл бриллианты, Microsoft — грязное белье. Я советую копировать других. Но для этого надо иметь хороший вкус и чутье, что именно воровать. Не будьте гордецами. Вы должны получать дивиденды с того, что делают другие люди.

#### 7. Используйте шанс.

Однажды я пришел с сыном на футбол и увидел, как футболист сунул ногу в емкость с Gatorade — прохладительным напитком, приготовленным для команды. Видимо, так он хотел унять боль от ушиба. Я сфотографировал это и выложил в Сеть. К картинке можно было придумать массу смешных подписей, например о многообразии применения этого продукта, но никто из Gatorade не «расшарил» этот пост. Они упустили шанс.

#### 8. Не бойтесь просить о помощи.

Я знаю массу компаний, которые никогда не просят о помощи. Боятся показаться слабыми. Ерунда. Самые щедрые люди — успешные. Потому что они чувствуют свою мощь. Когда вы просите о помощи, это означает, что вы чувствуете свою силу, а не наоборот. Вице-президент Motorola Пунит Сони попросил в Google+ высказать мнение о новом телефоне Motorola X. Вице-президент огромной компании публично спрашивал, нравится ли людям его телефон. Он получил 275 комментариев, 94 плюса и пять репостов. В LinkedIn есть рейтинг людей с самым большим количеством фолловеров. Это топ-20. Я в этом рейтинге был на 18-м месте. А на 17-й позиции был Митт Ромни. Меня это раздражало. Я запостил сообщение со скриншотом нашего рейтинга и текстом «Этого не должно быть». Митт Ромни не должен быть популярнее меня на LinkedIn. И попросил зафолловить меня. Через день я был впереди. Люди готовы помочь вам. Не бойтесь попросить о помощи.

#### 9. Отвечайте.

Один из принципов работы в соцсетях — взаимность. Если вы сделали что-то хорошее для меня, я сделаю что-то хорошее для вас. Проблема часто в том, что многие просто не знают, как отблагодарить человека в соцсети. Я дам вам несколько простых советов. Если вас спрашивают, обязательно отвечайте. Если вы обратились за советом к сообществу — ответьте каждому, кто дал «фидбек». Если люди помогли вам, вы обязаны помочь им. Теперь это ваш моральный долг. Нельзя заниматься только промоушеном, требуя пользоваться вашим продуктом или поддержать вас. В ответ вы должны заботиться о друзьях. Когда я увидел отличный видеорецензия телефона Motorola X, я «расшарил» его на 6 млн человек. Это способ сказать «спасибо». За добро, сделанное для вас в соцсети, вы должны отплатить. Просто быть благодарным недостаточно.

#### 10. Доверяйте опыту.

Сегодня масса людей дают советы насчет правильного поведения в соцсетях. Обычно я их спрашиваю, сколько у них фолловеров. Как правило, несколько сотен. И они дают советы мне, человеку с 1,4 млн фолловеров? Первое, что вы должны сделать, когда вам дают советы по работе в соцсетях, — зайти в профайл этого человека и посмотреть, сколько у него фолловеров. Не верьте человеку, у которого фолловеров меньше, чем у вас. Следуйте советам тех, у кого есть личный успешный опыт.

— Я вам вот что скажу: я не футуролог и не знаю, каким будет будущее. Я маркетолог. Моя задача — распознавать будущее, а не предсказывать.

— И какое же будущее вы сейчас видите?

— Улучшение пользовательского интерфейса, удлинение срока работы аккумулятора, персонализация. В Америке вы можете для этого телефона выбрать 18 разных задних крышек, разные цвета кнопок. Телефоны начинают работать с голосовыми поисковыми запросами. Много разных штук.

— Но это не похоже на революцию. Apple же сделала революцию в свое время.

— Им пришлось.

— Сегодня вы выступаете с лекцией о продвижении в соцсетях. Вы были евангелистом, венчурным капиталистом, стартапером, писателем. Почему digital?

— Эта тема важна для меня, потому что digital — моя маркетинговая платформа. С ее помощью я продвигаю свои идеи и продукты (у Кавасаки 1,4 млн фолловеров в Twitter и 5,2 млн в Google+.— **СФ**). Но еще важнее это для моих слушателей. Потому что я верю: мир будет и дальше оцифровываться. Цифровые медиа — уникальный инструмент. Благодаря им вам не нужно тратить миллионы долларов на телерекламу, стоимость

маркетинга в социальных медиа может равняться нулю. Идея социальных медиа — демократизация маркетинга. Еще несколько лет назад люди лишь экспериментировали с социальными медиа, они не были уверены, что овчинка стоит выделки. Я думаю, сегодня это перестало быть вопросом.

— Мик Маккейб из агентства Лео Бернетта недавно заявил о закате цифровой эры. Исследование агентства показало, что все больше людей стараются ограничивать свое потребление интернета, также как ограничивают потребление жиров или сахара. Как вы относитесь к этому заявлению?

— Мне сложно представить то, что предсказывает Мик. Слишком много цифрового мира вокруг. Мне сложно представить, что все это может в один миг закончиться. Хорошо: если не это, то что следующее? // **сф**

# ДЕНЬГИ ВПЕРЕД

# ЭЗ6

В ВЕЧЕРНЕМ ШОУ АНДРЕЯ НОРКИНА

СРЕДА 19:00–20:00

**КоммерсантъFM**  
новости с характером

О том, куда движутся мировые рынки и национальная экономика, в прямом эфире рассуждают Олег Богданов, Константин Максимов и лучшие экономисты и финансовые аналитики.

# Игра в ящик

Разработчик и издатель компьютерных игр компания Valve начала борьбу за доступ к «телевизору в гостиной». «Секрет фирмы» узнал у экспертов, как это отразится на бизнесе лидеров рынка видеоигр.

Текст: Андрей Лапшин

**Компания Valve,** разработчик компьютерных игр и владелец крупнейшего онлайн-магазина игр Steam, может нарушить рыночное равновесие. В начале осени она представила операционную систему Steam OS, разработанную на базе Linux и предназначенную специально для геймеров. Система будет распространяться бесплатно. Разработана она для того, чтобы в игры, купленные в Steam, можно было играть не только на компьютере, но и на ТВ. По словам разработчиков, с помощью Steam OS пользователи смогут также смотреть видео и слушать музыку. Valve намерена в 2014 году в сотрудничестве сразу с несколькими производителями представить экосистему игровых приставок Steam Machines, работающих на Steam OS. До конца года компания разошлет для бета-тестирования 300 экземпляров собственной игровой приставки. Не исключено, что речь идет об обещанной еще в начале 2013 года Steam Box. Наконец, Valve предложила геймерам принципиально новый бескнопочный контроллер Steam Controller с двумя сенсорными трекпадами и тактильной отдачей. Помогут ли предпринятые шаги увеличить Valve свое присутствие на рынке компьютерных игр? Чем чреваты эти инициативы для нынешних лидеров в сегменте игровых приставок — Sony PlayStation и Xbox? «Секрет фирмы» попросил ответить на эти вопросы экспертов.



**Александр Бабулин,**  
редактор Hi-Tech Mail.ru

Этот шаг действительно может изменить рынок компьютерных игр. Valve наконец решилась побороться за главный экран в доме, к которому раньше кроме вещательных компаний пытались подойти Apple, Google, Sony и Microsoft. У Valve может получиться как минимум не хуже. В долгосрочной перспективе это чревато для Sony и Microsoft потерей доли рынка игровых платформ. Valve же поступает дальновидно: эксперты считают, что приставки в будущем станут лишь терминалом для доступа в игровой сервис. Если Sony и Microsoft потребуются усилия для адаптации к этим тенденциям, то инфраструктура Valve на базе Steam отлично для этого подготовлена.



**Олег Дронов,**  
руководитель  
направления цифрового  
контента J'son & Partners

Создание распределенной консольной инфраструктуры, в которую входят собственная ОС, приставка и контроллер, — не только обоснованный, но и революционный шаг. На рынке консолей из-за падения популярности Nintendo за последние два года образовалась незанятая ниша. Для Valve это хорошая возможность продвинуть свою систему. Опыт Valve в продаже и разработке игр говорит, что компания может ожидать успех в новом проекте. Для основных игроков рынка — Microsoft и Sony — Valve станет серьезным конкурентом. Особо благодаря тому количеству игр, которые доступны в ее системе дистрибуции Steam.



**Александр Поляков,**  
шеф-редактор портала  
об играх Kanobu.ru

Сервис цифровой дистрибуции игр Steam вырос за десять лет из античитовой системы для игры Counter Strike в магазин с 4 тыс. товаров позиций и 73 млн подписчиков. Видимо, в Valve выбрали стратегию развития в более массовый сегмент консольных пользователей. Шаг логичный. Компания имеет обширный дистрибуционный каталог, бурно растущую киберспортивную площадку (Dota 2 и связанные с ней сервисы) и массу возможностей для потребителей, желающих торговать своим внутриигровым контентом. Этот момент может стать решающим: консоли, которая дает возможность зарабатывать, ни у кого на рынке пока нет.



**Николай Левский,**  
главный редактор  
журнала Computer Bild

Решения на рынке компьютерной графики предоставляют лишь две компании — NVIDIA и AMD. Разработчики игр работают с обеими, однако ведущие производители игровых консолей Sony и Microsoft, выпустившие недавно новые версии приставок, сделали ставку лишь на AMD. Очевидно, что в NVIDIA решили найти нового партнера, который мог бы повлиять на расстановку сил на игровом рынке. Им и стала Valve, владеющая игровой онлайн-системой Steam, через которую ежедневно миллионы пользователей запускают игры. NVIDIA приложит максимум усилий, чтобы обеспечить Valve поддержку для успешного старта новой игровой идеологии.



# «Некоторые называют «миллениумов» нарциссами. Но мне кажется, они просто смелые»



**ГАРРИ СПОРТ,**  
CEO компании oDesk

*«Мы стоим на пороге социальной революции: никогда предпринимательский образ мышления не был так распространен»*

Представителей поколения Y, или «миллениумов», то есть тех, кто родился в 80-е и 90-е годы XX века, часто называют нарциссами и эгоистами. Некоторые работодатели считают, что они будут обузой и не смогут вписаться в структуру компании.

Знаете, что я думаю об этом? Это заблуждение. Я каждый день руку об руку работаю с «миллениумами». Мой сын тоже «миллениум», он недавно окончил колледж. Так вот, эти ребята не бремя, а благо-словение! Их уникальные отличительные черты — находчивость и антрепренерство. Они должны что-то предпринимать, меняя этот мир, потому что он уже не такой безопасный, как раньше, и не дает возможности надеяться на стабильное развитие карьеры. Сегодня в мире слишком много неопределенного и быстро меняющегося. С одной стороны — мировая рецессия и высокая безработица, с другой — взрывной рост технологий и грандиозные успехи гиков-стартаперов. Все это заставляет их действовать.

Недавно моя компания провела исследование среди фрилансеров. Его результаты говорят, что мы стоим на пороге социальной революции: никогда раньше предпринимательский образ мышления не был так распространен. 58% опрошенных «миллениумов» относят себя к предпринимателям либо думают как предприниматели, независимо от того, есть у них свое дело или нет. 21% начали работать в интернете или придумывать что-то свое, еще будучи школьниками. Они — первое поколение, которое относится к цифровому миру как к чему-то естественному.

К 2025 году поколение «миллениумов» будет составлять 75% рабочей силы в мире. Самое время задуматься, как оно изменит рынок труда. По исследованию The Economist Intelligence Unit, 66% транснациональных компаний испытывают нехватку талантливых кадров, и это ощутимо повлияет на результаты их деятельности в ближайшие пять лет. Для корпораций это головная боль, но у поколения Y появляется отличный шанс воспользоваться новыми возможностями.

Некоторые называют «миллениумов» нарциссами. Но мне кажется, что они просто смелые и способны делать то, что считают необходимым. Говорят, они эгоцентричны. Я думаю, в этом нет ничего плохого. Напротив, они должны только усиливать в себе это свойство, постоянно развивать его, становясь еще более предприимчивыми. Чем лучше у них это будет получаться, тем скорее они помогут бизнесу с нехваткой талантливых кадров, откроют новые компании и принесут пользу нам всем. Если «миллениумы» будут успешны, не только они, но и мы получим свои дивиденды.



# РОСТ РЫНКА ФАКТОРИНГА СОСТАВИТ НЕ МЕНЕЕ 40%



Генеральный директор ФК «ПОЛИТЕКС» Владимир Емельянов

ЕЖЕГОДНО РОССИЙСКИЙ РЫНОК ФАКТОРИНГА ДЕМОНСТРИРУЕТ ПОРАЗИТЕЛЬНЫЕ ТЕМПЫ РОСТА. ТАК, НАПРИМЕР, В ПРОШЛОМ ГОДУ ОН ПЕРЕШАГНУЛ ОТМЕТКУ В 1 ТРЛН РУБЛЕЙ, А В ЭТОМ ГОДУ, СОГЛАСНО ПРОГНОЗАМ, МОЖЕТ ВЫРАСТИ ДО 1,9 ТРЛН РУБЛЕЙ. ПО ДАННЫМ АССОЦИАЦИИ ФАКТОРИНГОВЫХ КОМПАНИЙ (АФК), ДОХОД ФАКТОРОВ ПО ИТОГАМ ПОЛУГОДИЯ ДОСТИГ РЕКОРДНЫХ 11 МЛРД РУБЛЕЙ. О СИТУАЦИИ НА РЫНКЕ ФАКТОРИНГА И О ДАЛЬНЕЙШИХ ПЕРСПЕКТИВАХ ЕГО РАЗВИТИЯ РАССКАЗАЛ ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ФК «ПОЛИТЕКС» ВЛАДИМИР ЕМЕЛЬЯНОВ.

корпоративное кредитование и др. Еще хотелось бы отметить такие тенденции рынка, как рост факторинга в регионах, распространение новых продуктов, развитие операций экспортного и импортного факторинга.

**– Если говорить о вашей компании, то каких результатов вам удалось добиться с момента запуска проекта?**

– Нам удалось получить хорошие результаты. Особо отмечу, что проект мы запустили в 2011 году, а уже в 2012-м мы были удостоены награды рейтингового агентства «Эксперт РА» в номинации «Стартап года на рынке факторинга». Цифры говорят сами за себя. По итогам 2012 года ФК «ПОЛИТЕКС» увеличила свой портфель более чем в пять раз. Значительно увеличилось число работающих клиентов и дебиторов. По итогам первого полугодия 2013 года портфель компании вырос в два раза с начала года. Оборот увеличился более чем в три раза по сравнению с аналогичным периодом 2012 года. Объем уступленных клиентами денежных требований за I полугодие 2013 года превысил 10 млрд рублей. Это более чем в три раза превышает аналогичный показатель за I полугодие 2012 года (3,15 млрд рублей). Объем портфеля компании в начале августа 2013 года превысил 5 млрд рублей.

**– Цифры производят впечатление. А как удалось добиться подобных результатов?**

– Во-первых, в 2012 году мы завершили формирование полной линейки наших продуктов. Во-вторых, мы начали проводить операции с применением полноценного электронного факторинга, которые позволяют клиентам и дебиторам полностью

перейти на электронный документооборот. Также совместно с ведущей итальянской факторинговой компанией Ifitalia были осуществлены первые международные сделки в рамках взаимодействия с Международной факторинговой ассоциацией (IFG). Речь идет о финансировании экспортных поставок российской кожи в Италию. Подчеркну, что мы активно участвуем в работе IFG, в частности, внесли ряд инициатив по развитию факторинга в странах СНГ и Восточной Европы, также мы принимаем участие в работе образовательного комитета ассоциации, активно обучали наших сотрудников в Академии IFG. Наконец, в прошлом году была проведена сделка в рамках прямой экспортной модели: финансирование поставок комбикормов российской компанией в адрес ведущих сельскохозяйственных предприятий Беларуси. В этом случае ФК «ПОЛИТЕКС» осуществляет как финансирование экспортера, так и управление дебиторской задолженностью в отношении импортера. Мы активно проводим операции в регионах, в прошедшем году было открыто представительство в Санкт-Петербурге, и в его рамках уже проведены первые операции, сейчас мы открываем представительство в Краснодаре. Хотелось бы подчеркнуть, что наши успехи уже были отмечены профессиональным сообществом и экспертами: в 2012 году «Эксперт РА» присвоило компании рейтинг кредитоспособности на уровне А («высокий уровень кредитоспособности»). По итогам 2012 года «Эксперт РА» признало ФК «ПОЛИТЕКС» самым быстрорастущим и инновационно-технологичным Фактором на российском рынке. ФК «ПОЛИТЕКС» также стала лауреатом премии «Финансовая элита России» в номинации «Динамика развития».

**– Ваша компания запустила факторинговый проект в 2011 году. Расскажите об особенностях российского рынка. Какие на сегодняшний день существуют сложности?**

– Сложности, действительно, есть, и это, в первую очередь, неправильные представления о факторинге у клиентов. На это повлиял и финансовый кризис, и действия ряда компаний, предлагающих кредит под видом этой услуги. Поэтому мы постоянно занимаемся популяризацией факторинга среди клиентов. В частности, проводим семинары для представителей бизнеса и участвуем в различных мероприятиях, в том числе совместно с «Опорой России», Торгово-промышленной палатой, Федерацией факторинговых компаний, отраслевыми и региональными профессиональными объединениями. Отмечу также, что сохраняются и проблемы законодательного характера, существует ряд юридических пробелов, которые мешают развиваться сектору, особенно это касается международного факторинга, который практически никак не регулируется действующим законодательством. Еще одна сложность – недостаток квалифицированных кадров на рынке – готовых специалистов как не было, так и нет, за исключением единичных случаев.

**– А как в целом изменился рынок за прошедшие годы? Влияние финансового кризиса 2008 года еще как-то ощущается?**

– Нет, сейчас можно смело говорить о том, что российский рынок факторинга уже полностью восстановился после кризиса. В целом, все последние годы он растет высокими темпами. Отмечу также, что темпы развития этого сектора значительно опережают аналогичные показатели других сегментов финансового рынка, таких как страхование, лизинг,

**КОМПАНИЯ «ПОЛИТЕКС» ЗАНИМАЕТСЯ ФАКТОРИНГОМ С 2011 ГОДА И ДЕЛАЕТ ЭТО ДОВОЛЬНО УСПЕШНО. В ЧАСТНОСТИ, ПО ИТОГАМ ПЕРВОГО ПОЛУГОДИЯ 2013 ГОДА ПОРТФЕЛЬ КОМПАНИИ ВЫРОС В ДВА РАЗА. НА НАЧАЛО АВГУСТА ОН ПРЕВЫСИЛ 5 МЛРД РУБЛЕЙ.**

**– И все же за эти годы объем факторинговых операций неуклонно возрастал, увеличивалось количество факторинговых компаний, соответственно и конкуренция. Что вам позволило удержаться на рынке?**

– Я бы отметил три основных конкурентных преимущества нашей компании. Это технологичность, продуктовый ряд и скорость принятия решений. Наша компания предлагает клиентам полностью автоматизированный процесс факторингового обслуживания. В частности, мы используем систему автоматизации факторинговых операций SmartFactor, которая успешно зарекомендовала себя в России и СНГ. Она позволяет нашим клиентам осуществлять свои операции в режиме реального времени. Еще один важный момент заключается в том, что и наши клиенты, и дебиторы могут использовать полностью электронный документооборот. Очевидно, что это позволяет очень существенно экономить на производстве, движении и хранении документов.

**– А что это за технология?**

– Она работает следующим образом. Поставщик загружает из своей бухгалтерской системы в систему электронного документооборота накладную, поставщик и покупатель подписывают ее электронно-цифровой подписью, поставщик создает электронный реестр уступленных фактору накладных, затем поставщик и фактор подписывают реестр, фактор выплачивает финансирование. Весь процесс занимает всего несколько часов, в то время как при бумажном документообороте может составлять от 2-3 рабочих дней до нескольких недель при удаленном расположении дебиторов.

**– Но все же в факторинге важно не только наличие специализированных технологий, но и то, как они применяются...**

– Да, это так. Наши стандарты ведения бизнес-процессов предполагают высокую скорость принятия решений и индивидуальный подход к каждому клиенту. Это то, на что я бы хотел особо обратить внимание. Кроме того, мы предлагаем максимально возможный в условиях российского рынка продуктовый ряд: факторинг с регрессом, без регресса, реверсивный, международный, гарантийный факторинг, разрабатываем индивидуальные продукты для различных отраслей. Одним из важных отличий настоящего факторинга от кредита в «обертке» факторинг является, помимо финансирования, предоставление специализированных услуг. В частности, мы проводим анализ и оценку покупателей, управление дебиторской задолженностью, защиту от риска неплатежа дебитора (при факторинге без регресса). Еще одним важным фактором успеха на рынке факторинга выступает наличие опытных специалистов. Наш проект реализуется командой профессионалов с большим опытом работы в этой сфере. Многие наши сотрудники работают в этом секторе с момента появления факторинга в России, с 1996 года.

**– На ваш взгляд, произошли ли какие-то значимые события на этом рынке за последние годы?**

– Я бы назвал действительно значимым событием активное внедрение электронно-цифровой подписи (ЭЦП). Изменение законодательства об ЭЦП сделало возможным развитие электронного факторинга.

**– А что дает электронный факторинг? Какие у него есть преимущества?**

– Основное преимущество электронного факторинга в том, что он позволяет значительно экономить время и деньги. Поясню. Важной частью взаимоотношений участников факторинговой сделки (Поставщика, Покупателя и Фактора) является документооборот. Поставщик должен передать Фактору документы, подтверждающие факт поставки товара или оказания услуг, а Фактор должен получить у Покупателя подтверждение поставки. Современные технологии электронного факторинга сделали возможным значительно ускорить и упростить процесс документооборота.

Еще одно преимущество электронного факторинга – это существенная экономия затрат на производство, оборот и хранение документов. Стоимость производства одного листа А4 на бумажном носителе составляет порядка 6 рублей. Соответственно печать всего комплекта документов по одной поставке, в состав которого может входить несколько документов, обойдется в несколько десятков, а то и сотен рублей. При электронном факторинге весь этот комплект подписывается одной цифровой подписью. Стоимость цифровой подписи удостоверяющего центра обычно составляет от 2 до 10 рублей, то есть весь комплект документов подписывается примерно по цене производства одного листа бумаги.

Кроме этого очень существенно экономятся деньги на доставке документов. При бумажном документообороте, если поставщику нужно получить финансирование быстро, он, как правило, использует не почту, а курьерскую службу для доставки документов в максимально короткие сроки. При электронном факторинге доставка документов происходит в режиме реального времени и бесплатно.

Еще одна статья расходов – хранение документов. Организации обязаны хранить документы в течение 5 лет и нести расходы на аренду места для хранения и на уничтожение этих документов по прошествии пяти лет. А при электронном документообороте стоимость хранения любого количества документов в удостоверяющем центре составляет 900 рублей в год.

**– Это все же новый продукт на российском рынке. Насколько он востребован? Сколько компаний на сегодняшний день могут предложить полноценный электронный факторинг?**

– На сегодняшний день этот продукт очень востребован как со стороны поставщиков, так и со стороны дебиторов. Поэтому очевидно, что его объемы будут существенно увеличиваться. Он дает существенную экономию на документообороте и позволяет повысить эффективность взаимодействия с Фактором. Другое дело, что сейчас на рынке только один-два Фактора могут предложить полноценный электронный факторинг.

Наша компания сегодня, пожалуй, единственная в России, кто предлагает настоящий электронный факторинг с юридически значимой электронно-цифровой подписью. Принципиальное отличие нашего электронного факторинга от вариантов других Факторов заключается в том, что мы используем не просто шифрацию, а юридически значимую электронно-цифровую подпись во всех документах. Этим мы на сегодня уникальны. На данный момент объем операций, которые оформляются посредством электронного факторинга, в нашей компании составляет около 350 млн рублей в месяц.

**– На ваш взгляд, стоит ли ожидать в будущем году появления новых игроков на рынке? Или же рынок уже устоялся?**

– В принципе, на рынке постоянно появляются новые участники. Однако важно учитывать, что факторинговый бизнес высокотехнологичен, поэтому для выхода на существенные объемы бизнеса новым игрокам необходимо минимум от трех до пяти лет. Исключения могут составлять лишь очень крупные игроки. В частности, уже несколько лет обсуждается выход на рынок факторинга Сбербанк, но пока это так и не стало реальностью.

**– Расскажите о планах компании. Планируете ли вы расширение в регионах в 2014 году?**

– Да, мы планируем и дальше расширять наше региональное присутствие. Планируем увеличить портфель почти в 2 раза.

**– Есть ли у вас планы по освоению рынка СНГ, Европы?**

– Разумеется. Мы планируем активно развивать операции международного факторинга. В рамках членства в International Factors Group мы активно развиваем сотрудничество с Факторами из разных стран Европы и Азии и проводим сделки международного факторинга.

**– Давайте поговорим о перспективах рынка. Согласно цифрам, представленным Ассоциацией факторинговых компаний (АФК), оборот российского рынка факторинга за первое полугодие вырос более чем на 32% до 838 млрд рублей. Как вы оцениваете перспективы дальнейшего развития рынка?**

– По нашим оценкам, положительная динамика развития рынка факторинга сохранится и в этом, и в следующем году. Рост в 2013 году должен составить не менее 40%. Основными Факторами роста будут распространение новых продуктов (реверсивный и электронный факторинг), рост операций в регионах и проникновение факторинга в новые отрасли.

**– А в каких отраслях факторинг сегодня наиболее востребован?**

– Факторинг успешно применяется практически во всех отраслях: в торговле, производстве, сфере оказания услуг. Пожалуй, единственными исключениями на сегодня являются алкогольная отрасль, где действует законодательный запрет на факторинг, и сфера госзакупок.







# СИЛА СЛОВА

**СКОЛЬКО СТОИТ И КОМУ  
ПРИНАДЛЕЖИТ САМЫЙ  
ДОРОГОЙ БРЭНД РОССИИ?  
«СЕКРЕТ ФИРМЫ» ПРЕДСТАВЛЯЕТ  
НОВЫЙ РЕЙТИНГ РОССИЙСКИХ  
БРЭНДОВ, СОСТАВЛЕННЫЙ  
ВЕДУЩИМ МЕЖДУНАРОДНЫМ  
БРЭНДИНГОВЫМ АГЕНТСТВОМ  
INTERBRAND.**

Текст: Владислав Коваленко

Иллюстрация: Варвара Аляй

Есть ли в России сильные бренды? Спросите **Олега Тинькова**. Ведь его «Тинькофф», может, и не самый дорогой, но, пожалуй, самый продаваемый бренд страны. Сначала под этим брендом было продано пиво, потом рестораны, а теперь вот и банк «Тинькофф кредитные системы» (ТКС) проводит IPO на Лондонской бирже. Все эти активы принадлежали (а банк все еще принадлежит) Тинькову.

На момент сдачи номера окончательная цена акции ТКС еще не была определена. Но уже стало ясно, что актив будет оценен в \$2,6–3,2 млрд, или в 4,5 капитала. Ни один публичный российский банк не торгуется на бирже с таким коэффициентом. Без гипнотического влияния бренда тут явно не обошлось. Хотя нельзя сбрасывать со счетов и другие факторы, например, скорость роста или бизнес-модель (банк-монолайнер, который сконцентрировался на выдаче кредитных карт).

Попробуем оценить, сколько принесло слово «Тинькофф» акционеру ТКС. Чтобы исключить влияние модели и стро-

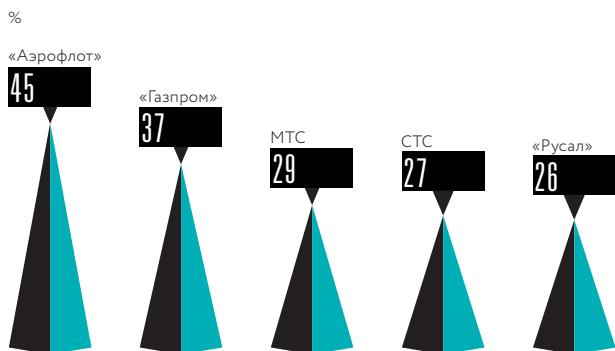
**2,6** ТРЛН РУБ.

составляет совокупная стоимость брендов, вошедших в топ-40 самых дорогих марок России по версии Interbrand. 33% стоимости приходится на бренды категории b2c



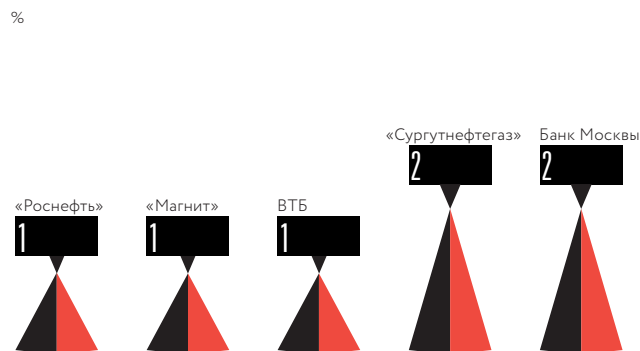
## Герои и антигерои брендинга

Участники рейтинга с максимальной долей стоимости бренда в капитализации\*



\* За исключением РБК, чья капитализация с момента составления рейтинга снизилась в шесть раз

Участники рейтинга с минимальной долей стоимости бренда в капитализации



Источники: Interbrand, расчеты «Секрета фирмы»

вых рисков, возьмем для сравнения рынок США. Похожий на ТКС публичный банк Capital One стоит чуть больше одного капитала, а крупнейший универсальный Bank of America — 0,65 капитала. С другой стороны, крупнейший универсальный российский Сбербанк стоит 1,4 капитала. Исходя из этих коэффициентов, красная цена ТКС — 2,3 капитала, то есть на \$1,5 млрд меньше. Солидная доля этих полутора миллиардов и есть цена слову «Тинькофф».

Но этим сила Тинькова-брендостроителя не ограничивается. Он заключил соглашение с ТКС, по которому его, Тинькова, собственное детище будет выплачивать своему создателю ежегодно 2% чистой прибыли — просто за использование имени. «Это довольно странная договоренность, — говорит **Марк Рубинштейн**, директор аналитического департамента ИФК „Метрополь“. — Я еще понимаю, если какой-то сторонний банк обратился к господину Тинькову с предложением использовать его, Тинькова, имя в своем названии. Но в данном случае Тиньков сам является основателем. Думаю, это соглашение сделано для того, чтобы компенсировать доходы от будущих дивидендов, которые Тиньков будет недополучать вследствие сокращения своей доли в капитале ТКС после IPO».

Пример с размещением ТКС еще раз доказывает: бренды в России есть. Просто не все управляют ими по-тиньковски увлеченно. Результаты этого управления можно наблюдать в рейтинге самых дорогих брендов России от компании Interbrand.

## ИМЕННОЙ АКТИВ

В таком деле, как составление рейтингов, революции не приветствуются, но Interbrand все же ее совершил: в рейтинг вошли b2b-бренды, которых в исследовании в 2010 года принципиально не было. «Составление рейтинга — это процесс, — объясняет **Кристоф Марти**, директор российского представительства Interbrand. — Нам стало очевидно, что Россию

невозможно представить без ее промышленных брендов. Без них нельзя было бы сказать, что рейтинг адекватно отражает структуру российской экономики» (подробнее интервью Марти корреспонденту **СФ** см. на стр. 90). В результате самым дорогим брендом в российской экономике оказался «Газпром». Interbrand оценил его в 1,2 трлн руб. Следующий за ним бренд МТС отстает по стоимости более чем в шесть раз.

С оценкой бренда, под которым работает газовый монополист, можно, конечно, спорить — все же это почти треть его капитализации. Но в любом случае лидерство «Газпрома» даже в таком исследовании — вещь предсказуемая. Грустное напоминание о сырьевой составляющей нашей экономики (хотя Interbrand и настаивает, что «Газпром» — это также и банковский бизнес, сеть автозаправок и др.).

Однако первая десятка самых дорогих брендов России выглядит уже более обнадеживающе. Следом за «Газпромом» идут сразу три телекоммуникационных бренда: МТС, «Билайн», «Мегафон». Первые два — традиционные лидеры рэнкинга. На шестом месте расположился бренд Сбербанк, на девятом — «Балтика». Нефтяники держат в топ-10 только три места, а на пятом идет марка горно-металлургического холдинга «Норильский никель» (подробнее см. таблицу на стр. 77).

800 тыс.

Столько человек собралось летом 2011 года, чтобы посмотреть световое 3D-представление «Альфа-шоу», устроенное «Альфа-банком» в честь своего 20-летия



За минувшие с последнего исследования Interbrand три года владельцы наиболее дорогих брендов решали самые разные маркетинговые задачи.

## СЛОВО ЗА СЛОВО

Зимой 2013 года дверные ручки отделений Альфа-банка неожиданно покрылись мехом. «Выходишь из машины без перчаток, берешься за такую ручку, и тебе тепло, — рассказывает директор по маркетингу Альфа-банка **Виктор Шкипин**. — Мелочь, но клиент сразу понимает: этот банк думает о нем чуть больше других».

Коллеги поначалу встретили идею с сомнением. Руководители отделений опасались, что меховые чехлы, которые предстояло надевать на ручки, будут снимать по ночам. Отдел маркетинга нашел выход: закупил чехлов с запахом. Но зря: ни один так и не украли. «Да пусть бы и снимали каждую ночь, не страшно, — машет рукой Шкипин. — Эмоции клиентов стоят дороже». «Меховая» идея родилась после того, как кто-то из маркетологов банка услышал историю CEO одной западной авиакомпании, которого на совете директоров обвинили в слишком высоких расходах на уборку в салонах. Если клиент увидит на ковровой дорожке разводы от пролитого кофе, ответил директор, он может решить, что мы так же халатно относимся и к двигателям. Эти и другие маркетинговые ходы «Альфы» (запуск банковского приложения для iPhone, приложение для смартфонов с интернет-банком для юридических лиц, 3D-представление «Альфа-шоу») не остались без внимания Interbrand. Хотя бренд «Альфа» и занимает 25-е место в рэнкинге, но из финансовых марок она уступает по стоимости только Сбербанку, идущему на шестом месте в общем зачете, и «Русскому стандарту» (21-я позиция).

## ЧИСТЫЙ БРЭНД

«Есть несколько агентств, которые любят померить стоимость брендов. Но,

### ЭКСПЕРТ

**Юрий Машинцев**,  
директор фонда  
Russia Partners



Как оценить роль бренда в стоимости бизнеса? Я не знаю. По-хорошему это отражается в финансовых показателях. У раскрученного бренда хорошие продажи, EBITDA, чистая прибыль. Но субъективная раскрученность, присутствие бренда в некоем ментальном поле инвестбанкиров, влияет на стоимость компании.

на мой взгляд, эти цифры очень условные, — говорит Виктор Шкипин. — Начинаешь задавать вопросы по методике и обязательно упираешься во фразу „экспертная оценка“.

Действительно, в методике Interbrand на стоимость бренда влияют три показателя: финансовые показатели компании, роль бренда в принятии решения о покупке и сила бренда (которая, в свою очередь, состоит из десяти компонентов: ясность позиционирования, приоритетность с точки зрения инвестиций компании и др.). Часть этих критериев оценивается экспертами.

Что ж, единственный способ объективно определить стоимость бренда — продать его. На этом сходятся все опрошенные **СФ** маркетологи и инвесторы. Проблема в том, что случаев продажи торговых марок отдельно от производства в России практически не было. Единственный, пожалуй, яркий эпизод — продажа водочного бренда «Флагман» и коньячного «Бастион», принадлежащих Русской винно-водочной компании (РВВК).

«„Флагман“ хотел купить Шефлер (**Юрий Шефлер**, владелец „Союзплодิมпорта“. — **СФ**) еще в 2003 году за \$80 млн, — рассказывает **Герман Климовский**, занимавший пост вице-президента по маркетингу РВВК с 1999 по 2006 год. — Эта цена формировалась исходя из валовой прибыли, которую зарабатывал бренд: 3 млн ящиков (20 бутылок по 0,5 литра) в год с валовой прибылью \$11 с ящика — итого \$33 млн прибыли в год. На тот момент сделка была для России беспрецедентная».

Отправными точками для торгов были, с одной стороны, десять годовых валовых доходов, по которым Baccardi купила у предпринимателя **Сидни Франка** водочный бренд Grey Goose (сумма сделки составила \$2 млрд), и с другой — валовый доход за один год, что, по словам Климовского, «весьма характерно для российского бизнес-мышления». В конечном итоге торг велся вокруг трех или четырех валовых прибылей. Но акционеры РВВК хотели больше, и сделка не состоялась. В 2005 году РВВК выпал еще один шанс продать «Флагман»: международная алкогольная компания Allied Domestq давала за бренд \$100 млн (половину деньгами, половину своими акциями). Но предложение также не было принято. В итоге в 2006-м «Флагман» и «Бастион» ушли Межреспубликанскому винозаводу всего за \$60 млн.

«Мы принимали участие в продаже бренда из категории FMCG, — вспоминает **Арсений Даббах**, директор департамента корпоративных финансов инвестиционной компании RMG. — Продавалась марка-лидер с долей около 30% на рынке объемом \$500 млн. Компания оценивала марку в 0,8–1 оборот продукции под этой маркой». Однако и здесь не обошлось без «экспертов»: Даббах признает, что мультипликатор был выведен «из оценки публичных аналогов, с применением дисконта (на основе экспертного мнения) для сделки, когда продается только бренд, а не весь бизнес».

Незначительное количество сделок объясняется в том числе и тем, что бизнесы с большой долей бренда в стоимости после



## ЧИСТАЯ ИДЕЯ

«Русская вино-водочная компания» (РВВК) была одной из первых в России чисто брендинговых компаний (то есть компаний, которые владеют исключительно торговыми марками, не имея собственных производственных мощностей). По словам ее бывшего вице-президента по маркетингу Германа Климовского, идея себя оправдала. В конечном итоге сумма, которую акционеры выручили от продажи брендов РВВК, была в 2,5–3 раза выше, чем средства, которые они вложили в бизнес.

продажи крайне плохо приживаются на новом месте. Те же «Флагман» и «Бастион», по словам Климовского, сейчас занимают десятые доли процента в своих сегментах, в то время как на момент продажи доля «Бастиона», например, в сегменте subpremium составляла 15%.

Рестораны «Тинькофф» еще существуют, но новому хозяину — фонду Mint Capital — пришлось закрыть пять точек из 13, купленных у маркетингового гения. Пивной бизнес Тинькова (бренд «Тинькофф» и два пивоваренных завода), приобретенный Sun InBev за \$200 млн в 2005-м, к 2009 году полностью прекратил существование. Только летом 2013 года Sun InBev вдруг достала из архивов изрядно подзабытую марку и решила выпустить пробную партию премиального российского пива «Тинькофф. Авторское» по 150 руб. за бутылку 0,5 литра в рознице. Бывший владелец марки согласился принять участие в продвижении пивного бренда.

## СЕРЫЙ КАРДИНАЛ

Бренды вместе с «железом» продаются куда чаще. Однако, по словам опрошенных **СФ** инвестбанкиров, стоимость марок на таких переговорах отдельно не учитывается. Сила бренда заложена в финансовых показателях компании: размер выручки, маржинальность бизнеса. «Когда продавец хочет оправдать завышенную цену за свой бизнес, он начинает ссылаться на goodwill и стоимость бренда, — замечает **Гедрюс Пукас**, управляющий партнер фонда Quadro Capital Partners. — По большей части они просто напускают туману, но в исключительных случаях это имеет место быть: как с «Тинькофф» Олега Тинькова или «Балтимором» **Алексея Антипова**».

Несмотря на то что бренды сами по себе в переговорах о продаже бизнеса фигурируют редко, на сумму они влияют. «Бренд при оценке стоимости компании, конечно, играет роль, — говорит **Юрий Машинцев**, директор фонда Russia Partners. — Но в первую очередь субъективную. Если бренды компании легко узнаются покупателем бизнеса, такую компанию можно продать по более высокой цене. Часто это играет даже большую роль, чем непосредственно доля компании на рынке. Возьмите те же пивоварни «Тинькофф». Бренд был раскрученный, он выглядел больше, чем его доля на рынке. Благодаря этому компания получила хорошую оценку. Уверен, ТКС разместился по очень хорошей оценке также благодаря раскрученности бренда».

А вот на стоимость аренды бренда (то есть франшизы) его ценность не влияет. «Теоретически чем сильнее бренд, тем больше выручки и прибыли он сможет сгенерировать и тем

более экономически оправданно будет относительно высокое роялти, — говорит **Нина Семина**, гендиректор агентства «Франкон». — Но при определении стоимости взносов компании скорее ориентируются на рынок, стремясь перебить цену конкурентов».

Если бренды в чистом виде продаются так редко и в сделках учитываются тоже не часто, возможно, есть другие способы определить их стоимость? Однако рамки эти тоже получаются весьма относительные. Во-первых, балансовая стоимость активов и их рыночная цена отнюдь не одно и то же. Так, на конец 2012 года капитализация «Газпрома» составляла 3,3 трлн руб., в то время как стоимость его активов по годовой консолидированной отчетности — 12 трлн руб. Балансовая стоимость активов «Вымпелкома» за тот же период превышала капитализацию компании на 1 трлн руб. В оценке бренда таким способом больше помогла бы ликвидационная стоимость компании, когда все ее материальные активы оцениваются по рыночной стоимости. Но банкротство, пожалуй, слишком радикальный способ оценки бренда. К тому же в разнице между капитализацией и стоимостью активов «зашито» много посторонних факторов: ситуация на рынке, отраслевые и отраслевые риски, free float и др. В итоге складывается интересная картина. Бренд как серый кардинал: нигде не фигурирует сам по себе, но почти на все влияет. Случай определить его стоимость объективно представляется лишь в момент продажи отдельно от производственных активов. То есть в основном не представляется. Рейтинг самых дорогих брендов Interbrand оказывается если не единственным, то вполне легитимным инструментом определения стоимости марки в запутанном мире брендинга. //сф

**Бренды вместе с «железом» продаются куда чаще, чем просто бренды. Однако стоимость марок на таких переговорах отдельно не учитывается. Сила бренда уже заложена в финансовых показателях компании**

# Самые ценные бренды России. Рейтинг Interbrand

№	Бренд	Отрасль	Стоимость, млн руб.
1	«Газпром»	Многопрофильный	1 261 617
2	МТС	Телеком	192 107
3	«Билайн»	Телеком	155 473
4	«Мегафон»	Телеком	114 156
5	«Норильский никель»	Металлургия	111 530
6	Сбербанк	Финансы	106 697
7	ТНК	Нефть	98 973
8	ЛУКОЙЛ	Нефть	75 191
9	«Балтика»	Алкоголь	56 240
10	«Татнефть»	Нефть	53 828
11	«Русал»	Металлургия	40 828
12	«Газель»	Автомобилестроение	38 533
13	«Роснефть»	Нефть	31 271
14	«Ростелеком»	Телеком	28 315
15	«Металлоинвест»	Металлургия	26 243
16	«Уралкалий»	Химия	26 231
17	«Аэрофлот»	Авиоперевозки	25 949
18	«Сургутнефтегаз»	Нефть	21 792
19	«Тонус»	Продукты питания	21 049
20	СТС	Медиа	15 414
21	Банк «Русский стандарт»	Финансы	11 439
22	«Арсенальное»	Алкоголь	10 944
23	РБК	Медиа	10 618
24	«Мечел»	Металлургия	10 151
25	Альфа-банк	Финансы	8313
26	«Фруктовый сад»	Продукты питания	8270
27	«Магнит»	Ритейл	8187
28	«Домик в деревне»	Продукты питания	7937
29	«Первый канал»	Медиа	6369
30	«Невское»	Алкоголь	6203
31	«Я»	Продукты питания	6094
32	Банк Москвы	Финансы	4494
33	«Ингосстрах»	Финансы	4074
34	Mail.ru	Медиа	3715
35	«Моя семья»	Продукты питания	3542
36	«Связной»	Ритейл	3539
37	НТВ	Медиа	3426
38	ВТБ	Финансы	3385
39	«Сухой»	Авиастроение	3175
40	«Ярпиво»	Алкоголь	3088



# ХОЧЕШЬ ИМЕТЬ ПОЛНУЮ ВЛАСТЬ?



скачать



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

реклама

16+

# Все поименно

Промышленных брендов меньше, но стоят они дороже. Одни из самых грамотных маркетологов работают в телекоммуникационных компаниях. Наименьшую долю стоимость бренда занимает в капитализации финансовых и нефтяных компаний. Такие выводы можно сделать, изучая результаты рейтинга Interbrand.

Текст: Сергей Кашин, Владислав Коваленко, Динара Мамедова, Юлиана Петрова, Ксения Шамакина, Анастасия Якорева

Фото: Rex Features/Fotobank.com, ИТАР-ТАСС, Роман Канащук, Константин Саломатин, Евгений Гурко



**Александр Беспалов,**  
начальник департа-  
мента по информа-  
ционной политике  
«Газпрома»

Окончил Ленинградский государственный университет имени Жданова по специальности «химия», а также Ленинградскую высшую партийную школу по специальности «политология». В 1996–2000 годах занимал должность главного советника председателя законодательного собрания Санкт-Петербурга. В 2000–2002 годах был заместителем полномочного представителя президента в Центральном федеральном округе, курировал Москву и Московскую область. В 2002–2003 годах — член Совета федерации. С 2003-го — начальник департамента по информационной политике ОАО «Газпром». Действительный государственный советник Российской Федерации первого класса. Словом, в «Газпроме» руководитель, отвечающий за брендинг, лицо государственное.

## 1 «ГАЗПРОМ»

**Стоимость бренда** 1261,6 млрд руб.

**Компания-владелец**

«Газпром»

**Выручка бренда в 2012 году\***

4764,4 млрд руб.

**Капитализация в декабре 2012 года**

3326 млрд руб.

**Бренд-месседж**

«Национальное достояние»

### Наше всё

У САМОГО ДОРОГОГО БРЭНДА РОССИИ САМЫЕ ВКУШНЫЕ РАСХОДЫ НА МАРКЕТИНГ, ХОТЯ ИХ ЦЕЛЕСООБРАЗНОСТЬ ВЫЗЫВАЕТ ВОПРОСЫ

\* Здесь и далее выручка, генерируемая брендом. Если название бренда совпадает с названием компании, приводится выручка компании

«Газпром» — национальное достояние, «Мечты сбываются», «Приумножая победы России», «Газпром — детям» — эти слоганы для федеральных рекламных кампаний газового концерна придумала студия Shandesign (прежде «НТВ-дизайн»). Ее руководитель **Сергей Шанович** в 2003-м долго убеждал функционеров «Газпрома», что компании нужны именно такие истории, которые показывают ответ-

ственность большого бизнеса перед человечеством.

Нынешняя реклама «Газпрома» мало напоминает ее первые наивные ролики 1997 года. Тогда «Газпром» дебютировал на телевидении с серией смешных рекламных клипов, снятых режиссером **Тимуром Бекмамбетовым** (впоследствии прославился, сняв «Ночной дозор»). Главным персонажем был Добрыня Никитич, сражавшийся со Змеем Горынычем, у которого в самый ответственный момент из пасти не пошло пламя. Немудренная мораль: надо вовремя платить за газ.

Другой излюбленный «Газпромом» способ продвижения своего брэнда — спортивное спонсорство. «Газпром» тратит десятки миллионов долларов в год на поддержку футбольных клубов (петербургского «Зенита», английского Chelsea, немецкого Schalke 04 и сербской «Црвена звезда»), а также спонсирует чемпионаты, обыгрывая спортивные темы в телерекламе. Так, в 2012 году компания стала официальным партнером Лиги чемпионов и Суперкубка УЕФА, а в этом году — официальным партнером чемпионата мира по футболу-2018, который пройдет в России.

Почему ему так полюбился футбол? «„Газпром“ должен поддерживать массовые виды спорта, объединяющие всю страну. Самая ценная эмоция — единение вне политики и бизнеса. Было бы странно, если бы „Газпром“ спонсировал керлинг», — говорит **Александр Неруш**, креативный директор агентства Arena Magic Box. Участие в иностранных спортивных проектах необходимо для улучшения репутации «Газпрома» в Европе. Он хочет позиционировать себя как надежный поставщик энергоресурсов, а воспринимается на Западе как мировое зло и «рука Кремля».

Все такого рода действия «Газпрома» имеют один большой минус, говорит **Вадим Журавлев**, исполнительный директор Mildberry: они неоднозначно воспринимаются аудиторией. Многих раздражает, что «Газпром» на под-



держанию имиджа народной компании тратит государственные средства. Единственный потребительский брэнд «Газпрома» — это сеть заправочных станций «Газпром нефть», где продаются бензин и моторные масла. Тут гигант использует традиционные методы продвижения. В 2011 году «Газпром» завершил трехлетний ребрендинг 764 АЗС «Газпром нефти» (бюджет — 7 млрд руб., исполнитель — агентство Mildberry). Разномастные заправки были оформлены в новом стиле, в основе которого — узнаваемая сине-голубая цветовая гамма и специально разработанная графика. Продажи бензина каждой заправкой выросли в среднем на 15%. В 2012-м «Газпром нефть» провела рекламную кампанию масел G-Energy. «Хорошая кампания получилась, взяли „звезду“ — английского киноактера **Джейсона Стейтема**, у ролика западный вид», — говорит Неруш. Сама «Газпром нефть» в этом году

также запустила первую имиджевую кампанию по продвижению брэнда под слоганом «Стремиться к большему». Все кампании нефтегазовых корпораций носят характер годового отчета (мы крупнейший налогоплательщик, самая прибыльная компания и проч.). «Газпром нефть» не стала исключением: мы динамичные, прогрессивные, у нас большие запасы, автозаправки, социальная ответственность. Все это следствие того, что стоимость брэнда «Газпрома» на 95% определяется его материальными активами. «Газпром», в отличие от других больших брэндов вроде Apple или Coca-Cola, создавался не как рыночный брэнд, в основе которого бы лежали уникальный товар или особенная идея, а как ресурсный гигант. И даже если бы он вообще прекратил любое продвижение брэнда, то не перестал бы быть героем политических или экономических новостей.





## 2 МТС

**Стоимость бренда** 192,1 млрд руб.

**Компания-владелец** МТС

**Выручка бренда в 2012 году**

409,2 млрд руб.

**Капитализация в декабре 2012 года**

484 млрд руб.

**Бренд-месседж** «Простые и доступные инновации, которые изменяют жизнь людей к лучшему»

«Голова такой же формы (в виде яйца. — **СФ**), шучу, шучу, Николай — серьезный человек, вызывающий доверие», — написал один из победителей конкурса МТС в поддержку дальнейшего участия в рекламных роликах боксера **Николая Валуева**.

Похоже, что доверием и непринужденным общением со своими клиентами МТС прочно завоевала популярность среди пользователей телекоммуникационных услуг. В рейтинге Interbrand

## У Валуева не забалуешь

ЗАКЛЮЧИВ КОНТРАКТ С БОКСЕРОМ НИКОЛАЕМ ВАЛУЕВЫМ, МТС УДАЛОСЬ СДЕЛАТЬ РЕКЛАМНЫЕ СООБЩЕНИЯ УЗНАВАЕМЫМИ



**Вячеслав Николаев,**  
директор по маркетингу группы МТС

В 1993 году окончил факультет вычислительной математики и кибернетики МГУ им. Ломоносова, начинал карьеру учителем в школе. До прихода в МТС занимал должность вице-президента департамента исследований инвестиционного банка «Траст», ранее работал в «Ренессанс Капитале» аналитиком по телекоммуникациям, консультантом в компаниях J'son & Partners и European Public Policy Advisers. В МТС Николаев пришел в 2004 году, занимал должности в нескольких направлениях бизнеса, с конца 2011-го отвечает за маркетинг массового рынка компании. В свободное от работы время увлекается автогонками (кандидат в мастера спорта по автоспорту), неоднократный призер этапов чемпионата России по ралли.

«Самые дорогие российские бренды» МТС заняла 2-е место со стоимостью марки 192,1 млрд руб., по-прежнему опережая своего ближайшего преследователя «Билайн».

В прошлом году МТС объявила, что из-за низкого роста рынка голосовых услуг она сосредоточится на продвижении мобильного интернета. В 2013 году новая маркетинговая концепция стала реализовываться в слогане компании — «От слов к цифре». Рекламой МТС занялась целая «звездная» команда: к Валуеву присоединились «Квартет И», телеведущий **Дмитрий Нагиев** и актер **Николай Ефремов**. По словам директора по маркетингу группы МТС **Вячеслава Николаева**, участие звезд оказалось для компании успешным: рекламируемые ими продукты и услуги показали хорошую динамику продаж.

В нынешнем году МТС сохранила маркетинговый бюджет на уровне 2012 года, частично перераспределив его на новые каналы продвижения. В частности, компания стала спонсором Российской футбольной премьер-лиги, канала «Пятница» и сериала «Интерны». В социальной сети «В контакте» МТС собрала за два года самую многочисленную группу пользователей среди брендов российских компаний — 1,3 млн человек. У «Вымпелкома» 800 тыс. подписчиков.

К услугам мобильной связи, интернета, розничным салонам, производству телефонов под маркой МТС компания добавила финансовые продукты, выкупив в феврале 2012 года у своего акционера АФК «Система» 25,095% МБПР. По словам Николаева, за первые три месяца работы под брендом МТС банк в два раза увеличил выдачу кредитных карт по сравнению с аналогичным периодом прошлого года. «По итогам первого полугодия 2013 года среди „большой тройки“ операторов у нас самый низкий отток абонентской базы — 9,4%, — говорит Николаев. — Эти цифры подтверждают то, что лояльность абонентов к бренду находится на высоком уровне».

180 млн


абонентов насчитывала группа МТС в конце 2012 года, став лидером по росту абонентской базы среди «большой тройки» операторов. 12 лет назад услугами компании пользовался всего 1 млн клиентов

\$12,4 млрд

составила выручка группы МТС в 2012 году. У ближайших конкурентов — «Вымпелкома» и «Мегафона» — она составила соответственно \$5,7 млрд и \$9 млрд

548,8 млн руб.

По данным консалтинговой компании «Эспар-Аналитик», столько потратила группа МТС на наружную рекламу в России, став крупнейшим рекламодателем в этом сегменте. Правда, обладатель второго места в рейтинге крупнейших рекламодателей в сегменте наружной рекламы, ритейлер Metro Group, потратил всего на 200 тыс. руб. меньше.



Яркие решения для биз  
Мы стали крупнейшим  
оператором\* связи в Росси

## 3 «БИЛАЙН»

**Стоимость бренда** 155,5 млрд руб.

**Компания-владелец** «Вымпелком»

**Выручка бренда в 2012 году**

285,4 млрд руб.

**Капитализация в декабре 2012 года**

727 млрд руб.

**Бренд-месседж**

«Живи на яркой стороне»

«Разбудите ночью нашего клиента и спросите, с чем у него ассоциируется „Билайн“, — говорит директор по маркетингу массового рынка и управлению брендом компании „Вымпелком“ **Юлия Конева**. — Если он ответит „удобный, простой, жизнерадостный“ — значит, мы донесли до него суть нашего бренда».

Судя по позициям «Билайна» в рейтинге самых дорогих брендов России Interbrand, клиент оператора и в ночи даст правильный ответ. «Билайн» занял 3-е место, его стоимость составила 155 млрд руб.

### ИСТОРИЯ ВОПРОСА

«Билайн» является всегдашним лидером рейтинга Interbrand. В 2010 году марка также следовала сразу за МТС, показывая при этом отрицательную динамику (–15% в стоимости к результатам предыдущего рейтинга). В этом рейтинге бренд потерял еще 10% стоимости.

120%

На столько увеличился трафик данных в роуминге у «Вымпелкома» по итогам 2012 года, во многом за счет внедрения недорогих услуг («Мультипасс», «Планета Ноль», акции «Море интернета»)

Марка смогла удержать позиции в рейтинге благодаря серьезной корректировке маркетинговой политики. По словам Коневой, в 2012 году произошли основные изменения в позиционировании бренда «Билайн»: из «легкого, воздушного» он превратился в «реальный, близкий людям бренд, который говорит о непридуманных ситуациях и жизненных потребностях».

Пришедшая в компанию в июле 2012 года Юлия Конева использовала для выстраивания позиционирования в том числе свой опыт продвижения FMCG-марок (Procter & Gamble, Wrigley, SABMiller).

«Слоган „Живи на яркой стороне“ мы сохранили, но теперь он несет в себе иную смысловую нагрузку, — говорит Конева. — Мы по-прежнему как бы говорим клиентам „радуйтесь жизни, отдыхайте“, но сейчас добавляем: „потому что мы решаем ваши проблемы“». Проблемы клиентов компания решала в сфере голосовых услуг роуминга и мобильного интернета. Для путеше-

### Новый курс

В 2012 году «ВЫМПЕЛКОМ» СКОРРЕКТИРОВАЛ КОММУНИКАЦИОННУЮ СТРАТЕГИЮ, ПОПЫТАВШИСЬ СДЕЛАТЬ БРЭНД «БОЛЕЕ БЛИЗКИМ» ПОТРЕБИТЕЛЮ



**Юлия Конева,**  
директор  
по маркетингу  
массового рынка  
и управлению брен-  
дом «Вымпелкома»

Юлия Конева окончила в 1998 году Российскую экономическую академию имени Г. В. Плеханова по специальности «финансы и кредит». Параллельно окончила Голландскую бизнес-школу (Hanzehogeschool Groningen) по специальности «маркетинг». С 1997-го по 2002 год работала в Procter & Gamble, затем перешла в отдел маркетинга SABMiller, в 2004 году — в Wrigley, где спустя два года заняла позицию директора по маркетингу российского отделения компании. Там Конева проработала до перехода в компанию МТС. У сотового оператора она возглавляла дирекцию по маркетинговому общению. В «Вымпелком» Конева перешла в июле 2012 года, возглавив дирекцию по маркетингу массового рынка и управлению брендом. Среди ключевых проектов, реализованных Коневой, — разработка обновленного позиционирования бренда «Билайн», создание новой программы лояльности.

ственников оператор ввел несколько недорогих опций за рубежом (услуги «Мультимасс», «Планета Ноль»). Вице-президент «Вымпелкома» **Андрей Патока** весной прошлого года в интервью газете «Коммерсантъ» называл услугу «Мультимасс» лучшим предложением на рынке роуминга, поскольку в рамках опции снижение тарифов происходило на все услуги — SMS, голосовые звонки и мобильный интернет. В 2013 году компания отказалась от линейки тарифных планов для мобильного интернета, привязанных к различным устройствам. Она предложила абонентам подключение любой опции с любым объемом трафика на смартфон, планшет или модем по выбору клиента.

«Вымпелком» традиционно уступает своим конкурентам по качеству интернета и предложениям роуминга, — говорит управляющий партнер консалтинговой компании AC&M **Михаил Алексеев**. — Поэтому неудивительно, что компания взялась именно за эти сегменты».

Затраты на маркетинг Конева не раскрывает, но объясняет, что с каждым годом они увеличиваются пропорционально выручке (в 2012 году выручка выросла на 7% по сравнению с предыдущим годом). После трехлетнего перерыва, с лета 2012-го, «Вымпелком» возобновил сотрудничество с агентством BBDO, которое в 2005 году провело оператору громкий «черно-желтый» ребрендинг. Та же BBDO обслуживает «Мегафон» и МТС, но Конева уверяет, что конфликта интересов не возникает: конкуренты сотрудничают с разными креативными агентствами.

Инвестиции в продвижение на телевидении и в наружную рекламу остаются стабильными в течение последних нескольких лет, зато бюджет на рекламу в digital последние два года растет быстрее рынка интернет-рекламы (по данным АКАР, весь сегмент имиджевой рекламы в Сети вырос в прошлом году на 17%). В интернете компания сотрудничает с несколькими агентствами

(«Сметана», Mfive, Socialist и др.), которые создают различный контент и ведут странички компании в соцсетях. Например, вирусный ролик «Все звуки мира», вышедший в августе 2012 года, за месяц собрал 900 тыс. просмотров на YouTube. А сообщество «Билайна» в Facebook за три года объединило более 300 тыс. подписчиков, став первым по количеству пользователей в этой соцсети среди брендов отечественных компаний.

«Мы целенаправленно шли в соцсети, там проводит время ядро нашей аудитории — продвинутые люди в возрасте 25–35 лет, — говорит Конева. — Но для нас это не рекламная площадка, а место общения с клиентами». Лицом последней рекламной кампании «Билайна» стал шоумен **Сергей Светлаков**.

#### 4 «МЕГАФОН»

**Стоимость бренда** 114,2 млрд руб.

**Компания-владелец** «Мегафон»

**Выручка бренда в 2012 году**

272,3 млрд руб.

**Капитализация в декабре 2012 года**

416 млрд руб.

**Бренд-месседж** «Будущее зависит от тебя»

**Стратегия развития** Бренд второго по выручке российского оператора сотовой связи появился в декабре 2000 года. За все время существования марки «Мегафон» ни разу не проводил ребрендинг. В 2013 году компания планировала это сделать, но передумала из-за высоких расходов на рекламу во время Олимпиады-2014.

#### 5 «НОРИЛЬСКИЙ НИКЕЛЬ»

**Стоимость бренда** 111,5 млрд руб.

**Компания-владелец** «Норильский никель»

**Выручка бренда в 2012 году**

398,1 млрд руб.

**Капитализация в декабре 2012 года**

890 млрд руб.

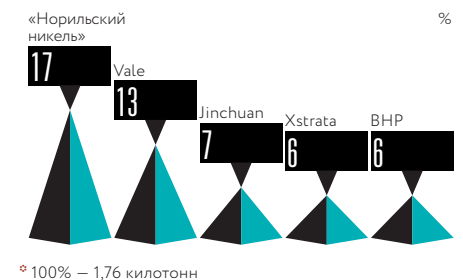
**Бренд-месседж** —

# 10,3 млрд руб.

Такова оценка стоимости бренда Сбербанка, приведенная в годовом отчете по МСФО за 2012 год

**Стратегия развития** Крупнейший в мире производитель никеля и палладия. Позиционируется как производитель цветных и драгоценных металлов наиболее эффективным и безопасным способом. Выбросы загрязняющих веществ по российским компаниям «Норильского никеля» снизились в 2012 году на 0,3% — с 1946 тыс. до 1938 тыс. тонн. Общие расходы и инвестиции на охрану окружающей среды в 2012 году в целом по группе составили 19 млрд руб.

**Доля «Норильского никеля» на мировом рынке никеля в 2012 году\***



#### 6 СБЕРБАНК

**Стоимость бренда** 106,7 млрд руб.

**Компания-владелец** Сбербанк

**Активы на конец 2012 года**

15 164,1 млрд руб.

**Капитализация в декабре 2012 года**

1998 млрд руб.

**Бренд-месседж**

«Всегда рядом»



**Стратегия развития** Крупнейший финансовый институт РФ эксплуатирует свой народный имидж. Бренд Сбербанка укрепили кампания «170 лет: всегда рядом» (декабрь 2011 года), а также реформатирование 37% офисов в 2012-м. По рекламному бюджету (6 млрд руб.) Сбербанк в 2012 году занял второе место среди российских компаний после «Мегафона».

## 7 ТНК

**Стоимость бренда** 99 млрд руб.

**Компания-владелец** «Роснефть»

**Выручка бренда в 2012 году**

1994,9 млрд руб.

**Капитализация в декабре 2012 года**

2819 млрд руб.

**Бренд-месседж** —

**Стратегия развития** ТНК — «заправочный» бренд с западным уклоном, чье родство с British Petroleum всячески подчеркивалось в рекламных кампаниях и концепции АЗС как центров услуг. В 2012 году «Роснефть» приобрела компанию ТНК-ВР. Основным событием, повлиявшим на бренд, стало решение «Роснефти» сохранить старую марку ТНК для сети АЗС.

## 8 ЛУКОЙЛ

**Стоимость бренда** 75,2 млрд руб.

**Компания-владелец** ЛУКОЙЛ

**Выручка бренда в 2012 году**

4592,6 млрд руб.

**Капитализация в декабре 2012 года**

1518 млрд руб.

**Бренд-месседж** «Всегда в движении»

**Стратегия развития** Крупнейшая частная нефтяная компания мира (по доказанным запасам нефти) респектабельна во всем: от лаконичного логотипа с каплей нефти до штаб-квартиры в Москве, соперничающей только со зданием «Газпрома». Бренд ЛУКОЙЛа развивается без особых усилий маркетологов за счет количественного роста бизнеса: числа скважин, АЗС, объемов выпуска бензина и моторных масел.

## 9 «БАЛТИКА»

**Стоимость бренда** 56,2 млрд руб.

**Компания-владелец** «Балтика»

**Выручка бренда в 2012 году**

82,2 млрд руб.

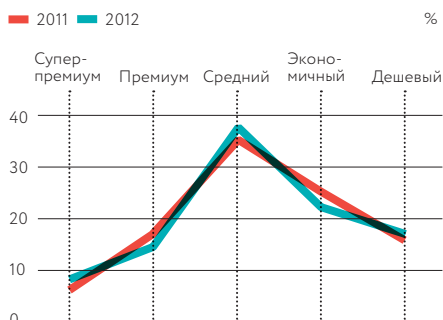
**Капитализация в декабре 2012 года**

—

**Бренд-месседж** «Там, где Россия»

**Стратегия развития** Крупнейший бренд на российском пивном рынке: по данным Nielsen, в 2012 году компания занимала на нем 38,2% в натуральном выражении. «Балтика» остается флагманской маркой для компании с точки зрения маркетинговых затрат — в 2012 году она стала поставщиком Олимпиады-2014 в категории «пиво» и партнером Континентальной хоккейной лиги.

**Динамика продаж «Балтики» по ценовым сегментам в 2012 году**



## 10 «ТАТНЕФТЬ»

**Стоимость бренда** 53,8 млрд руб.

**Компания-владелец** «Татнефть»

**Выручка бренда в 2012 году**

344,6 млрд руб.

**Капитализация в декабре 2012 года**

492 млрд руб.

**Бренд-месседж** —

**Стратегия развития** Ценность бренда нефтяной компании зависит от ее объемов добычи нефти, а также от разветвленности сети АЗС (по которой о компании узнает рядовой потребитель). «Татнефть» в 2012 году открыла 30 новых АЗС в Центральном регионе России. Восприятие марки корпоративным сектором улучшилось после

запуска НПЗ «Танеко» в конце 2011 года — до тех пор «Татнефть» единственная из нефтяных компаний РФ не имела собственной нефтепереработки.

## 11 «РУСАЛ»

**Стоимость бренда** 40,8 млрд руб.

**Компания-владелец** «Русал»

**Выручка бренда в 2012 году**

359,4 млрд руб.

**Капитализация в декабре 2012 года**

150 млрд руб.

**Бренд-месседж** —

**Стратегия развития** Логотип крупнейшего в мире производителя алюминия создан одновременно с компанией в 2000 году. Он пережил даже слияние с СУАЛом и Glencore в 2007-м. По стратегии 2011 года «Русал» стремится стать самой эффективной алюминиевой компанией в мире.

## 12 «ГАЗЕЛЬ»

**Стоимость бренда** 38,5 млрд руб.

**Компания-владелец** ГАЗ

**Выручка бренда в 2012 году**

н/д

**Капитализация в декабре 2012 года**

—

**Бренд-месседж** —

**Стратегия развития** Самый продаваемый грузовик на рынке легкого коммерческого транспорта (до 3,5 тонны грузоподъемностью). Бренд занимает около трети рынка и по продажам новых автомобилей, и по структуре парка. Первый автомобиль сошел с конвейера 20 июля 1994 года. Продвижение новой модели было построено вокруг слогана «ГАЗель Next меняет все». Для самого ГАЗа это был выход в новый — средний — ценовой сегмент.

## 13 «РОСНЕФТЬ»

**Стоимость бренда** 31,3 млрд руб.

**Компания-владелец** «Роснефть»

**Выручка бренда в 2012 году**

3078 млрд руб.

**Капитализация в декабре 2012 года**

2849 млрд руб.

**Бренд-месседж** «На благо России»

**Стратегия развития** Крупнейшая нефтяная компания РФ «Роснефть» активно использует спортивную тематику, чтобы казаться современной и динамичной. В преддверии Олимпиады в Сочи «Роснефть» провела брендинг своего бензина высшей ценовой категории «Фора», а также спонсировала «Большую игру» — чемпионат 100 дворовых хоккейных команд из восьми регионов России.

**14 «РОСТЕЛЕКОМ»****Стоимость бренда** 28,3 млрд руб.**Компания-владелец** «Ростелеком»**Выручка бренда в 2012 году**

321,3 млрд руб.

**Капитализация в декабре 2012 года**

322 млрд руб.

**Бренд-месседж** —

**Стратегия развития** Бренд «Ростелеком» появился в августе 1993 года, но до недавнего времени компания работала под множеством региональных марок. В конце 2011 года она объединила 60 дочерних компаний под общим названием «Ростелеком». В течение двух лет оператор собирался потратить на ребрендинг 750 млн руб. Новым символом компании стал логотип в форме уха, разработанный агентством TNC.Brands.Ads.

**15 «МЕТАЛЛОИНВЕСТ»****Стоимость бренда** 26,2 млрд руб.**Компания-владелец** «Металлоинвест»**Выручка бренда в 2012 году**

85,8 млрд руб.

**Капитализация в декабре 2012 года**

—

**Бренд-месседж** «Ресурсы создают возможности»

**Стратегия развития** Компания «Металлоинвест» в ее нынешнем виде

сформировалась в 2006 году. До 2010 года шел процесс интеграции горнодобывающих и металлургических активов в единый холдинг. В 2010 году компания решила провести ребрендинг. Изменению должны были подвергнуться логотип и стиль внутренних коммуникаций. Ребрендинг был призван убедить партнеров в том, что «Металлоинвест» — «современная, динамичная компания». Еще одной задачей ребрендинга было разъяснить персоналу, что они в первую очередь работники «Металлоинвеста» и лишь потом сотрудники конкретных предприятий. Компания объявила о ребрендинге в конце 2012 года.

**16 «УРАЛКАЛИЙ»****Стоимость бренда** 26,2 млрд руб.**Компания-владелец** «Уралкалий»**Выручка бренда в 2012 году**

130,3 млрд руб.

**Капитализация в декабре 2012 года**

663 млрд руб.

**Бренд-месседж** —

**Стратегия развития** Крупнейший в мире производитель калийных удобрений подчеркивает свою полезность для человечества: удобрения нужны для производства продуктов питания. Укреплению бренда «Уралкалия» способствовало слияние с ближайшим конкурентом «Сильвинитом» в 2011 году.

**17 «АЭРОФЛОТ»****Стоимость бренда** 25,9 млрд руб.**Компания-владелец** «Аэрофлот»**Выручка бренда в 2012 году**

268,6 млрд руб.

**Капитализация в декабре 2012 года**

46 млрд руб.

**Бренд-месседж** —

**Стратегия развития** Крупнейшая российская авиакомпания, создана в 1923 году. В 1932 году получила название «Аэрофлот». Позиционируется как бесспорный лидер гражданской

27,5 МЛН

пассажиров перевезла в 2012 году группа компаний «Аэрофлот». Это 37% от совокупного пассажиропотока российской гражданской авиации

авиации России. В октябре 2013 года создана бюджетная авиакомпания, получившая название «Добролет» (так назывался «Аэрофлот» до 1932-го). Первые рейсы лоукостер выполнит весной 2014 года. Фирменный стиль создавала компания Landor, автор стиля для авиакомпании S7 и золотого сокола для Gulf Air.

**18 «СУРГУТНЕФТЕГАЗ»****Стоимость бренда** 21,8 млрд руб.**Компания-владелец** «Сургутнефтегаз»**Выручка бренда в 2012 году**

230,6 млрд руб.

**Капитализация в декабре 2012 года**

962 млрд руб.

**Бренд-месседж** —

**Стратегия развития** Сила бренда «Сургутнефтегаз» не в популярности у потребителей, тем более что у компании нет единого бренда в регионах. Имя компании ассоциируется с политическим влиянием. Бенефициар «Сургутнефтегаза» Владимир Богданов — партнер Юрия Ковальчука, друга президента РФ Владимира Путина, по банку «Россия».

**19 «ТОНУС»****Стоимость бренда** 21 млрд руб.**Компания-владелец** PepsiCo

**Выручка бренда в 2012 году**

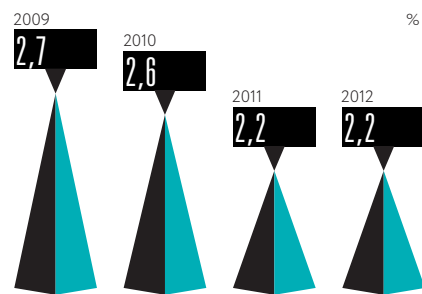
н/д

**Капитализация в декабре 2012 года**

—

**Бренд-месседж** —

**Стратегия развития** Соковый бренд-должник, создан в 1994 году. Позиционируется как натуральный продукт без сахара для активных людей, которые стремятся поддерживать себя в форме. В прошлом году спонсировал забег на шпильках журнала Glamour.

**Доля «Тонуса» на российском рынке сока\***

\* В натуральном выражении

Источники: данные компании

**20 СТС****Стоимость бренда** 15,4 млрд руб.**Компания-владелец** СТС**Выручка бренда в 2012 году**

26,6 млрд руб.

**Капитализация в декабре 2012 года**

40 млрд руб.

**Бренд-месседж** «Объединяем семью»

**Стратегия развития** В последние два года канал СТС, который позиционируется как «первый развлекательный», терял аудиторию (минимум был летом 2012 года — 8,9%). С 2013 года канал сузил свою целевую аудиторию: теперь это возрастная категория 10–45 лет вместо прежних 6–54 года. Новое позиционирование позволило каналу остановить падение.

**21 БАНК «РУССКИЙ СТАНДАРТ»****Стоимость бренда** 11,4 млрд руб.**Компания-владелец** «Русский стандарт»**Активы на конец 2012 года**

387,1 млрд руб.

**Капитализация в декабре 2012 года**

—

**Бренд-месседж** —

**Стратегия развития** «Русский стандарт» был сначала водкой — предприниматель **Рустам Тарико** начал производить ее в 1998-м, дав публичное обещание доказать, что «водку можно продавать в России по \$10». Доказал, и в 1999-м запустил одноименный банк, который тоже был инноватором: первым поставил на широкую ногу выдачу потребкредитов. В 2012 году банк активно расширял ассортимент: новые продукты и сервисы появлялись почти каждый месяц.

**22 «АРСЕНАЛЬНОЕ»****Стоимость бренда** 10,9 млрд руб.**Компания-владелец** «Балтика»**Выручка бренда в 2012 году**

н/д

**Капитализация в декабре 2012 года**

—

**Бренд-месседж** «Пиво с мужским характером»

**Стратегия развития** Марка «Арсенальное» вошла в портфель «Балтики» в 2000 году, уже в 2005-м она стала вторым по объему продаж брендом в сегменте эконом с долей 5,7% в натуральном выражении. В 2012 году произошло репозиционирование марки — она стала более премиальной и менее брутальной.

**23 РБК****Стоимость бренда** 10,6 млрд руб.**Компания-владелец** РБК**Выручка бренда в 2012 году**

5,7 млрд руб.

**Капитализация в декабре 2012 года**

5 млрд руб.

**Бренд-месседж** —

**Стратегия развития** Медиахолдинг и бренд РБК появились в 1993 году. Логотип просуществовал без измене-

ний почти 20 лет. В прошлом году РБК запустил ребрендинг. Первые изменения коснулись телеканала и интернет-проектов. В начале 2013 года появился новый логотип. Все медиаресурсы РБК планирует обновить к 2014 году.

**24 «МЕЧЕЛ»****Стоимость бренда** 10,2 млрд руб.**Компания-владелец** «Мечел»**Выручка бренда в 2012 году**

372,1 млрд руб.

**Капитализация в декабре 2012 года**

92 млрд руб.

**Бренд-месседж** —

**Стратегия развития** Горнодобывающая и металлургическая компания, создана в 2003 году. Позиционируется как одна из немногих компаний, практически полностью обеспечивающая себя собственным сырьем. Крупнейший и самый важный проект компании — развитие Эльгинского угольного месторождения в Якутии (запасы коксующегося угля — 2,2 млрд тонн) — нацелен на азиатских покупателей. На эту часть света приходится около 43% дохода «Мечела» за 2012 год по сравнению с 35% годом ранее.

**25 АЛЬФА-БАНК****Стоимость бренда** 8,3 млрд руб.**Компания-владелец** Альфа-банк**Активы на конец 2012 года**

1413,3 млрд руб.

**Капитализация в декабре 2012 года**

—

**Бренд-месседж** —

**Виктор Шкипин,**  
директор по маркетингу  
Альфа-банка

**«Секрет фирмы»:** Ключевые маркетинговые события Альфа-банка за последний год?

**Виктор Шкипин:** Мы стараемся поддерживать имидж первопроходца на



российском банковском рынке. В этом году мы запустили уникальную услугу для юридических лиц — приложение для интернет-банкинга для смартфонов. Кстати, сделали это первыми на российском банковском рынке. Летом у нас была интересная кампания по продвижению нашего интернет-банка для частных клиентов. Для нее мы привлекли Железного Человека от Marvel. Ввели услугу консьержа для малого бизнеса, создали клуб клиентов по обмену скидками — в общем, отделу маркетинга в Альфа-банке скучать точно не приходится.

**СФ:** Каковы особенности управления банковским брендом?

**ВШ:** Хорошо это или плохо, но имидж играет огромную роль и складывается из коммуникаций. В России все немного не так, как на Западе. На Западе средний класс понимает, что в случае с банками прежде всего надо смотреть не только на бренд, но и на рейтинг, соотношение активов и пассивов. В России банковский бренд более значим для потребителя: я уверен, у нас практически никто не знает рейтинг своего банка.

**СФ:** Еще будут революции от Альфа-банка?

**ВШ:** Скоро мы представим совершенно новую концепцию отделений, где продолжаем развивать идею того, что клиент и сотрудник банка общаются абсолютно на равных.

**СФ:** Неужели уберете стойки?

**ВШ:** Это один из вариантов, которые мы рассматриваем: главное, чтобы это было не только приятно, но и функционально.

**СФ:** Что будет с логотипом?

**ВШ:** Логотип менять пока не будем. В 2005 году, когда мы вводили его, он здорово опередил свое время с точки зрения простоты и запоминаемости, так что и сейчас выглядит вполне современно.

## 26 «ФРУКТОВЫЙ САД»

**Стоимость бренда** 8,3 млрд руб.

**Компания-владелец** PepsiCo

## Выручка бренда в 2012 году

н/д

## Капитализация в декабре 2012 года

—

**Бренд-месседж** —

**Стратегия развития** Самый быстрорастущий соковый бренд России в 2012-м, по данным ACNielsen. В прошлом году занял второе место на рынке с долей почти 15%. В этом году Pepsi продвигает его под слоганом «Очевидно, что очень вкусный и полезный».

## 27 «МАГНИТ»

**Стоимость бренда** 8,2 млрд руб.

**Компания-владелец** «Магнит»

## Выручка бренда в 2012 году

476,2 млрд руб.

## Капитализация в декабре 2012 года

456 млрд руб.

**Бренд-месседж** «У нас удобно совершать покупки повседневных товаров по доступной цене»

**Стратегия развития** Крупнейшая розничная компания России «Магнит» на рекламу почти не тратится (меньше 1% всех расходов): самую лучшую рекламу ей делают 7648 магазинов под одноименным брендом в 1763 городах и деревнях страны.

## 28 «ДОМИК В ДЕРЕВНЕ»

**Стоимость бренда** 7,9 млрд руб.

**Компания-владелец** PepsiCo

## Выручка бренда в 2012 году

н/д

## Капитализация в декабре 2012 года

—

**Бренд-месседж** «Это лучшая забота от бабушки»

**Стратегия развития** «Домик в деревне» был одним из ключевых брендов компании «Вимм-Билль-Данн», купленной в 2010 году Pepsi. Ключевое сообщение бренда новый владелец формулирует так: «„Домик в деревне“ — это лучшая забота от бабушки». Каждый год бренд устраивает в крупных городах гуляния в честь Масленицы.

## 29 «ПЕРВЫЙ КАНАЛ»

**Стоимость бренда** 6,4 млрд руб.

**Компания-владелец** «Первый канал»

## Выручка бренда в 2012 году

29,1 млрд руб.

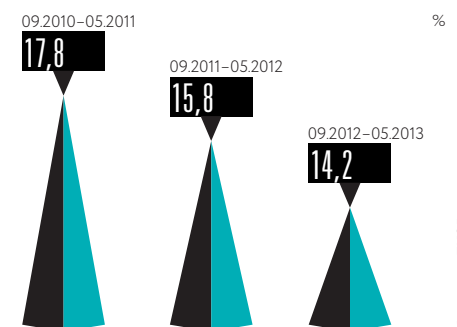
## Капитализация в декабре 2012 года

—

**Бренд-месседж** —

**Стратегия развития** Бренд «Первый канал» появился в 2002 году. С 2012 года канал, по словам генерального директора **Константина Эрнста**, сузил целевую аудиторию со всех россиян 18+ до 14–59 лет. Новый слоган канала — «Всегда на первом месте». Канал действительно продолжает лидировать по аудитории, хотя его доля среди зрителей в выбранной им возрастной аудитории меньше, чем в старой, — всего 12,8%.

## Среднесуточная доля «Первого канала» в аудитории 18+



Источник: TNS Россия

## 30 «НЕВСКОЕ»

**Стоимость бренда** 6,2 млрд руб.

**Компания-владелец** «Балтика»

## Выручка бренда в 2012 году

н/д

## Капитализация в декабре 2012 года

—

**Бренд-месседж** «Питерское пиво, созданное на заводе с более чем вековой историей»

**Стратегия развития** Один из первых российских пивных брендов, появился в начале 1990-х годов. В состав «Балтики» вошел в конце 2006-го. В 2012 году

«Балтика» позиционировала «Не-вское» как премиальный бренд, который ассоциируется с отдыхом, неспешной жизнью. В 2013 году в рекламной кампании марки акцент был сделан на ее территориальную специфику — Петербург.

### 31 «Я»

**Стоимость бренда** 6,1 млрд руб.

**Компания-владелец** PepsiCo

**Выручка бренда в 2012 году**

н/д

**Капитализация в декабре 2012 года**

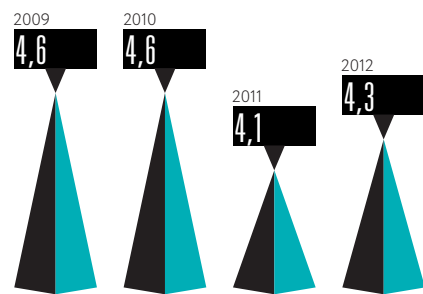
—

**Бренд-месседж** —

**Стратегия развития** Премиальный бренд соков (одна упаковка стоит 70–140 руб.) занимает 4,3% доли рынка в натуральном выражении. Весной прошлого года, после двухлетнего перерыва, Pepsi запустила для бренда новый рекламный ТВ-ролик под старым слоганом «Где наслаждение — там Я».

**Доля «Я» на российском рынке сока\***

%



\* В натуральном выражении

### 32 БАНК МОСКВЫ

**Стоимость бренда** 4,5 млрд руб.

**Компания-владелец** Банк Москвы

**Активы на конец 2012 года**

1696,4 млрд руб.

**Капитализация в декабре 2012 года**

231 млрд руб.

**Бренд-месседж** —

**Стратегия развития** Крупнейший российский банк, который специализируется на обслуживании компаний

Москвы и Московской области. Входит в группу ВТБ. Позиционируется как универсальное кредитное учреждение с упором на обслуживание малого и среднего бизнеса. 110 млн руб. Банк Москвы потратил на поддержку проекта создания велосипедной инфраструктуры в городе — Velobike.ru, который был реализован в 2013 году совместно со столичным департаментом транспорта. Этот проект должен поддержать позиционирование банка как прогрессивного для современного города.

### 33 «ИНГОССТРАХ»

**Стоимость бренда** 4,1 млрд руб.

**Компания-владелец** «Ингосстрах»

**Премии в 2012 году** 58,6 млрд руб.

**Капитализация в декабре 2012 года**

—

**Бренд-месседж** «Ингосстрах платит. Всегда»

**Стратегия развития** Самый известный бренд на страховом рынке, существует с 1947 года. Позиционируется как международное страховое сотрудничество. В январе 2012 года «Ингосстрах» осуществил крупнейшую выплату на российском страховом рынке в связи с полной гибелью космического аппарата «Экспресс-АМ4», который был неудачно запущен в августе 2011 года. Компания выплатила ФГУП «Космическая связь» возмещение в размере 7,522 млрд руб. В сентябре 2012 года компания получила статус представляющего партнера эстафеты олимпийского огня.

### 34 MAIL.RU

**Стоимость бренда** 3,7 млрд руб.

**Компания-владелец** Mail.ru

**Выручка бренда в 2012 году**

20,9 млрд руб.

**Капитализация в декабре 2012 года**

144 млрд руб.

**Бренд-месседж** —

**Стратегия развития** Ключевой сервис холдинга — почта — появился в 1998 го-

ду. Сейчас холдинг практически не проводит масштабных рекламных кампаний своих проектов. В 2012 году Mail.ru взял курс на «мобилизацию» — выпустил приложения для своих сервисов на всех платформах, запустил Mail.ru для бизнеса, сервис для хранения данных «Облако». Готовится к запуску версии для зарубежных рынков — My.com (см. об этом материал на стр. 24)

### 35 «МОЯ СЕМЬЯ»

**Стоимость бренда** 3,5 млрд руб.

**Компания-владелец** PepsiCo

**Выручка бренда в 2012 году**

н/д

**Капитализация в декабре 2012 года**

—

**Бренд-месседж** —

**Стратегия развития** «А ты налей и отойди!» — рекламный телесериал середины 2000-х годов сделал «Мою семью» одним из самых известных соковых брендов России. После 2007 года его доля на рынке стремительно упала, и никакие маркетинговые ходы — ни смена упаковки, ни новая рекламная кампания — не могут ее вернуть.

### 36 «СВЯЗНОЙ»

**Стоимость бренда** 3,5 млрд руб.

**Компания-владелец** «Связной»

**Выручка бренда в 2012 году**

91,3 млрд руб.

**Капитализация в декабре 2012 года**

—

**Бренд-месседж** «Живи общением!»



**Олег Ряженов-Симс,**  
вице-президент по стратегическому маркетингу  
ГК «Связной»

**«Секрет фирмы»:** Каков бренд-месседж «Связного»?

**Олег Ряженов-Симс:** «„Связной“. Живи общением!» Это и наш бренд-месседж,

и наш слоган. Главные ценности бренда — увлеченность, дружелюбие, доверие и инновационность. Мы довольны тем, что потребители это видят и распознают. И узнаваемость у нас очень высокая — сейчас 95% по всей стране, по данным Business Intelligence Group.

**СФ:** Каковы слабые места бренда?

**О.Р.-С.:** Нам важно донести до клиентов, что «Связной» сегодня — это не только мобильный ритейлер. Мы должны рассказать людям, что у нас кроме гаджетов есть огромное количество услуг и сервисов. Несколько последних лет «Связной» делал акцент преимущественно на продвижении товаров вместе с нашими партнерами. В последний год мы начали активно говорить с клиентами о своих услугах — это «Связной Travel», «Связной страхование» и другие. Теперь масштабные ТВ-кампании поддерживают не только товары, но и сервисы.

**СФ:** С какими брендинговыми и рекламными агентствами вы работаете?

**О.Р.-С.:** В построении нашего бренда принимали участие многие компании: Interbrand, Saatchi & Saatchi, McCann Erickson и другие. Что мы для себя выяснили? Для решения стратегических задач и создания архитектуры бренда использование крупных агентств — очень правильное решение. Но для выполнения тактических задач, запуска новых направлений, например, эффективнее работает внутренняя креативная группа. Год назад мы создали у себя такое мини-агентство. Сейчас в нем работают десять человек, они придумывают все рекламные кампании «Связного», они же являются хранителями бренд-бука — нашей библии.

## 37 НТВ

**Стоимость бренда** 3,4 млрд руб.

**Компания-владелец** НТВ

**Выручка бренда в 2012 году** 22,1 млрд руб.

**Капитализация в декабре 2012 года**

**Бренд-месседж** —

**Стратегия развития** Бренд НТВ появился в 1993 году. Эту ничего не обозначающую аббревиатуру придумал первый директор канала **Игорь Малашенко**. Долгое время канал позиционировался как оппозиционный. В 2012 году аудитория телеканала снизилась с 15% до 14,7%. Возможно, дело поправит новый слоган Гостелерадио СССР «Говорит и показывает», права на который НТВ получило бесплатно осенью 2013 года.

## 38 ВТБ

**Стоимость бренда** 3,4 млрд руб.

**Компания-владелец** ВТБ

**Активы на конец 2012 года**

5027,7 млрд руб.

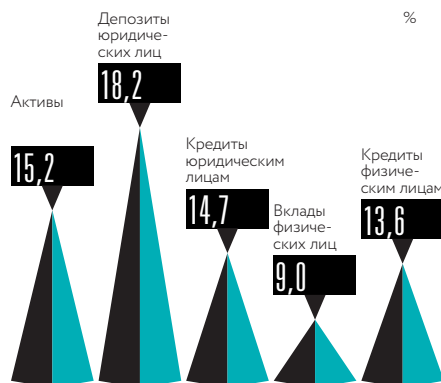
**Капитализация в декабре 2012 года**

700 млрд руб.

**Бренд-месседж** —

**Стратегия развития** Второй по величине активов банк России. Бренд создан в 2006 году (до этого носил название Внешторгбанк). Позиционируется как универсальная кредитная организация (ВТБ 24 обслуживает физических лиц, малый и средний бизнес, ВТБ — корпоративных клиентов) с широким международным присутствием (семь дочерних заграничных банков). Единственный в России банк, который провел народное IPO. На российской территории у ВТБ и ВТБ 24 более 900 офисов (пятое место).

## Доля банка ВТБ в российских банковских сегментах



Источник: презентация банка ВТБ, август 2013

# 50

мировых рекордов установлено на самолетах марки «Су». Всего было выпущено 10 тыс. самолетов, из них только 45 — для гражданской авиации

## 39 «СУХОЙ»

**Стоимость бренда** 3,2 млрд руб.

**Компания-владелец** «Сухой»

**Выручка бренда в 2012 году**

9,5 млрд руб.

**Капитализация в декабре 2012 года**

**Бренд-месседж** —

**Стратегия развития** Крупнейший российский авиахолдинг, третий в мире производитель истребителей. С 2000 года идет программа по созданию семейства российских региональных самолетов Sukhoi Superjet 100. Sukhoi — единственный бренд российских авиапроизводителей, в логотипе которого не используется кириллица.

## 40 «ЯРПИВО»

**Стоимость бренда** 3,1 млрд руб.

**Компания-владелец** «Балтика»

**Выручка бренда в 2012 году**

н/д

**Капитализация в декабре 2012 года**

**Бренд-месседж** «Качеством славится и ценой нравится»

**Стратегия развития** Бренд вошел в портфель марок «Балтики» в 2007 году и относится к среднеценовому сегменту. В 2012 году марка стала спонсором ярославского футбольного клуба «Шинник». //сф



# «Брэндинг — это машина, которая помогает нам коммуницировать»

Кристоф Марти, глава российского представительства Interbrand, рассказал «Секрету фирмы» о том, как считался новый рейтинг самых дорогих российских брендов и почему их ждет большое будущее.

Текст: Владислав Коваленко

Фото: Константин Саломатин

## \_\_\_ Что вы думаете о результатах рейтинга 2013 года?

\_\_\_ Рейтинг «Самые ценные российские брэнды» значительно отличается от версий прошлых лет. В него вошло несколько брэндов, которые ранее не удовлетворяли какому-либо из критериев отбора. В первую очередь надо упомянуть, что, создавая предыдущие рейтинги, мы опирались на критерии, которыми традиционно пользуется Interbrand, работая, например, над глобальным рейтингом. По этим принципам в рейтинг не могут попасть брэнды, не ориентированные на массовую аудиторию и не имеющие широкого публичного профиля и узнаваемости. Нам стало очевидно, что Россию невозможно представить без ее промышленных брэндов. Без них нельзя было бы сказать, что рейтинг адекватно отражает структуру российской экономики. Это стало причиной того, что мы изменили критерии включения брэндов в рейтинг. Однако я хотел бы подчеркнуть, что изменились критерии, но не методология оценки. В России есть крупнейшие предприятия, которые значимы в мировых масштабах.

## \_\_\_ Вроде брэнда номер один?

\_\_\_ Да, например. Мы считаем, что было бы неправильно утверждать, что «Газпром» — локальный российский брэнд. Несомненно, он имеет международное значение. То же можно сказать про «Норильский никель», «Русал», «Металлоинвест».

## \_\_\_ Зачем компаниям b2b-сектора заботиться о брэнде?

\_\_\_ Для любой производственной компании расширение производства и обеспечение безопасности — безусловно, это задачи номер один. Также очень важно привлечь на производство первоклассных специалистов. Сделать это значительно проще, если ты заботаешься и прикладываешь усилия к тому, чтобы о компании не просто знали, а четко идентифицировали ее как современную, перспективную и продвину-

тую. Брэндинг — это всегда в первую очередь внутренний процесс. Сначала вы должны понять, чего вы хотите, чем отличаетесь от конкурентов, какова ваша система ценностей. Затем объяснить это своим сотрудникам. А потом уже донести эту мысль до ваших потребителей. Как сказал **Ле Корбюзье**, дом — это машина для проживания. Так вот, дизайн и брэндинг — не искусство. Это машина, которая помогает нам коммуницировать. **Джорджо Армани** все решения в своей компании принимает сам. По сути сам является брэнд-буком. Но когда он отойдет от дел, компании понадобится брэндинг. Машина, которая будет делать так, как поступил бы он сам в той или иной ситуации.

## \_\_\_ Возвращаясь к именам, было что-то, что удивило вас в результатах рейтинга? Появились новые брэнды, ушли старые?

\_\_\_ Как я уже сказал, мы изменили подход к критериям входа в рейтинг, поэтому сравнивать его с изданиями прошлых лет не совсем верно. Результаты обновленного рейтинга кажутся нам очень логичными. Первое место «Газпрома» не является большой неужи-



## Вверх по лестнице

ГЛАВА РОССИЙСКОГО ПРЕДСТАВИТЕЛЬСТВА INTERBRAND КРИСТОФ МАРТИ НАЧИНАЛ В РОССИИ С ДОЛЖНОСТИ КРЕАТИВНОГО ДИРЕКТОРА



данностью. Также показательно, что за ним следуют телекоммуникационные бренды МТС и «Билайн» — пионеры российского брендинга. Мы можем смело утверждать, что текущая версия рейтинга является верной, поскольку отражает реалии российской экономики.

\_\_\_ В этом смысле рейтинг 2010 года вам не очень, наверное, понравился? Там ведь не было b2b-компаний.

\_\_\_ Правильный рейтинг, по версии Interbrand, всегда должен соответствовать экономической ситуации и быть отражением того, что происходит в деловой среде. Мы рассматриваем бренд как финансовый актив, который вносит определенный вклад в итоговые показатели деятельности компании. Работая над российским рейтингом, мы поняли, что исключение b2b-брендов делает его недостаточно репрезентативным с точки зрения тенденций российской экономики. Бренды промышленных компаний оказывают значительное влияние на все, что происходит в России. Эти бренды очень важны, и именно поэтому они в рейтинге.

\_\_\_ Да, но со стоимостью некоторых брендов за последние три года тоже произошли интересные изменения. Например, бренд «Татнефти» подорожал в 19 раз, Сбербанк — в шесть с лишним раз. Это же невероятно.

\_\_\_ Этому есть очень простое объяснение. Работая над рейтингом, мы используем только открытую информацию. Сейчас значительно больше сведений стало доступно публично.

\_\_\_ Значит ли это, что стоимость бренда «Татнефти» в 2010 году была оценена некорректно?

\_\_\_ Исходя из информации, которой мы обладали в 2010 году, бренд «Татнефть» был оценен верно. Поскольку мы пользуемся только теми сведениями, которые компания решила раскрыть о своем бизнесе, можно сделать вывод о том, что за прошедшие годы она стала более открытой. С этой точки зрения результаты исследований 2010 и 2013 годов сложно сопоставить. Но мы рассматриваем рейтинг 2013 года как новую страницу наших исследований, которая позволит в дальнейшем выявлять тренды на основе сопоставления результатов различных лет.

\_\_\_ Какие критерии вы принимаете в расчет при оценке стоимости бренда?

\_\_\_ Исследуя ценность бренда, мы опираемся на три основных критерия: финансовые показатели брендированных товаров и услуг, которые обязательно должны быть положительными, роль бренда при принятии решения о покупке и силу бренда с точки зрения способности влиять на добавленную стоимость и стабильно генерировать дополнительные доходы компании.

При этом важно отметить, что такая методика одинакова для всех стран на протяжении всех 13 лет существования рейтингов Interbrand.

## БРЭНД И КАПИТАЛ

\_\_\_ Как, на ваш взгляд, соотносится стоимость бренда и капитализация компании?

\_\_\_ Если говорить в общем, то прямой связи нет, по крайней мере, в краткосрочном периоде, поскольку математически это две незави-

симые категории. Мы можем сказать, что сильные бренды (причем не только с точки зрения стоимости) имеют тенденцию демонстрировать лучшие результаты на фондовом рынке.

\_\_\_ У «Газпрома» на бренд приходится 30% капитализации. Не многовато ли для компании, которая качает по трубам газ?

\_\_\_ Мы понимаем «Газпром» шире, чем просто трубы и газ. Это и заправки, и финансовые услуги, и спонсорство, и еще много всего. Компания — промышленный конгломерат, а не просто производитель и экспортер газа. Кроме того, бренд активно присутствует в Европе, например, являясь спонсором Лиги чемпионов УЕФА. Поэтому показатель 30% вполне обоснован.

\_\_\_ А как объяснить, что бренд РБК стоит в пять раз больше, чем капитализация компании?

\_\_\_ В качестве ориентира для определения стоимости бренда Interbrand рассматривает стоимость компании (включающей показатели рыночной капитализации и долга), а не просто рыночную капитализацию. Соотношение показателей ценности бренда и стоимости компании составляет 85%, что вполне соответствует компаниям медиасектора. Бренд играет существенную роль при принятии решения о покупке, что делает его важнейшим активом компании. Кроме того, важно отметить, что РБК является лидером в своем секторе в России.

## ГЕОГРАФИЯ СЛОВА

\_\_\_ Насколько российские собственники в принципе готовы к работе с брендами? Я просто пытаюсь сейчас представить, много ли в России компаний уровня Google или Apple, которые так заботятся о том, чтобы выстроить бренд внутри компании и только потом представить его потребителям. На ум приходит очень мало имен.

\_\_\_ В этом году в нашем глобальном рейтинге впервые Apple и Google обо-





Старый знакомый  
БРЭНДЫ, СЧИТАЕТ КРИСТОФ  
МАРТИ, ДОЛЖНЫ МЕНЯТЬСЯ,  
НО ТАК, ЧТОБЫ СОХРАНЯТЬ  
УЗНАВАЕМОСТЬ

гнали Coca-Cola. Теперь представьте, сколько лет строила бренд Coca-Cola и сколько — Google. Google прошел этот путь в шесть раз быстрее, чем Coca-Cola. Думаю, для России это хороший знак. Да, мы вынуждены признать, что понимание брендинга в России еще не находится на том уровне, как в Америке или Азии. Но можно смело сказать, что мы на правильном пути и это только вопрос времени. Уже сейчас есть много компаний, которые понимают брендинг в первую очередь как внутренний процесс и делают все, чтобы бренд развивался эффективно.

#### \_\_\_ Какая страна самая продвинутая в плане брендинга?

\_\_\_ Первые строчки в нашем глобальном рейтинге принадлежат брендам из США, и в целом на американские бренды приходится 50% участников исследования. На второе место я поставил бы Азию. Но для Азии характерен другой важный момент: там довольно много компаний, как, например, Mitsubishi, чья специализация не очевидна, потому что они работают в самых различных областях.

#### \_\_\_ На ваш взгляд человека, который успел поработать в разных странах, развивал разные бренды, какие главные ошибки допускают российские предприниматели в деле брендостроительства?

\_\_\_ Я вижу только одну ошибку. Многие считают, что брендинг — это креатив или развлечение, иногда сиюминутное. На самом деле это последовательный и логичный процесс. Бренд должен меняться как человек, а брендинг — всегда эволюция. К нему необходимо подходить пошагово. Иными словами, это длительный процесс, требующий постоянных инвестиций (причем не обязательно финансовых), которые при верном подходе обязательно окупятся в будущем.

\_\_\_ Есть и другой путь: убить бренд, как Сбербанк поступил с вашим клиентом «Тройкой». Нет бренда, нет проблемы. Не жалко, кстати?

\_\_\_ Безусловно, нам не все равно, поскольку это наш проект. Если хотите, то это наш ребенок, а каждому родителю хотелось бы, чтобы его детище росло и развивалось. Но с точки зрения бизнеса мы считаем подобное решение вполне логичным. Кроме того, тут мне хотелось бы отметить, что «Тройка» была для нас очень интересным проектом еще и потому, что **Рубен Варданян**, ее основатель и бывший владелец, отлично понимает роль и значение брендинга для компании.

\_\_\_ В России многие финансисты вообще весьма продвинуты в плане коммуникаций. Когда вы ведете переговоры с потенциальными клиентами, вы замечаете разницу в отношении к брендингу у предпринимателей из разных отраслей?

\_\_\_ Однозначного ответа на этот вопрос нет, просто потому, что ключевую роль играет человеческий фактор. Было бы неправильно утверждать, что представители компаний одного сектора трактуют брендинг не так, как представители компаний другого сектора. Традиционно существует мнение о том, что бренд не играет роли в b2b, в то время как в b2c — наоборот. Это утверждение неверно уже потому, что вне зависимости от того, ориентирован бренд на массового потребителя либо адресован профессиональным покупателям, в конечном счете решение о покупке все равно принимает человек. Поэтому при прочих равных процесс аналогичен покупке в магазине. Другое дело, что роль бренда при принятии решения будет иной. Например, в среднем для промышленных компаний это 10–20%, в то время как для товаров роскоши может достигать 70–80%.



УПРАВЛЯЮЩИЙ ПАРТНЕР DIAMOND CATERING АНДРЕЙ ГОРОЖАНКИН:

## «РЕШАЯ ЗАДАЧУ ЗАКАЗЧИКА, МЫ СТАВИМ СЕБЯ НЕ НА МЕСТО ПОДРЯДЧИКА, А НА МЕСТО ПАРТНЕРА»

МНОГИЕ КОМПАНИИ СТРЕМЯТСЯ ПЕРЕБРАТЬСЯ ИЗ КЛАССА МАЛОГО БИЗНЕСА В СРЕДНИЙ. ОДНАКО РОСТ – ЭТО ВСЕГДА ПРОБЛЕМЫ. ОЦЕНИТЬ ЭФФЕКТИВНОСТЬ ТОГО ИЛИ ИНОГО ВЛОЖЕНИЯ, КОТОРОЕ ДОЛЖНО УЛУЧШИТЬ ПОКАЗАТЕЛИ, ДОВОЛЬНО СЛОЖНО, НО НЕКОТОРЫМ УДАЕТСЯ ПРОЙТИ ПУТЬ ОТ ХАОСА В СОБСТВЕННЫХ ВЗГЛЯДАХ НА БИЗНЕС, НЕРАЗБЕРИХИ В ДЕЙСТВИЯХ СОТРУДНИКОВ И НЕОСОЗНАННОЙ МАРКЕТИНГОВОЙ СТРАТЕГИИ К ОПРЕДЕЛЕННОМУ ПОРЯДКУ И СТРУКТУРИРОВАННОСТИ. УПРАВЛЯЮЩИЙ ПАРТНЕР DIAMOND CATERING АНДРЕЙ ГОРОЖАНКИН РАССКАЗАЛ, ПОЧЕМУ ЕГО КОМПАНИЯ РАСТЕТ В ТРИ РАЗА БЫСТРЕЕ, ЧЕМ КОНКУРЕНТЫ, И КАК В ТРУДНО ПРОГНОЗИРУЕМОЙ СФЕРЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МОЖНО НАВЕСТИ ПОЛНЫЙ ПОРЯДОК.



Управляющий партнер Diamond catering  
Андрей Горожанкин

– Сейчас компания работает с крупнейшими заказчиками и готова обслужить мероприятие сразу для нескольких тысяч гостей, но были и другие времена. С чего все началось?

– Компания появилась в 2005 году. Мы с партнером работали в рекламном бизнесе и сталкивались с услугой кейтеринга, видя серьезные пробелы в уровне услуг, которые хотелось восполнить. Что и привело нас к тому, чтобы создать компанию, принципиально отличающуюся от конкурентов. Компания развивается весьма интенсивно, последние годы мы растем в геометрической прогрессии.

В микро и малом бизнесе люди работают в режиме ручного управления, когда каждого сотрудника знаешь в лицо, со всеми общаешься, знаешь их мотивации. Но когда штат компании переходит за 50 человек, традиционные инструменты, которые были эффективны, перестают приносить ожидаемый эффект. Происходит ситуация, когда ты приходишь на производство, к примеру, и уже не знаешь в лицо половину штатных сотрудников и, конечно, уже не можешь напрямую контролировать эффективность каждого из них. По данной причине наши бизнес-процессы были построены так, чтобы све-

сти человеческий фактор к минимуму.

Мы нашли свою нишу в событийном кейтеринге – это обслуживание, прежде всего, корпоративных деловых мероприятий, презентаций. В нашем пуле клиентов сейчас много лидеров индустрий – это компании: МТС, Азбука вкуса, ВТБ24, Тинькофф, Хоум кредит и другие. То есть компании, в которых работают 3–5 тысяч человек.

Наша основная роль на любом мероприятии – это решение бизнес-задач наших клиентов. Будь то корпоративный новый год, эффектная презентация нового автомобиля или торжественное открытие нового предприятия, событие делового обучающего формата. Кстати, для последнего у нас есть интересная концепция – меню в стиле brain food. То есть мы подаем не булочки или круассаны, после которых неизменно хочется заснуть прямо на семинаре, а специально разработанные закуски, стимулирующие мозговую активность, что подтверждается лучшим вовлечением участников в образовательный процесс. Это уже не просто питание, а решение основной задачи наших клиентов.

– Какие еще отличия от конкурентов, кроме того, что вы предлагаете «еду для мозга»?



– Мы принимаем участие в разработке концепций многих проектов еще на стадии планирования. Решая задачу заказчика, мы ставим себя не на место подрядчика, а на место партнера. К нам не идут с тем, чтобы заказать тарелку с едой. Мы не делаем шаблонов, а разрабатываем определенную концепцию еды или подачи под проект. В этом наше отличие от других – мы не делаем стандартных вариантов, ведь деньги клиента тратятся не просто для галочки, а на достижение определенной цели.

**– Кто эти цели помогает достигать? Большая команда?**

– У нас в штате 55 человек, мы так называемый малый бизнес с большой ответственностью.

Когда идет большое мероприятие, мы привлекаем до 500 сотрудников на проект.

У нас собственные производственные мощности. Это технологическое производство более 500 кв.м (больше, чем самые большие рестораны вместе с залом!), очень опытные повара. Мы контролируем температуру еды от начала до самого конца производства, особое внимание уделяя безопасности и качеству продуктов.

Собственная материально-техническая база, позволяющая организовать мероприятия до 6000 гостей. Служба логистики и монтажная команда работают на самых сложных площадках в режиме ограниченного времени, что позволяло нам накрывать банкет для 1200 гостей (к примеру) за 8 часов (от пустого зала

до полностью сервированного банкета).

**– Таким ведь и должен быть профессиональный кейтеринг? Что, по-вашему, является определяющим в успехе Diamond catering?**

Специфика российского малого бизнеса – это дефицит квалифицированных и мотивированных кадров. В нашей компании существует эффективная система внедрения и обучения сотрудников, а также выстроенные бизнес-процессы, которые наделяют наших менеджеров производительностью, сравнимой с их европейскими коллегами!

Раньше мы сталкивались с тотальной неэффективностью. У людей во многих компаниях нет понимания того, что они должны приносить какой-то результат. Они продают работодателю не результат, а свое время. Производительность труда в России низкая, у людей низкая мотивация, нет понимания того, что они должны создавать, а не просто прийти на работу. Это очень грустная повсеместность. Руководители часто не знают, что требовать от подчиненных. Мы постигли суть того, ради чего люди работают: они должны развиваться, расти. Обычно это понимание не свойственно малому бизнесу.

Эффективность надо измерять не только у сотрудников, но и у маркетинга. Можно до копейки измерить, например, стоимость привлечения одного клиента. На нашем рынке – мы самая быстрорастущая компания в данный момент, потому что мы изменили свой подход к бизнесу.







# ОБРАТНАЯ СТОРОНА РАЯ

ИЗ РОССИИ КРЕМНИЕВАЯ ДОЛИНА КАЖЕТСЯ СТАРТАПЕРСКИМ ЭДЕМОМ. КОРРЕСПОНДЕНТ «СЕКРЕТА ФИРМЫ» ПОБЫВАЛ В КАЛИФОРНИИ И ВЫЯСНИЛ, ЧТО ТАМ ПРЕДПРИНИМАТЕЛИ ЖДЕТ ЖЕСТКАЯ КОНКУРЕНЦИЯ ЗА ИНВЕСТИЦИИ, СОТРУДНИКОВ И ДАЖЕ ЖИЛЬЕ.

Текст: Николай Гришин  
Фото: Константин Саломатин

Небольшой четырехместный самолет Cessna низко летит вдоль залива Сан-Франциско. Сам город заволокло облаками, и знаменитый мост Golden Gate почти не видно. Зато прямо под нами простирается Кремниевая долина. Пилот перечисляет основные достопримечательности: «Это Стэнфорд, это штаб-квартира Google, здесь Facebook разместился...» Концентрация ИТ-бизнеса в Долине поражает: офисы крупнейших компьютерных корпораций, легендарные бизнес-инкубаторы и венчурные фонды. Именно здесь были разработаны первые кремниевые транзисторы и персональные компьютеры. Здесь же, по некоторым оценкам, живут более 15 тыс. миллионеров, большинство из которых разбогатели на ИТ.

Присоединиться к их числу — мечта многих предпринимателей новой волны. Корреспондент «Секрета фирмы» побывал в Мекке стартаперов и на месте разобрался, какие иллюзии о Северной Калифорнии лучше оставить в России.

## «Я ОСТАЮСЬ»

Раз в год в сентябре три столпа российского государственного венчурного бизнеса — РВК, Сколково и «Роснано» — устраивают в США Russian Innovation Week (RIW). Они

надеются повторить опыт Кремниевой долины в России (реальность такой перспективы представители государственных венчурных проектов также обсуждают на форуме «Открытые инновации» в Москве).

Американский RIW — это своеобразное roadshow для российских предпринимателей и чиновников. В этом году в нем приняли участие представители около 60 стартапов. Кто-то приехал в поисках инвестиций, большинство — рынков сбыта. Российский рынок ИТ по мировым меркам — периферия, а США — безусловный лидер. Впрочем, RIW привлекает в первую очередь российских инвесторов и чиновников, а не представителей глобальных фондов. «Только русские могут додуматься прилететь в США, надеть костюмы, чтобы пообщаться со своими же соотечественниками», — смеется **Олег Гиязов**, директор компании RRT, разработавшей инновационную установку для нефтепереработки. Он прилетел в Калифорнию не за деньгами, а в поисках интересных проектов, куда можно было бы вложить деньги. Ничего подходящего так и не нашел.

# 5%

ВВП США приносит ИТ-индустрия, в России этот показатель — около 1,3%





## Байкер из Сколково

АНДРЕЙ АРТИШЕВ РЕШИЛ, ЧТО ПОКОРЯТЬ МИР  
НУЖНО В США, А НЕ В МОСКВЕ. ЗДЕСЬ СЛИШКОМ  
МАЛО МОТОЦИКЛИСТОВ И МЕНЕДЖЕРОВ  
СОПЫТОМ ПОСТРОЕНИЯ ГЛОБАЛЬНЫХ ПРОДАЖ



## Стартап-тур

Средний уровень цен на продукты, одежду и бензин в Северной Калифорнии ниже, чем в Москве. Но ценники в магазинах и ресторанах не должны вводить в заблуждение: на деле жизнь в Кремниевой долине может обойтись дороже, чем в столице России.

затраты

\$3 тыс.

Жилье  
в месяц

**Lifehack**  
Можно арендовать большую квартиру на несколько человек и создать домашний коворкинг



Аренда небольшого офиса  
в год

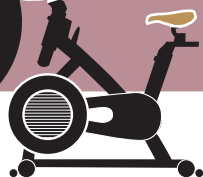
\$25 тыс.

Наем одного  
сотрудника в год

\$25 тыс.

Фитнес-клуб  
в месяц

\$70



Покупка  
подержанной машины

\$5 тыс.

Общественный транспорт  
в долине развит плохо

Любимая и самая обсуждаемая тема наших стартаперов на RIW — «пора переезжать в Штаты». «Чтобы получить инвестиции в США, нужно здесь жить, — говорит основатель проекта Qbaka **Андрей Мима**. — Как только потенциальный инвестор узнает, что у нас здесь нет офиса, разговор тут же спускается на тормозах». Впрочем, Мима не зря съездил в Штаты: инвестиции он все-таки привлек. Правда, не западные, а венчурного фонда Maxfield Capital **Александра Туркота** и партнеров.

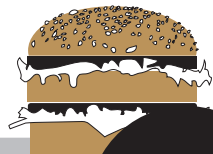
Разбираться в тонкостях российского законодательства и приезжать в Россию, чтобы вложить несколько сотен или десятков тысяч долларов, никакой американский бизнес-ангел не будет. Большинство переговоров стартаперов с инвесторами из Калифорнии заканчиваются приглашением перебраться в США и тогда уже пообщаться детально.

Партнер фонда Sofinnova Ventures (\$1,4 млрд под управлением) **Эрик Буатуа** был одним из первых инвесторов в Долине, кто разглядел перспективы индийской ИТ-индустрии. Сейчас он убежден, что россияне могут потеснить индийских программистов, так как у них более системный подход и лучше подготовка. «Российским проектам не хватает только профессиональных менеджеров и глобального подхода. Технологический рынок очень интернациональный, нельзя создавать новых лидеров на заднем дворе», — убежден Эрик. Большинство российских предпринимателей с ним согласны. Основатель проекта WayRay **Виталий Пономарев** раз-

работал компактный прибор, который позволяет проецировать данные на стекло автомобиля. Прилетев в Санта-Клару, первым делом он арендовал огромный, очень американский пикап и объехал на нем ближайших производителей автокомпонентов. Виталий уже рассчитывает развернуть продажи в США: «Я решил. Остаюсь». Когда основатель компании LiveMap и резидент Сколково **Андрей Артищев** первый раз увидел Google Glass, то он разочаровался: предприниматель все-ряд рассчитывает создать что-то более совершенное. Андрей разрабатывает мотоциклетный шлем со встроенной системой навигации. По планам первая партия появится в продаже только в конце следующего года, но на шлемы уже поступили предзаказы из США. О новинке написали Wired, Mashable и Gizmodo.

«В США длинный мотоциклетный сезон плюс платежеспособный спрос. Центр разработки останется в Москве, но офис продаж нужно иметь в США. Ина-

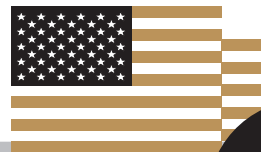




\$1 тыс.

Еда, одежда, повседневные расходы в месяц

Как правило, на ценниках и в меню указаны цены без местного налога, то есть реальная цена будет немного выше



Затраты на визу и юридическое сопровождение

\$170–\$5 тыс.



Медицинская страховка в месяц

Lifehack

Зачастую дешевле купить российскую страховку для путешественников

\$300

Регистрация юридического лица, открытие банковского счета

Lifehack

Если продажи еще не начались, можно нанять юристов уже на этапе привлечения инвестиций

\$5 тыс.

че глобальный бизнес не построишь», — рассуждает Артищев. Сейчас он подыскивает себе место для офиса в Долине. Судя по опыту других предпринимателей, создание стартапа в Северной Калифорнии — задача не из легких.

## ТРУДНОСТИ ПЕРЕВОЗА

В прошлом году американец **Курт Варнер** уволился с работы и приехал в Пало-Альто делать свой стартап — приложение-будильник для iPhone, который можно выключить только с компьютера. На жизнь Курт тратил всего \$220 в месяц: жил в машине, работал в коворкинге (\$100 в месяц), а душ принимал в фитнес-клубе (\$39 в месяц). Приложение Курта оказалось невостребованным, зато про стартапера-экстремала написали Forbes и The Washington Post, а сам Курт нашел работу в Долине.

Петербургец **Юрий Лифшиц** к таким лишениям был не готов. После вуза он три с половиной года работал по найму в Yahoo! и Caltech в США, а затем решил заняться собственным бизнесом. Для этого вернулся в Санкт-Петербург и создал коворкинг «Зона действия». Однако в 2013 году Юрий вновь оказался в Калифорнии: он привлек деньги бизнес-ангела в России и создал компанию Blended Labs, которая проводит комбинированные (онлайн плюс офлайн) курсы для начинающих предпринимателей. «Когда ты создаешь образовательный продукт, ориентированный на весь мир, для

клиентов важно, где ты находишься», — объясняет свои мотивы Юрий.

Основная статья расходов Лифшица — жилье. Он снимает за \$5 тыс. вдвоем со своим партнером **Александром Штучкиным** квартиру-офис с двумя спальнями в Сан-Франциско. В самой долине можно найти варианты дешевле. Но при этом нужно понимать, что общественный транспорт в Северной Калифорнии развит не очень хорошо. В некоторых местах без машины не доберешься не то что до офиса, но и до магазина или аптеки. Сэкономив на жилье, придется потратиться на автомобиль.

Кремниевая долина — это череда небольших городов вдоль залива Сан-Франциско к югу от самого города. Самые дешевые варианты можно найти в районах, где большинство жителей говорят по-испански.

В престижных городах Пало-Альто или Редвуде, как правило, владельцы недвижимости предпочитают иметь дело с сотрудниками крупных корпораций

ЗА ПРЕДЕЛАМИ  
ДОЛИНЫ

Кремниевая долина идеально подходит для старта IT-бизнеса, разработки новых программ, приложений и компьютерной техники. Но это далеко не единственный в США центр концентрации бизнес-проектов из одной отрасли. Например, в расположенном неподалеку от Сан-Франциско Лос-Анджелесе собраны музыкальная и киноиндустрия, шоу-бизнес. В Нью-Йорке имеет смысл запускать проекты электронной коммерции, издательский и fashion-бизнес. В столице Новой Англии Бостоне расположены MIT и Гарвард — среди студентов и преподавателей всегда можно найти коллег-единомышленников и даже инвесторов. Здесь много «научных» стартапов, разрабатываются новые лекарства, материалы и технологии.

## ЭКСПЕРТ

**Михаил Токовинин**,  
руководитель  
проекта amoCRM,  
сооснователь  
компании QSOFT



Бизнес в Северной Калифорнии вести очень легко. Инфраструктура близка к идеальной, сотрудники исполнительны. Здесь продавать тяжело. В Москве тяжело что-то сделать, а тут — продать. С инвестициями тоже все непросто: американские инвесторы не сильно отличаются от русских. На мой взгляд, у них примерно такие же требования и вопросы, только они еще и избалованы большим количеством проектов.

ШТАТНОЕ  
РАСПИСАНИЕ

Одна из насущных проблем при переезде в США — виза. Стандартная бизнес- или туристическая виза действует три года, но жить по ней в США непрерывно можно не более полугода. Многие начинающие эмигранты периодически

и гражданами США. От стартапера из России могут потребовать предоплату за несколько месяцев вперед. Учитывая, что более-менее приличный вариант обойдется в \$2–3 тыс., затраты потребуются внушительные.

Выход — попробовать стать членом какого-нибудь бизнес-инкубатора стартапов вроде Blackbox, где постоянно живут и работают 16 предпринимателей со всего мира. «Мы специально арендовали большой особняк, чтобы люди могли работать и не думать о бытовых проблемах», — вспоминает одна из основателей Blackbox, а сейчас сотрудница компании oDesk **Александра Маркова**.

## НОВЫЕ РУССКИЕ

Александра Маркова любит сравнивать Кремниевую долину с Москвой. В России большинство предприимчивых людей рано или поздно переезжают в столицу, а в Северной Калифорнии собираются все те, кому «стало тесно» в своей стране. «Поэтому здесь самая жестокая конкуренция на Земле», — убеждена Александра. Соперничество между стартапами идет в первую очередь за инвестиционные деньги, сотрудников и клиентов.

Не секрет, что Google платит стажерам \$6 тыс. в месяц, а найти в Долине программиста, согласного работать менее чем за \$100 тыс. в год, практически невозможно. Так что, как правило, разработку россияне сохраняют в России, а в Долине занимаются маркетингом и продвижением — менеджеров с опытом построения продаж по всему миру здесь хватает. Как и в России, в Северной Калифорнии все основано на связях, или, как говорят американцы, network. «Почему-то многие стартаперы думают, что в аэропорту их будет встречать красная дорожка, а инвесторы и партнеры ждут их в соседнем баре. На деле, чтобы познакомиться с правильными людьми и побывать в правильных местах, нужны знакомства», — говорит Маркова.

Впрочем, даже самые правильные знакомства не гарантируют привлечения денег. «Инвесторы смотрят всего на две вещи: предыдущий опыт успешной продажи проектов и динамику роста клиентской базы. Если в прошлом успешных выходов нет или бизнес не растет по экспоненте, вы не интересны никому», — говорит Юрий Лифшиц. Самая разумная стратегия — привлечь первые деньги в России, что сделать, как уверяют большинство опрошенных **СФ** россиян, проще, чем в США. А уже второй, третий и прочие раунды искать в Штатах. «Как только американский инвестор видит

русскую фамилию или слышит акцент, он автоматически снижает цену актива в четыре-пять раз», — рассказывает основатель соцсети «Доктор на работе» **Станислав Сажин**. Он познакомился с российскими стартаперами, которые ходят на специальные курсы, чтобы избавиться от акцента.

Почти месяц Сажин путешествовал по офисам венчурных фондов в Штатах в надежде найти инвестиции. Но американцев заинтересовала не столько сама соцсеть, сколько мобильные приложения «Спроси врача» и «Рейтинг лекарств». Станиславу предстоит перевести их на английский язык и организовать прием платежей в США.

Русских в Кремниевой долине очень много, но с success story все непросто. Если не считать, конечно, истории успеха **Степана Пачикова** с Evernote или **Макса Левчина** с PayPal — оба живут в США с 1990-х годов. Новые российские герои из Долины — Xsolla, Zingaya, RethinkDB — растут быстро и успешно, но прорваться в высшую лигу им пока не удалось. Например, основатель CRM-системы для малого бизнеса amoCRM **Михаил Токовинин** открыл офис в Сан-Франциско в 2011 году, однако наладить серьезные продажи так и не сумел: «Заработков пока нет, одни расходы, зато мы получили много знаний о том, какие потребности у пользователей из разных частей света. Если бы не этот опыт, наш продукт становился бы все более и более „русским“ и терял перспективы продаваться на Западе».

Жизнь и работа в Кремниевой долине — удовольствие дорогое. Большинство стартаперов терпит крах. Тем не менее очень редко они возвращаются в Россию, предпочитая работать по найму или запускать новые проекты в Америке. //сф

выезжают из страны, но это затратный и не самый удобный путь. Ведь любая виза без права на работу не позволяет получить social security (номер социального страхования) — базовый документ в США. Без него нельзя завести кредитную карту, могут

возникнуть сложности с арендой жилья и медицинской страховкой. Александра Маркова вспоминает, как один из стартапов-выпускников Blackbox успешно выпустил ИТ-продукт и даже привлек инвестиции, но команда была вынуждена

уехать в Гонконг из-за проблем с визами. Традиционных решения два: виза O-1 или виза L-1. Первая предназначена для людей с «исключительными способностями, которые достигли высот в науке, бизнесе, образовании, спорте или искус-

стве». Доказательством «исключительности» могут быть публикации в прессе, научные разработки, достижения в бизнесе. Вторая — для людей, покупающих американский бизнес или открывающих офис в США. В посольстве

нужно будет предъявить учредительные и арендные документы. Этим летом американский Сенат одобрил законопроект, который предусматривает выдачу стартап-виз на три года, но Конгресс его еще не утвердил.

# Коммерсантъ**FM**



## НОВОСТИ С ХАРАКТЕРОМ





Напор не прошел  
TINKOFF DIGITAL — ОДИН  
ИЗ НЕМНОГИХ ПРОЕКТОВ  
ОЛЕГА ТИНЬКОВА, КОТОРЫЙ  
ОН НЕ СУМЕЛ ВЫГОДНО  
ПРОДАТЬ

# Техника Тинькову

Экспериментатор Олег Тиньков попытался наскоком захватить отечественный рынок интернет-рекламы с новой для России технологией. Но этим летом Tinkoff Digital отказалась от работы со сторонними клиентами. Что помешало серийному предпринимателю стать венчурным инвестором?

---

Текст: Ксения Шамакина

Фото: Александр Щербак

---

Перспективная технология, самые масштабные в своем сегменте инвестиции, высокооплачиваемый персонал и крупные клиенты — казалось, что компания Tinkoff Digital (TD) обречена на успех. Однако проект в том виде, в каком он задумывался изначально, просуществовал всего чуть более года.

**Олег Тиньков** рассчитывал быстро и эффектно, в своем стиле, создать лидера по продажам рекламы с использованием модной технологии Real Time Bidding (RTB), но, столкнувшись с трудностями, прекратил эксперимент.

Технология «рекламных аукционов», которую сейчас называют революционной, возникла в США в 2007 году. «Как в „наружке“ непроданные баннеры агентства пытаются про-

0,12 сек.

Столько времени RTB-платформа принимает решение о размещении рекламы на сайте. За это время загружается интернет-страница

дать срочно по низкой цене, так и в интернете непроданные показы медийной рекламы стали продавать в режиме реального времени: вот сейчас пользователь заходит на сайт, и вы можете показать ему свою рекламу», — описывает историю создания RTB гендиректор RuTarget, российского разработчика RTB-платформ, **Евгений Легкий**. Вскоре стало понятно: в тот момент, пока страница открывается, рекламодатели могут «увидеть» пользователя: по его истории посещения сайтов вычислить,

## «То, что сейчас происходит, — нормальный процесс. В США тоже первые пару лет вокруг RTB была шумиха, а потом год игроки рынка находились в ужасе: радужные ожидания не оправдывались»

какой он потребитель. На аукционе компании стали торговаться за право показать баннер пользователю, который им интересен.

В США в этом году доходы от RTB-рекламы, по оценке аналитической компании eMarketer, превысят \$3,3 млрд (около 19% рынка всей медийной рекламы). У нас в стране технологию начали использовать в 2012 году. В первом полугодии 2013-го отечественный рынок RTB, по расчетам AdFox, составил около \$12 млн (примерно 5% медийной рекламы).

«Когда эта технология начала развиваться в России, мы и другие игроки рынка рассчитывали, что спрос будет расти гораздо быстрее», — признается руководитель RTB-платформы Between **Михаил Гетманов**. Сейчас на 500 сайтах, работающих с Between, через RTB выкупаются только 10% показов рекламы.

Одна из причин низких темпов роста — инертность рекламодателей. Они не торопятся экспериментировать с очевидно перспективной, но сложной технологией, предпочитая заказывать привычную медийную и контекстную рекламу. «То, что сейчас происходит, — нормальный процесс, — не отчаивается Евгений Легкий. — В США тоже первые пару лет вокруг RTB была шумиха, а потом год игроки рынка находились в ужасе: радужные ожидания не оправдывались».

### «САМИ ПРИДУТ И САМИ ВСЕ ПРИНЕСУТ»

Тиньков — мастер мистификаций. В марте он написал в своем Twitter, что «решил запустить авиакомпанию Tinkoff Airlines». Ему поверили, хотя никто на авиарынке не слышал о создании нового перевозчика. Месяц Тиньков будоражил умы людей, мечтающих о появлении лоукостера, пока 11 апреля

#### КАК РАБОТАЕТ RTB

1. Пользователь открывает сайт.
2. RTB-платформа идентифицирует его по заранее собранной ею базе данных.
3. Определяет, кому из рекламодателей интересен этот пользователь.
4. Находит рекламодателя, заранее предложившего самую высокую цену за такого пользователя.
5. Страница загрузилась, и пользователь увидел рекламный баннер.

не представил новую кредитную карту All Airlines своего банка «Тинькофф кредитные системы» (ТКС-банк).

Проект Tinkoff Digital тоже пережил трансформацию. В июне прошлого года Тиньков заявил, что совместно с инвестбанком Goldman Sachs создает компанию для инвестиций в интернет-проекты в сфере цифровой рекламы и мобильных приложений. Тогда он планировал вложить \$20 млн в три-четыре компании. Стартаперы активизировались — стали писать в компанию о своих проектах, с самыми интересными предпринимателями Тиньков встречался.

Но в чужие стартапы Тиньков инвестировать не стал.

RTB-платформы DataMind (для веба) и Madnet (для мобильных устройств) компания запустила сама. Другой проект — мобильное приложение Shopfee — Тиньков профинансировал еще до создания TD как бизнес-ангел.

«Есть ощущение, что Тиньков и не собирался инвестировать в чужие проекты, — высказывает свое мнение Михаил Гетманов. — Он прощупал рынок, из первых уст узнал, у кого какие технологии есть, и начал работать». Бывший руководитель Tinkoff Digital **Анна Знаменская** говорит, что первоначально Тиньков собирался инвестировать в сторонние проекты, но потом передумал.

В DataMind Тиньков собирался вложить \$5 млн. Он оптимистично оценивал перспективы RTB-рынка в России — \$100 млн в 2013 году, хотел занять его первым и при создании компании не скупился. Участники рынка рассказывают, что кандидатам на должность CEO он предлагал зарплату 1 млн руб. в месяц. Свой выбор Тиньков остановил на бывшем топ-менеджере Rambler и Ivi.ru Анне Знаменской. Вскоре в компании трудились 40 сотрудников, хотя в сопоставимых по масштабу фирмах — RuTarget, Between — сейчас работают по 15 человек. Зарплаты многих были гораздо выше рыночных, утверждает Гетманов: «Это перегревало рынок, многие конкуренты были недовольны».

Разработчики RTB-платформ стоят дорого (первоклассный специалист в Москве запросит от 180 тыс. руб. в месяц), и найти их трудно. Поэтому значительную часть технической работы выполняли сторонние компании на аутсорсинге.

### ВЕЛИКИЙ ЭКСПЕРИМЕНТАТОР

«Tinkoff Digital запускает первый проект — DataMind», «„Яндекс“ будет использовать платформу DataMind», «The Tinkoff Effect» — такие заголовки мелькали в российских и зарубежных СМИ. Яркая и харизматичная Знаменская активно продвигала компанию. Ее усилия приносили плоды, количество рекламодателей росло: к марту 2013 года их было 40. Рекламные бюджеты составляли от 300 тыс. до 5 млн руб.

Среди клиентов TD были МТС, Sapato, Lamoda, Enter. «Те, кому нравится Тиньков как предприниматель, заказывали у него рекламу, часто не вникая в технологии RTB», — считает Гетманов.

Но провести кампании успели не всем заказчикам, говорит гендиректор рекламной RTB-компании Segmento **Роман Нестер**. Дело в том, что платформа DataMind, которую в декабре 2012 года представила TD, не была на 100% собственной разработкой компании. Чтобы быстро выйти на рынок, Тиньков использовал технологии британской IronWeb — «купил полуфабрикат», как говорят игроки рынка. «Когда я пришла в компанию в ноябре 2012 года, ее продукты были немного сыроваты», — вспоминает бывший директор по продажам Tinkoff Digital **Виктория Диева**. — У нас быстро появились крупные клиенты, и у ребят из техотдела просто не оставалось возможности отдохнуть: продажи шли, нужно было реализовывать проданные услуги». «Даже самому лучшему трактористу нужно время, чтобы приспособиться пахать на чужой машине», — говорит Нестер. Позже команда TD начала создавать собственную платформу, но достроить ее до закрытия компании не успела.

Другой проблемой стало отсутствие рынка данных о пользователях. Главная ценность RTB — таргетированность показов: вы можете показать рекламу пользователям с четко заданными характеристиками — например, людям, которые собираются приобрести автомобиль бизнес-класса. Но где эту информацию о пользователях взять? Самыми обширными базами данных владеют интернет-корпорации («Яндекс», Google и др.) и крупные соцсети. Но они этой информацией не торгуют — многие уже самостоятельно начали работать с RTB. Поэтому остальным участникам рынка приходится покупать разрозненные данные или собирать их самостоятельно, устанавливая счетчики на партнерских сайтах. Рынок данных только формируется: например, в апреле при поддержке фонда Russian Ventures начала работать биржа данных Loger.ru. Но единой и понятной модели ценообразования еще не существует. «Если я продам вам данные, кто гарантирует, что вы не перепродаете их другим игрокам? Из-за этого многие ставят очень высокие цены», — поясняет Роман Нестер. TD покупала много данных, при этом часть из них не смогла использовать: они были неактуальными или неточными. «Из-за увеличения количества подрядчиков, которые давали нам данные, мы несколько раз повышали свои цены», — рассказывает Виктория Диева.

**\$50** млн

достигнет рынок RTB в России в 2013 году, по прогнозу компании AdFox. Его доля на рынке медийной рекламы составит от 2% до 5%, в следующем году она может вырасти до 10%

Бюджеты на RTB-кампании сопоставимы с расходами на медийную рекламу, но заранее предсказать их эффективность сложно. Сотрудничество с TD устроило не всех рекламодателей. Например, Enter, сделавший пробное размещение через Madnet, больше с этой платформой не работает. «Тест оказался дорогим», — говорит начальник управления корпоративных коммуникаций Enter **Екатерина Белоусова**. — Соотношение бюджета к полученной выручке было на 20% выше, чем по контекстной рекламе».

В марте этого года на конференции eTarget случился скандал. Коммерческий директор Mail.ru Group **Алексей Катков** заявил, что некоторые компании воруют данные. Они размещают рекламные баннеры на крупных площадках и параллельно несанкционированно собирают информацию о пользователях, которые эти баннеры видят. На слайде, показывающем, как действуют недобросовестные рекламодатели, была указана платформа DataMind. Катков призвал участников рынка не работать с компаниями, которые используют чужие данные.

«Тиньков много экспериментирует, мы все много экспериментируем, это нормально», — комментирует ситуацию Евгений Легкий. — А контроль над сохранностью данных — это задача площадки, в данном случае Mail.ru, и „обижаться“ на кого-то — странно».

#### НА БЕЛОМ КОНЕ

Тинькову не удалось, как он планировал, вывести TD на точку безубыточности в первом квартале 2013 года. В апреле компанию покинула Анна Знаменская. Официальный комментарий

«Тиньков въехал на RTB-рынок на белом коне, привлек к технологии внимание — находить клиентов стало проще всем»





## БИТВЫ КЛОНОВ

Shopfee был клоном американского мобильного приложения ShopKick: за посещение магазинов и покупки в них начислялись баллы, которые потом обменивались на реальные товары. Зайдя шесть-семь раз в партнерские магазины Shopfee, можно было, например, получить подарочную карту Yves Rocher на 500 руб. Накопить на призы было легко, это было невыгодно для проекта, считает руководитель аналогичного российского сервиса ShopPoints Екатерина Непомнящая. В ShopPoints ценовая политика другая: чтобы получить подарок стоимостью 500 руб., нужно собрать 5 тыс. баллов. Если набирать баллы самым простым способом — заходя в магазины, для этого придется обойти более 100 точек (одно посещение магазина — 30–50 баллов).

TD утверждал, что компанию «должен возглавить человек, имеющий серьезный технологический бэкграунд».

Заработать на кредитах и на пиве проще, считают участники рекламного рынка. «Там легче спрогнозировать окупаемость, например,— рассуждает Роман Нестер.— Технологии ясны и отлажены. Когда Тиньков понял все сложности RTB, он разочаровался». «Сейчас многие интернет-бизнесы живут только при постоянной накачке деньгами. Это не в правилах Тинькова. Бизнес должен приносить прибыль»,— добавляет один из бывших сотрудников TD.

Нового CEO после отставки Знаменской не назначили. Если его и искали, то не очень активно. «Мы находились в подвешенном состоянии, ждали нового руководителя, но ничего не происходило»,— вспоминает Диева. В середине июля из компании ушел технический директор Константин Круглов.

В последний день июля стало известно, что платформа DataMind будет работать только для продвижения банка. «Tinkoff Digital стал лабораторией инноваций внутри банка»,— пояснили в ТКС-банке.

Собеседники **СФ** считают, что Тиньков поторопился: за время работы TD предприниматель потратил на DataMind только часть из запланированных \$5 млн, средства на «антикризисные» меры еще оставались.

Тиньков закрыл только платформу для веба, оставив мобильную: Madnet, в который, по заявлению TD, было вложено \$3 млн, продолжил работать в рамках компании «Эффективные медиа». «Тиньков очень верит в мобилку»,— считает Легкий. Проект Shopfee, еще в конце 2012 года переданный его основателям, также был закрыт.

История Tinkoff Digital еще не закончена, считают участники рынка. Пока компания отрабатывает RTB на ТКС-банке, конкуренты пожинают плоды популярности этой системы. «Тиньков въехал на RTB-рынок на белом коне, привлек к технологии внимание — находить клиентов стало проще всем»,— радуется Нестер. Возможно, когда-нибудь Тиньков захочет окупить инвестиции в DataMind и вернет продукт на рынок. Но, как известно, наибольшие выгоды от революций получают вовсе не те, кто их затевает. //сф

# ДЕЙСТВУЮЩИЕ ЛИЦА ЭЗ.6



**КоммерсантъFM**  
новости с характером

На вопросы Андрея Норкина в прямом эфире отвечают первые лица российской деловой и политической элиты.

**В ВЕЧЕРНЕМ ШОУ АНДРЕЯ НОРКИНА**  
ВТОРНИК 19:00–20:00

# «Главное для предпринимателя, чей бизнес растет,— справиться с хаосом»



**АСКАР РАХИМБЕРДИЕВ,**  
генеральный директор сервиса «МойСклад»

«Когда начался быстрый рост, выстроилась очередь из клиентов, до которых не доходили руки. Мы стали регулярно устраивать „субботники“»

Стартап — это всегда новые идеи, инициативные люди, в общем, хаос. Многим кажется, что главное на старте — это найти инвестиции, привлечь первых клиентов. Все это, безусловно, важно, но, на мой взгляд, главное для предпринимателя, чей бизнес растет,— справиться с хаосом. В процессе роста обычно очень сильно трясет.

Основная проблема — это коммуникации между сотрудниками. Когда в компании работали четыре человека, мы все сидели в одной комнате, и если возникал какой-то вопрос, то быстро его между собой решали. Затем людей стало много, и компания разделилась на четыре отдела: маркетинг, продажи, разработка и поддержка. Если внутри отделов еще можно решать вопросы между собой, то на стыках возникают проблемы.

Мне казалось, что решить эти проблемы можно с помощью автоматизации. Получилось интересно: каждый отдел применяет свой «облачный» софт. Продажи используют Zoho CRM, поддержка — Zendesk, программисты — систему Jira, маркетинг, самый непродвинутый, сидит в Google Docs. Добиться того, чтобы все сервисы идеально стыковались между собой, невозможно. Для разработчиков «облачных» продуктов нет единого софта, который позволял бы управлять всем бизнесом. Суть «облачной» идеологии в создании продуктов, заточенных под решение конкретных задач. Тем не менее автоматизировать даже совсем небольшой бизнес (у нас сейчас работают 25 человек) жизненно важно, это дисциплинирует сотрудников и позволяет строить планы. Софт просто не дает совершать откровенные глупости. Когда мы стартовали, то ошиблись с числом клиентов на порядок — в большую сторону. Когда начался быстрый рост, наоборот, выстроилась очередь из клиентов, до которых не доходили руки. Мы стали регулярно устраивать «субботники»: менеджерам по продажам помогали все, кто был способен говорить по телефону.

Полтора года назад мы выяснили, что поддержка клиента на одном из тарифов стоит для нас дороже, чем сам тариф. То есть чем больше пользователей пользуются этим тарифом, тем больше мы теряем. Тариф пришлось повысить в полтора-два раза, несмотря на недовольство клиентов. С какого-то момента клиентская база становится достаточно большой, и увеличить выручку проще всего, не повысив приток новых клиентов, а уменьшив отток существующих. Поэтому любые крупницы информации необходимо накапливать и анализировать, чтобы прогнозировать хотя бы на год вперед.

Сапожники без сапог в ИТ-бизнесе не редкость. Именно автоматизация бизнес-процессов позволила нам выжить и не погрузиться в хаос.



# вашему бизнесу нужен ОГОНЁК

реклама  
(16+)

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

газете «Коммерсантъ»

еженедельнике «Коммерсантъ Власть»

еженедельнике «Коммерсантъ Деньги»

**и впервые — в журнале «Огонёк»!**

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

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

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

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

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



**Коммерсантъ  
Business+**

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



# БАНК «ВОЗРОЖДЕНИЕ»: В НУЖНОЕ ВРЕМЯ В НУЖНОМ МЕСТЕ

БАНК «ВОЗРОЖДЕНИЕ» (ОАО), ОСНОВАН В 1991 ГОДУ НА БАЗЕ МОСКОВСКОЙ ОБЛАСТНОЙ КОНТОРЫ ГОСБАНКА СССР. СЕГОДНЯ БАНК «ВОЗРОЖДЕНИЕ» – УНИВЕРСАЛЬНОЕ КРЕДИТНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ФЕДЕРАЛЬНОГО МАСШТАБА, ОФИСЫ КОТОРОГО ПРЕДСТАВЛЕНЫ В 21 РЕГИОНЕ СТРАНЫ. НА ПРОТЯЖЕНИИ БОЛЕЕ 22-ЛЕТНЕЙ ИСТОРИИ БАНК ОТЛИЧАЕТ СТАБИЛЬНОСТЬ, ВЫСОКОЕ КАЧЕСТВО БАНКОВСКОГО СЕРВИСА И ИНДИВИДУАЛЬНЫЙ ПОДХОД К КАЖДОМУ КЛИЕНТУ.

Стратегия банка «Возрождение» – предоставлять своим клиентам оперативные, профессиональные и максимально эффективные решения для развития бизнеса. Наличие широкого спектра финансовых инструментов, продуктов и услуг для компаний-участников ВЭД, в том числе таможенной карты – современного высокотехнологичного инструмента для оплаты таможенных платежей, гибкие возможности по международному финансированию внешнеторговых контрактов, собственной службы инкассации и многих других услуг создают комфортные условия сотрудничества с банком для предприятий любых отраслей бизнеса.

Ключевым клиентским сегментом банка исторически являются предприятия малого и среднего бизнеса, на долю которых приходится свыше 50% корпоративного кредитного портфеля. На протяжении многих лет банк стабильно удерживает лидирующие позиции на рынке по качеству обслуживания и объемам кредитования данного сегмента бизнеса. Банк «Возрождение» активно участвует в разработке актуальных инструментов господдержки МСП, а также в реализации программ господдержки малого и среднего бизнеса, сотрудничает с ведущими организациями инфраструктуры поддержки, в частности с ОАО «МСП Банк», гарантийными фондами и др. Данное партнерство открывает широкие возможности для максимально эффективного финансирования субъектов МСП, предоставляя долгосрочные заемные ресурсы на доступных условиях, а также восполняя дефицит ликвидного обеспечения у заемщиков этого сегмента.

«Самая объективная оценка результатов нашей работы – мнение клиентов. Мы гордимся тем, что, однажды обратившись в любой из филиалов нашего банка, клиенты не только остаются с нами на долгие годы, развивая свой бизнес, но и с удовольствием рекомендуют «Возрождение» своим партнерам. Высокая лояльность клиентов к банку

подтверждается данными исследования\* ведущего международного маркетингового агентства TNS (TNC Россия), в соответствии с результатами которого за 2013 г. свыше 80% наших клиентов рекомендуют нас в качестве надежного партнера своим контрагентам по бизнесу», – прокомментировала Ирина Семенова, начальник департамента корпоративного бизнеса. Впрочем, мнение о сотрудничестве с банком, наверное, лучше всего услышать от самих клиентов.

**ТАТЬЯНА ЕРЕМКИНА,**  
ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР И УЧРЕДИТЕЛЬ  
ООО «МПП РУССКИЙ СОРТ»



лучшие колбасы Подмоскovie. Мы открыли собственное фермерское хозяйство, стараемся постоянно повышать качество своей продукции, расти. Это стало возможным с помощью банка «Возрождение». Ведь не только у нас – почти перед всеми малыми предприятиями стоит проблема: нужны кредиты на развитие производства, обновление оборудования, а ликвидного залогового обеспечения не хватает. В «Возрождении» нам предложили инвестиционный кредит «ФИМ-Целевой» в рамках программы господдержки на привлекательных условиях для приобретения инновационного оборудования. Проект уже в стадии активной реализации, и если сегодня мы производим 150–160 тонн

– «Русский сорт» – это мясоперерабатывающий завод в Щелковском районе Подмоскovie, в поселке Петровское. Относительно небольшое предприятие, семейный бизнес, уже более 10 лет поставляющий в элитные торговые сети столицы

колбас в месяц, то с завершением пристройки к основному цеху и приобретением нового оснащения выпуск продукции увеличим как минимум вдвое!

Очень приятно было найти поддержку в «Возрождении», ведь к нуждам таких небольших предприятий, как наше, крупные банки часто просто не прислушиваются. Этот же банк создает комфортные условия для расширения бизнеса. А еще очень важно для меня то, что его сотрудники, от руководителей до операционистов, всегда очень доброжелательны и к каждому реализованному проекту относятся как к своему детищу, по-настоящему заинтересованы не только в успехе клиента, но и в нем самом. Банк организует интересные и необычные мероприятия для своих клиентов, они проходят то в Третьяковке, то на теплоходе по Москве-реке... Все это располагает к банку, поддерживает доверие к нему, а, как известно, человеческие отношения – вещь немаловажная для бизнеса.

**ИЛЬЯ СЕДАЧЕВ,**  
ЗАМЕСТИТЕЛЬ ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА  
ПО ФИНАНСАМ ООО «СДС-ФУДС»



– Наша компания, являясь более 10 лет эксклюзивным дистрибьютором чая Ahmad Tea в России, снабжает отечественных потребителей прекрасным чаем от компании Ahmad Tea Ltd (Ахмад Ти ЛТД), основанной представителями из-

вестной династии английских титестеров – специалистов по отбору и составлению чая. Для того чтобы довести его вкус до всех желающих в стране, мы создали широкую дистрибьюторскую сеть, а сама марка за эти годы заняла одну из лидирующих позиций на рынке.

В поисках оптимальных путей развития нашего бизнеса судьба свела нас с таким партнером, как «Возрождение», и сегодня я очень рад этому. Сотрудничать с банком начали в 2009 году, сначала в части рублевого и валютного расчетно-кассового обслуживания, валютного контроля, классического кредитования. Позже банк предложил попробовать такой новый для нас продукт, как факторинг. Если честно, сначала я очень сопротивлялся, для меня в предложении поначалу было много неясного. Зато к сегодняшнему дню результат превзошел все ожидания! Обороты компании увеличились, она получила экономию на процентных ставках по сравнению с обычным кредитованием, а вся система отношений с контрагентами стала более гибкой и эффективной.

Поясню: наша компания сильно зависима от сезонности: начало холодать, увеличилось потребление чая – пошли и поставки. Соответственно, раньше приходилось тщательно, загодя планировать графики получения кредитов для закупки чая

и балка, чайного сырья, погашения долгов перед банками. В «Возрождении» предложили в качестве инструмента финансирования оборотного капитала факторинг, объем которого не ограничен залогом, а растет вместе с объемами продаж, и это принципиально изменило ситуацию. С 2012 года банк начал кредитовать нашу компанию уже в момент отгрузки товара ритейлерам, пусть и на 10% меньше суммы отгрузки. Этот дисконт компенсируется позже в момент прихода выручки за товар от покупателей и погашения нашей задолженности перед банком. В итоге обороты компании активизировались, перестали фатально зависеть от сезонности чайного бизнеса, мы ушли от проблемы неэффективного замораживания средств в «дебиторке». А главное – получаем деньги в распоряжение «здесь и сейчас»! Никому не нужно объяснять, что это значит в бизнесе.

Наши дебиторы по факторинговым сделкам – это большинство крупнейших федеральных сетевых ритейлеров, реализующих Ahmad Tea (Ахмад Ти) по всей России. Мы очень благодарны «Возрождению» за помощь во внедрении новой схемы финансирования и за оперативность. Всего 3 дня его сотрудникам требуется для экспресс-анализа и отбора дебиторов конкретного клиента для факторинговой сделки. Чай – это тонкий бизнес: в нем так же, как в виноделии, важно, на каком склоне и в какой момент созрел тот или иной сорт, так ли он скупажирован, так ли соединены ароматы для создания неповторимого вкуса... Благодаря «Возрождению» мы получили возможность больше внимания уделять этому, а не финансовым головоломкам, и, надеюсь, это оценят потребители.

#### ЭЭРО ЛАММИНЕН, БИЗНЕС-КОНТРОЛЕР РОССИЙСКОГО ПОД- РАЗДЕЛЕНИЯ КОРПОРАЦИИ ORIOLA-KD (ОРИОЛА-КД)



– Наша компания является частью международной группы Oriola-KD (Ориола-КД), ведущей фармацевтический бизнес в Финляндии, Швеции и странах Балтии. Штаб-квартира корпорации находится в Финляндии, акции

компании котируются на Хельсинкской фондовой бирже. В России Oriola-KD (Ориола-КД) владеет оптовым дистрибьютором «Ориола» и аптечными сетями «Старый лекарь» и «03 Аптека». Ориола входит в топ-6 крупнейших оптовых фармдистрибьюторов России. У компании 12 филиалов в стране, центральный офис и главный дистрибьюторский центр компании находятся в Подмоскowie. Объединенная сеть аптек «Старый лекарь» и «03 Аптека» входит в топ-10 крупнейших аптечных сетей страны и представлена сегодня 242 аптеками в Москве и Московской области.

Начиная столь разветвленный бизнес в России несколько лет назад наша компания провела тендер среди банков, с тем чтобы выбрать среди них так называемый основной банк – опорное, ключевое финансовое учреждение, которое взяло бы на себя обслуживание нашего розничного бизнеса. Изначально в тендере участвовали пять банков, потом осталось два, а в итоге самыми конкурентоспособными оказались тарифы и условия банка «Возрождение», с которым мы успешно и сотрудничаем с тех пор. Нам было важно выбрать банк, который бы служил нам по принципу openwindow – «единого окна», куда мы всегда могли бы обратиться за консультацией, услугами, помощью в любых вопросах, касающихся работы с банком. В лице «Возрождения» мы нашли такого партнера. Решающим фактором в нашем выборе стало желание банка идти навстречу клиенту, интерес к нему и понимание повседневных задач и вопросов, решаемых клиентом.

Нам важнее всего было решить проблемы инкассации и карточного эквайринга, являющиеся главными затратными статьями в аптечном бизнесе при работе с банками. Это, надо сказать, специфический вид бизнеса, поскольку он связан с содержанием множества мелких аптек с относительно небольшой ежедневной выручкой. Отладить оптимальную и наименее затратную систему инкассации и эквайринга очень важно. Мы в лице «Возрождения» нашли полную поддержку и готовность создать, в частности, специально «под нас», конкретного клиента, гибкую систему инкассации, регулирующую в текущем режиме по частоте и времени, в зависимости от выручки и соображений безопасности содержания кассы. Это позволяет держать затраты под контролем. Приятно, что для нас в банке выделен персональный менеджер, мы всегда знаем, к кому обратиться с проблемой, приятно также иметь в лице банка грамотного советчика по всем финансовым вопросам ведения бизнеса в России, касающимся работы с банками. Это серьезно облегчает наши задачи.

#### АЛЕКСАНДР ИВАНОВ, ФИНАНСОВЫЙ ДИРЕКТОР КОМПАНИИ GLOBAL SPIRITS В РОССИИ



– Наша компания осуществляет оптовую торговлю алкогольными напитками. Собственная дистрибьюторская сеть охватывает территорию России, где действуют 23 представительства компании. Основной поток продукции импортируем в Россию из Украины, Грузии, Италии, Испании, Франции, так что наш бизнес постоянно связан с таможенным оформлением ввозимой продукции, большими суммами таможенных платежей.

В связи с этим среди банковских продуктов мы целенаправленно выбирали для себя тот, который существенно сможет упростить этот процесс. Многим, наверное, памятна времена, когда оформление грузов на таможне было сопряжено с их простоем: из-за медленного прохождения авансовых платежей товары зачастую «зависали» на границе. При большом перманентном потоке ввозимых грузов сложно точно предсказать срок прибытия каждой конкретной партии товаров, поэтому приходилось отвлекать средства на авансы загодя, иногда «авансировать на выходные» (если ожидаемый срок прибытия груза приходился на понедельник). Кроме этого, довольно большие средства отвлекались на авансовые платежи из-за неопределенности курсов валют. В связи с тем что стоимость ввозимой из Европы продукции указывается в валюте, курс которой в России постоянно «плавает», нам, ожидая прихода груза, приходилось авансы по таможенным платежам всегда оплачивать «с запасом» на случай роста курса доллара или евро. При снижении же курса остаток денежных средств «зависал», и вести учет его использования было достаточно трудозатратно. Помимо этого, в связи с высокой загруженностью таможенных органов, достаточно проблематично было подтвердить остаток средств путем его сверки с таможней.

На сегодня такая картина осталась для нас в прошлом благодаря тому, что мы начали пользоваться финансовым инструментом, предоставляемым с конца 2012 года банком «Возрождение» – таможенной картой «РАУНД» – незаменимой, на мой взгляд, для импортеров в России. Банк первым вступил в систему осуществления расчетов по этой таможенной карте, которая позволяет моментально оплачивать положенную сумму таможенных пошлин, копейка в копейку, исходя из курса валют к рублю в момент прохождения через границу конкретной партии товара. Кроме того, формы оплаты стали самыми современными – таможенные платежи можно внести как при помощи специальных терминалов, установленных практически на всех таможенных постах России, так и дистанционно через «Личный кабинет» по Интернету, не выходя из офиса, независимо от времени суток, выходных, праздничных дней и режима работы банков. Это очень удобно, ускоряет и упрощает работу всей цепочки лиц, задействованных в процессе.

Кроме того, банк предоставляет нам овердрафт к счету таможенной карты, что делает инструмент более гибким и позволяет, не отвлекая собственные оборотные средства компании, при необходимости перехватывать «короткие деньги». Это некий карман, из которого всегда можно оплатить необходимую сумму, не затормаживая весь бизнес-процесс. Мы довольны сотрудничеством с банком и готовы порекомендовать их услуги всем, кто работает в сфере внешнеэкономической деятельности.



# СТАРТАП — ЭТО ВСЕГДА РИСК. А НАЕМНЫЕ СОТРУДНИКИ РЕДКО ГОТОВЫ РИСКОВАТЬ. ЗАИНТЕРЕСОВАТЬ ПЕРСПЕКТИВНЫХ РАБОТНИКОВ НАЧИНАЮЩИЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛИ МОГУТ ОПЦИОНОМ И АМБИЦИОЗНЫМИ ЗАДАЧАМИ. КАК ИЩУТ СОТРУДНИКОВ И ТОП-МЕНЕДЖЕРОВ УЧАСТНИКИ ПРОЕКТА «СТАТЬ КОММЕРСАНТОМ»?

Текст: Екатерина Сирина

Иллюстрация: Михаил Блосяк

Фото: Олег Яровиков, Михаил Соколов, Александр Петросян, Александр Коряков, Василий Шапошников

«Поиск нужных людей — ключевой и очень непростой для стартапа вопрос», — говорит **Кирилл Малука**, сооснователь и соинвестор проекта Wise TiVi. Сейчас в команде проекта около 40 человек с учетом фрилансеров. «Рекрутинговые агентства — слишком дорогое удовольствие для стартапа, кроме того, через них лучше искать людей под конкретный функционал. На этапе вывода проекта особенно ценны сотрудники, умеющие работать в многозадачном режиме», — считает Малука. Два месяца он искал специалиста по контролю качества производственного процесса в Китае. Помог случай — в аэропорту Кирилл встретил бывшего однокурсника, который живет в Гонконге и работает в сфере электроники. Нанять агентов по недвижимости, конечно, проще. Но, создавая агентство недвижимости «Счастливый дом», **Анастасия Гизатова** сразу стремилась уйти от негативного образа «пройдохи риэлтера»,

## 9%

Так вырастут  
зарплаты в России  
в 2013 году, по  
прогнозу консалтин-  
говой компании  
Hay Group

приглашая на работу людей с высшим образованием, не имеющих опыта работы в риэлтерских агентствах. Сейчас у нее практически нет текучки кадров. Гизатову влекут новые интересные проекты, но оставить оперативное руководство она пока не может — опасается, что сотрудники уйдут. Вопрос делегирования полномочий волнует и **Максима Ясного**, основателя event-агентства Blackbird Agency: «На разных этапах развития компании меня бросало в крайности — от полнейшего недоверия к полнейшей свободе для сотрудников». Предприниматель пришел к выводу, что истина посередине. С одной стороны, он придерживается правила «доверяй, но проверяй», с другой — старается брать на работу только тех, кто доверия заслуживает. А от идеи франчайзинга (запросы на франшизу Ясному поступали) Максим решил отказаться: контролировать партнеров на расстоянии сложно.







**Роман Матвеев**, основатель проекта «Энергон», начинал вдвоем с партнером, сегодня в компании работают специалисты по логистике и продажам, мерчендайзер. Поиск сотрудников продолжается. Задачу привлечения высококвалифицированных людей Роман с партнером решили за счет опционной программы: пригласили в партнеры **Владимира Мариновича** и **Артура Вдовичева**, специалистов по маркетингу, финансам и продажам, имеющих за плечами крупные известные проекты. «У них есть компетенции и связи, которых нет у нас», — говорит Роман. С помощью партнеров он рассчитывает выйти на новый уровень, сейчас команда ведет переговоры с федеральными дистрибуторами и готовит предложения для инвесторов. «Чтобы стать лидером на рынке функциональной жевательной резинки и не дать обойти себя конкурентам, нам нужен качественный скачок», — уверен Роман.

При участии инвесторов развиваются два проекта «Стать коммерсантом» — Wise TiVi и портал для студентов-медиков «Медкампус». Так случилось, что оба они сменили руководителя. **Антон Масленников**, основатель «Медкампуса», решил сосредоточиться на карьере врача и ученого, оставшись в «Медкампусе» в качестве консультанта. Руководство проектом он передал своему бывшему помощнику **Роберту Сагидуллину**. **Константин Ворожун**, со старта занимающийся продвижением «Медкампуса» в социальных сетях, продолжает работу. «Я доволен тем, как работают Роберт и Константин, но Антона проекту, конечно, не хватает. Надеюсь, когда-нибудь он снова займется своим детищем», — говорит **Станислав Сажин**, гендиректор портала «Доктор на работе», выступивший инвестором сайта для студентов. Сменил «рулевого» и проект Wise TiVi. Из-за болезни его основателя **Андрея Орехова** взять на себя оперативное управление пришлось Кириллу Малуке. «Это тяжелое решение, но выхода не было», — говорит Малука. У него есть другие проекты и консалтинговый бизнес. Однако деньги пул инвесторов давал под конкретных людей, о найме стороннего руководителя не могло идти и речи.

**«При выводе проекта особенно ценны сотрудники, умеющие работать в многозадачном режиме»**



МАЛ, ДА УДАЛ

По российским законам малым предприятием считается компания с численностью сотрудников до 100 человек. В России таковых меньше 1 млн. Занятые в сфере малого бизнеса только 19% работающего населения, а вклад малых предприятий в ВВП составляет всего 10–12%. В Европе сотрудниками небольших предприятий являются около 70% работающих граждан, их вклад в ВВП Евросоюза достигает 30–35%. Впрочем, подходы к определению малого предприятия в разных странах могут кардинально отличаться.

## КИТАЙЦЫ УЧАТ РУССКИЙ



### «Медкампус»

Интернет-портал для студентов-медиков (Уфа)

В СЕНТЯБРЕ, в начале учебного года, выручка проекта выросла, как и предполагали его руководители. «Рекламодатели обращаются сами, многим сайт для студентов рекомендуют сотрудники „старшего брата“, портала „Доктор на работе“, — рассказывает новый руководитель проекта «Медкампус» **Роберт Сагидуллин** (на фото). Интерес к проекту проявляют не только российские студенты, но и будущие медики из Китая, Финляндии и других стран. «Это

те, кто знает или учит русский язык. Создавать англоязычную версию или версии на других языках мы пока не планируем», — говорит Сагидуллин.

### ФИНАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ

Выручка за сентябрь, тыс. руб.	Динамика к августу, %
120	71▲

## ИЗ ОФИСА К ПСИХОЛОГУ



### «Счастливый дом»

Агентство недвижимости (Казань)

В СЕНТЯБРЕ вновь всплыли проблемы с постановкой задач и делегированием полномочий», — сетует **Анастасия Гизатова** (на фото), основатель агентства недвижимости «Счастливый дом». Она переделала сайт агентства, но результат не устроил. К тому же возникли проблемы с заселением дома, который застройщики не могли сдать в течение восьми месяцев. «Морально это оказалось очень сложным. Весь негатив принимаю в свой

адрес, скупала все успокоительное в соседних аптеках и первый раз в жизни задумалась о походе к психотерапевту», — говорит Анастасия и жалуется на то, что «пропал кураж».

### ФИНАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ

Выручка за сентябрь, тыс. руб.	Динамика к августу, %
640	0

ШИРОТА  
ИНТЕРЕСОВ**Blackbird Agency**

Event-агентство (Санкт-Петербург)

«ПЕРВЫЙ» месяц осени прошел под эгидой автодилеров», — рассказывает **Максим Ясный** (на фото), основатель Blackbird Agency. В сентябре агентство провело мероприятие для дилера Volkswagen автосалона «Автоштадт», приуроченное к выходу ограниченной серии Volkswagen Sochi Edition. Активно развиваются и новые направления бизнеса. «Например, Мы сделали новый красивый и удобный сайт для компании ФПК,

работаем над системой удаленного обучения торговых представителей. В процессе работы обучающая программа выросла в образовательный и развивающий портал», — говорит Ясный.

ФИНАНСОВЫЕ  
ПОКАЗАТЕЛИ

Выручка за сентябрь, тыс. руб.	Динамика к августу, %
585	60▼

НОВАЯ  
УПАКОВКА**Energon**

Производство и дистрибуция энергетической жевательной резинки (Санкт-Петербург)

«В СЕНТЯБРЕ» у нас почти закончилась продукция. А новая партия застряла на стадии производства», — рассказывает основатель компании **Роман Матвеев** (на фото). Задержки с новой партией связаны с изменением упаковки. «Теперь достать жвачку из упаковки можно одной рукой, что очень удобно для водителей», — говорит Роман. Но инновационная упаковка оказалась сложной

в изготовлении, некоторые этапы производства затянулись. Отгрузки пришлось перенести на октябрь. Зато у компании появились партнеры на Украине и в Белоруссии.

ФИНАНСОВЫЕ  
ПОКАЗАТЕЛИ

Выручка за сентябрь, тыс. руб.	Динамика к августу, %
511	28▲

В БОРЬБЕ  
С ДИСТРИБУТОРАМИ**Mini Fellini**

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

«СЕНТЯБРЬ» показал ожидаемую динамику, сейчас поступают один-три заказа в день», — рассказывает **Дмитрий Семаев** (на фото), основатель Mini Fellini. На SEO-продвижение предприниматель потратил около 10 тыс. руб. Он продолжает выстраивать схемы поставки товара, ищет людей в команду. «Радует интерес к магазину, есть множество интересных идей. Огорчает качество российской дистрибуции, постоянное отсутствие

товара на складе, — говорит Семаев. — Как и в предыдущем бизнесе, буду выстраивать схемы в обход дистрибуторов, у которых, кроме ширпотреба, ничего нет и не будет».

ФИНАНСОВЫЕ  
ПОКАЗАТЕЛИ

Выручка за сентябрь, тыс. руб.	Динамика к августу, %
110	39▲

## 3 РАЗА

На столько превышают минимальные партии завода-изготовителя потребности компании Energon. Приходится «замораживать» деньги и покупать товар в запас

В ОЖИДАНИИ  
ПОСТАВКИ**Wise TiVi**

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

Компания разместила заказ на китайских предприятиях, но цикл производства увеличился. «Мы ввели дополнительный контроль качества, проверка устройства европейскими лабораториями увеличивает сроки», — рассказывает основатель проекта **Кирилл Малука** (на фото). В ожидании поставки руководителям и сотрудникам есть чем заняться. «Отрабатываем с дистрибутором схемы сервисного обслуживания клиентов, прописываем регламенты, вопросы, на которые должны уметь отвечать сотрудники горячей линии», — говорит Кирилл.

ФИНАНСОВЫЕ  
ПОКАЗАТЕЛИ

Выручка за сентябрь, тыс. руб.	Динамика к августу, %
0	0



Компании «Кросси» нужны деньги, чтобы увеличить объем производства. Участники «Банка решений» считают, что вместо поиска инвестора стоит использовать лизинговые, факторинговые и другие схемы финансирования.

Текст: Екатерина Сирина

Фото: Григорий Собченко

# Инвестор на обочине

Российская компания «Кросси» занимается переоборудованием легких коммерческих автомобилей (LCV) в рефрижераторы и изотермические фургоны. Мировые автомобильные концерны, как правило, поставляют «голые» фургоны, на их базе местные производители оборудуют машины под конкретную задачу с учетом принятых в стране требований. На базе LCV делают маршрутные такси, машины скорой помощи или рефрижераторы, в каждом сегменте «переделки» есть свои игроки. В «Кросси» работают 62 человека. Выручка в 2012 году составила 55 млн руб., в 2013-м владельцы планируют выручить около 85 млн руб. Компания специализируется на производстве рефрижераторов на базе цельнометаллических фургонов и в этом сегменте является лидером. Заказчики «Кросси» — торговые сети и их поставщики. В этом году компания получила международный идентификационный код автопроизводителя (WMI) и теперь может оборудовать машины по заказу импортеров, выпуская рефрижераторы под брэндом «Кросси» на базе автомобилей Peugeot, Citroen, Renault и Fiat. Первый централизованный заказ от «Пежо Ситроен Рус» компания уже выполняет, в процессе подписания — договоры с другими автоконцернами. Прямые договоры открывают для компании новые возможности. «Кросси» получает автомобиль непосредственно с таможни, переоборудует его и уже с новым паспортом транспортного средства (ПТС) и новым VIN-номером передает готовую машину представительству автопроизводителя. Тот реализует рефрижераторы через своих дилеров по всей России. Компания оборудует от 50 до 100 автомобилей в месяц. Однако коммерческий директор и совладелец «Кросси» **Алексей Тулупов** опасается, что, если импортеры будут активно заказывать машины, существующих мощностей может не хватить. «Если мы не сможем удовлетворить запросы импортеров, они найдут других исполнителей», — говорит он. Чтобы увеличить объемы выпуска, нужно закупить новые станки. Компания вкладывает в развитие всю прибыль, но есть опасность потерять время и преимущества лидера сегмента. Сейчас компания развивается на собственные деньги, кредитная нагрузка не превышает 4 млн руб. Размер необходимых инвестиций топ-менеджер оценивает примерно в 70 млн руб. Стоит ли в такой ситуации полагаться на собственные силы или лучше не рисковать потерей темпа и найти инвестора? За советами Алексей Тулупов обратился к читателям **СФ** 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 **16.11.2013**. Указывайте, пожалуйста, свои имя и фамилию, место жительства, компанию, где вы работаете, и должность. О лучших решениях, выбранных независимым жюри, «Секрет фирмы» сообщит **03.12.2013**, 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 — эффективности рекомендаций по решению проблемы, описанной в кейсе. Баллы, проставленные экспертами, суммируются для каждого решения. Побеждает то, которое получило максимальный итоговый балл.

*«Несмотря на советы многих авторов развиваться на собственные деньги, дополнительные средства нам нужны. Поэтому от идеи привлечь инвестора не отказываемся»*



**Алексей Тулулов,**  
коммерческий директор  
компании «Кросси»

— Спасибо всем авторам, приславшим решения, не ожидал такого большого количества откликов. Был приятно удивлен: наш рынок узкий и специфичный, но некоторые участники проявили высокую компетентность. Благодарен **Евгению Антипанову** за квалифицированную экспертизу сегментов рынка. Большое внимание уделил ответам **Алексея Булатова, Александра Жамакова, Павла Ковшарова**: они рассматривают пессимистичные прогнозы развития рынка.

Многие авторы советуют сначала повысить эффективность предприятия. **Константин Борисов** (его решение — одно из лучших) формулирует KPI, они позволяют нам увидеть свои недостатки. Ввести посменный график работы предлагают также **Виталий Макаручук, Анна Гончарова, Рустем Латыпов**. Сейчас мы работаем в две смены.

Приятно отметить, что шаги, предпринятые нами уже после выхода материала в **СФ**, совпадают с рекомендациями, которые дают участники «Банка решений». Воспользоваться лизингом оборудования советуют многие авторы, в частности **Андрей Бобров, Валерий Светличный, Никита Стасевич, Фаина Кононова, Екатерина Генис, Владимир Стукалов, Михаил Слободчиков**. Сейчас заканчиваем установку лизингового оборудования — эта схема действительно помогает решить отдельные из стоящих перед нами задач.

Не соглашусь с советом переводить производство в другие регионы, он

звучит у многих. Расходы на аренду и зарплату сокращаются, но вырастают затраты на логистику, еще острее встает проблема кадров, уменьшается контролируемость, как следствие — падает качество продукции. Поставки кузовов происходят централизованно в Москву, нам выгоднее быть ближе к импортеру. О важности стратегического выбора своего сегмента — импортеры или конечные потребители — пишет **Дмитрий Рогулин**. Как и некоторые другие авторы, он напоминает о более высокой маржинальности при выполнении индивидуальных заказов, особенно нестандартных. У нас много прямых клиентов, в том числе крупные торговые сети, и отказаться от них сейчас мы не можем. Но приоритетом для нас является выпуск серийной продукции для импортеров.

Залог долгосрочных отношений с импортерами — удовлетворение запросов не только по количеству, но и по качеству машин, организация гарантийного и сервисного обслуживания. Достижение качественных показателей тоже требует вложений. При рентабельности по валовой прибыли 49% рентабельность по чистой прибыли составляет около 10% в месяц, вся прибыль уходит на развитие. Несмотря на советы многих авторов развиваться на собственные деньги, дополнительные средства нам нужны, поэтому от идеи привлечь инвестора не отказываемся.

Спасибо за советы по поиску финансирования. **Валентин Богомолов** пишет о кредитах, которые дают европейские банки покупателям оборудования местных производителей. Интересна идея акционирования компании, прозвучавшая у отдельных авторов.

## ПОБЕДИТЕЛЬ

**Вячеслав Вайсблех,**  
директор  
производственного  
предприятия «Дельта»,  
Санкт-Петербург



**1.** Вылезать надо самим, иначе с собственными амбициями и любовью к своему детищу руководителям компании придется расстаться. Портфельных инвесторов интересуют только деньги. Инвестором мог бы стать импортер, заинтересованный в развитии компании, но тогда можно потерять заказы от других импортеров.

**2.** Отказаться от модели бизнеса «все делать самим». Изготовление металлоизделий и сэндвич-панелей, вакуумную формовку отдать на субконтракт. Найти хороших изготовителей не просто, но можно. Изучить опыт западных компаний, которые оставляют за собой только продажи, маркетинг, логистику, сборку и конструирование.

**3.** Сконцентрироваться на улучшении и ускорении процесса сборки. Покупателю важны качество, скорость и сервис, и он точно знает, сколько стоит день простоя машины. Изучить опыт бережливого производства Toyota и других производителей.

**4.** Сделать «зеркальные условия» для поставщиков и добиваться от них максимальной отсрочки платежей. Ваша сила в наличии сертификатов, лицензий и контрактов с мировыми автопроизводителями. Использовать факторинг.

**5.** Не бояться конкурентов и помнить о своих преимуществах.

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

*«Удивил совет участников искать в нашем лице инвестора или кредитора: мы не финансовая организация. Наше участие в строительстве завода также необоснованно»*



**Кирилл Звягин,**  
специалист отдела b2b  
ООО «Пежо Ситроен  
Рус»

— Понравился призыв **Вячеслава Вайсблеха** не бояться конкурентов. На наших глазах «Кросси» прошла путь от энтузиастов до профессионалов, мы долго присматривались к компании, прежде чем начать с ней работать. Как справедливо отмечает **Анатолий Ильясов**, в представлении потребителя происходит сращивание брэндов «Пежо» и «Кросси», и для этого нужно большое доверие. Думаю, точно так же к вопросу подойдут другие автоконцерны. По этой же причине не одобряю совет «в случае нехватки мощностей использовать аутсорсинг». У нас был опыт, когда партнер, работающий в другом сегменте «переделки», пошел на такой шаг. Результатом стали его финансовые потери, связанные с ликвидацией брака, а также ущерб для репутации. Централизованный заказ, который для нас выполняет «Кросси», — первый опыт подобного взаимодействия импортера и «бодибилдера» рефрижераторов в России. Евгений Антипанов считает, что «Кросси» должна максимально использовать помощь партнеров, и мы готовы предоставить свои возможности, чтобы сделать совместную продукцию продаваемой, а брэнд «Кросси» узнаваемым. Мы понимаем сложности кассового разрыва, которые могут возникнуть у партнера. «Зеркальные отношения» с заказчиком и поставщиками, о чем пишет Вячеслав Вайсблех, действительно важны. Все стороны, участвующие в изготовлении конечного продукта: производители кузовов, поставщики

холодильного оборудования и компания «Кросси» — нашли общее решение. В то же время удивил совет участников искать в нашем лице инвестора или кредитора: мы не финансовая организация. Наше участие в строительстве завода также необоснованно, рефрижераторы — слишком узкий сегмент. В этом случае каждый из партнеров берет на себя свои риски, для нас немаловажно, что «Кросси» понимает это. Например, партнеры пошли на немалые затраты, купив и оборудовав машины для участия в совместном региональном роуд-шоу, и мы это ценим. Поставленная компанией проблема связана с тем, как будет развиваться рынок. Сегмент рефрижераторов на базе LCV с цельнометаллическим кузовом — растущий, но как замечает **Алексей Тимошин**, нестабильный. Мы только нащупываем рынок, анализируя запросы от дилеров. «Кросси» гораздо лучше знают сегмент, без их помощи нам не обойтись. Не стоит пренебрегать предостережениями о возможном пессимистическом развитии рынка, которые высказывают отдельные авторы. Но думаю, что дополнительные ресурсы «Кросси» все же нужны. Первая совместная партия рефрижераторов уже «расписана», многие заказы на автомобиль поступили от региональных дилеров. Как и Виталий Макаrchук, считаю, что есть огромный потенциал развития в регионах, он может быть удовлетворен с помощью нашей дилерской сети. Большой для всей отрасли вопрос — гарантийное и сервисное обслуживание в регионах. Но у «Кросси» существуют ноу-хау, позволяющие устранять неполадки прямо на местах.



## ЛУЧШИЕ РЕШЕНИЯ

Место	1
Балл	23
Автор	<b>Вячеслав Вайсблех</b>
Компания	Производственное предприятие «Дельта»
Должность	Директор
Город	Санкт-Петербург
Место	2
Балл	22
Автор	<b>Константин Борисов</b>
Компания	ООО «Любавич»
Должность	Технолог
Город	Санкт-Петербург
Место	3
Балл	20
Автор	<b>Андрей Бобров</b>
Компания	Консалтинговая группа MD
Должность	Управляющий партнер
Город	Москва
Место	4
Балл	19
Автор	<b>Валентин Богомолов</b>
Компания	Сибирский государственный аэрокосмический университет
Должность	Старший преподаватель кафедры менеджмента
Город	Красноярск
Место	5
Балл	18
Автор	<b>Анна Гончарова</b>
Компания	ООО «Византия»
Должность	Начальник отдела закупок
Город	Мурманск

## ХУДШЕЕ РЕШЕНИЕ

Повысить зарплату сотрудникам, подняв зарплатный фонд на 700 тыс. руб. Такой жест рабочие должны оценить и, в свою очередь, одолжить компании 70 млн руб. С каждого по \$30–40 тыс.— для Москвы это реально. Предприятие должно обеспечить форму займа либо стать акционерным обществом.

*«Инвестиционные деньги — самые дорогие. Согласен с авторами, советуемыми компаниями рассмотреть разнообразные кредитные схемы, в первую очередь факторинг»*



**Михаил Лобанов,**  
управляющий партнер  
инвестиционного фонда  
Target Ventures

— Я не эксперт в автомобильном производстве, мои оценки решений отличались от оценок коллег. Наиболее высоко я оценивал авторов, которые, по выражению **Сергея Щетинина**, посмотрели на бизнес компании «Кросси» «глазами инвестора» и дали обоснованные ответы на вопрос, поставленный в кейсе: на какие средства надо развиваться компании. Лучшим, на мой взгляд, является решение Андрея Боброва, импонируют ответы Владимира Стукалова, Вячеслава Вайсблеха, Евгения Антипанова, Валерия Светличного, Дмитрия Рогулина, Павла Ковшарова и Константина Борисова.

Понравились ответы, содержащие грамотные расчеты. Из них, а также из моих собственных расчетов следует, что чистая прибыль компании не так уж и велика. Но инвесторам, как правило, интересны проекты с большим потенциалом отдачи. С жесткой оценкой инвесторов, которые, по мнению Вячеслава Вайсблеха, хотят поднять бизнес под себя, не соглашусь. Но желание вернуть вложенные деньги с хорошей прибылью естественно. В случае «Кросси» инвестора может отпугнуть ограниченный потенциал сегмента и непредсказуемость рынка.

Как справедливо замечает Дмитрий Рогулин, инвестиционные деньги — самые дорогие. Согласен с авторами, советуемыми компаниями рассмотреть разнообразные кредитные схемы, в первую очередь факторинг, о котором пишут Вячеслав Вайсблех, Валерий Светлич-

ный, **Екатерина Комелькова**, Анна Гончарова. Репутация такого партнера, как компания «Пежо», отмечает Анатолий Ильясов, безусловно, поможет.

Согласен и с теми, кто пишет об увеличении эффективности производства. Поддерживаю рекомендации грамотно распределять финансовые потоки, стараясь добиться авансов у импортера и отсрочки платежей у поставщиков, увеличения выхода продукции с 1 кв. м метра площади. Согласен с советом по возможности отдавать производство комплектующих на аутсорсинг.

Задачи, которые ставит перед собой «Кросси», неочевидны при глубоком анализе, я рад, что авторы это увидели. Валентин Богомолов и Павел Ковшаров задаются вопросом, нужно ли компании стремиться к получению в собственности земли и производственных площадей. Обслуживание кредита на покупку будет стоить дороже, чем расходы на аренду. Операции с землей и недвижимостью — отдельный бизнес, непрофильный для «Кросси», а чтобы выстроить производство на новом месте, нужно время. Андрей Бобров напоминает, что при высокой доле компании в сегменте серьезный дальнейший рост, как правило, затруднен. Что касается акционирования, то выход на IPO — дорогостоящий процесс, приемлемый только для крупных компаний. Схемы акционирования или привлечения инвестора потребуют создания фирм вне территории России: отечественное законодательство сейчас не может в полной мере гарантировать права акционеров и инвесторов.





# Сор из избы

**Публичное разоблачение нечистых на руку сотрудников — занятие неблагодарное. Но что делать, если предприниматель не видит других способов защиты своего бизнеса от вредителей?**



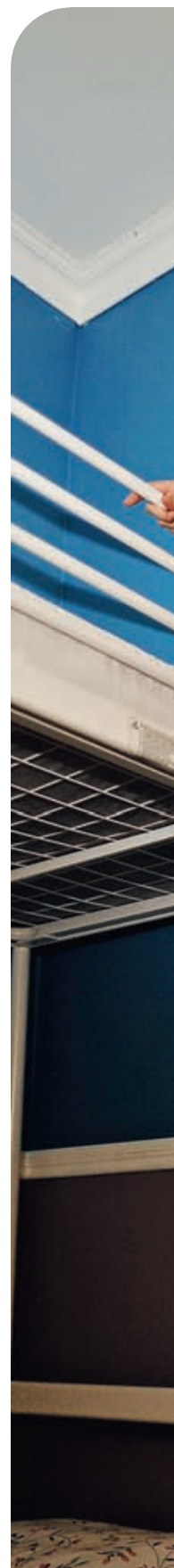
---

Текст: Динара Мамедова

---

Фото: Александр Петросян

---





«В любви этого человека к чужим деньгам мы убедились на собственном горьком опыте» — такие слова появились в апреле 2013 года на сайте сети петербургских хостелов «Нарния». Судя по тексту, бывший директор по развитию компании присвоил 150 тыс. руб. и творил другие «козни». Инициатор публикации — генеральный директор «Нарнии» 22-летняя предпринимательница **Анна Пульчева**. По ее мнению, экс-подчиненный не справился со своими обязанностями, а после увольнения начал вредить бизнесу. Но вместо того, чтобы поговорить с менеджером и решить проблему с глазу на глаз, Анна выставила внутренний конфликт на всеобщее обозрение. Сейчас Пульчева считает, что выбрала не лучший способ выяснить отношения, и недавно удалила скандальный пост с сайта. Но полгода назад ей казалось, что другого выхода нет.

#### ОТЛИЧНЫЙ КАДР

Первый хостел Анна открыла в начале 2012 года. В то время она работала с тренинговой компанией, занималась организацией семинаров и размещением гостей, в частности сняла помещение и оборудовала его под хостел. Позже, когда работодатель от помещения отказался, Анна переоформила права аренды на себя. Инвестиции составили 280 тыс. руб., оборот доходил до 1 млн руб. в месяц. Позже Анна открыла еще два заведения, а для расширения бизнеса решила привлекать франчайзи. Партнер платит паушальный взнос 0,5 млн руб., вкладывает до 1,5 млн руб. в закупку мебели, оплату аренды. После запуска хостела «Нарния» берет управление на себя, а прибыль делится пополам. Если прибыли нет или она маленькая, Пульчева гарантированно платит партнеру 50 тыс. руб. в месяц. Предложений поступало много, и Пульчевой понадобился директор по развитию. В марте 2013 года Анне позвонил **Алексей Чижиков** (фамилия и имя изменены) и предложил войти в долю «Нарнии». «Он был на 15 лет старше

#### СЛОВО ДЛЯ ОБВИНЕНИЯ

«Полтора месяца его работы показали, что этот человек абсолютно не подходит к индустрии гостеприимства. Отель, который пытался построить сам Алексей, сейчас находится на ремонте, там все нужно переделывать. Сотрудник проявил себя как совершенно некомпетентный управленец, показал крайне низкую эффективность работы. За это время он умудрился настроить против себя 90% сотрудников компании».

*Выдержка из публикации на сайте «Нарнии»*



## СЛОВО ДЛЯ ЗАЩИТЫ

«В интернете на сайте появилась кричащая статья про меня, что я вор и мошенник... Забыл сказать, что после разговора с Аней Пульчевой я, естественно, поехал в хостел (детский. — **СФ**) на Моховой и забрал свой компьютер (который принес из дома), микро-волновку (которую купил на „Авито“), свой инструмент, хотя мог бы забрать абсолютно все, потому что все было куплено на мои собственные деньги».

Ответ экс-управляющего на публикацию «Нарнии»

меня, имел опыт в продажах, а также предпринимательский опыт», — вспоминает Анна. На словах договорились, что Алексей два месяца поработает в качестве управляющего. С каждого договора с франчайзи Анна обещала платить Алексею 100 тыс. руб. Однако новый сотрудник не понравился Пульчевой — по ее словам, он настроил против себя весь персонал. Алексей пришел в «Нарнию» с идеей открыть детский хостел, но Анну не устроило, как менеджер ее реализовал: слишком тесные получились номера. Последней каплей стал платеж одного из партнеров: по просьбе Алексея тот перевел деньги на личную кредитку управляющего, вместо того чтобы зачислить их на счет компании.

«За месяц я продал пять франшиз, но Анна заплатила мне всего 120 тыс. руб., — заявил Чижиов **СФ**. — К тому моменту я уже подозревал, что оставшуюся сумму она мне не выдаст, и попросил франчайзи перевести мне часть моего гонорара». Пульчева признает, что не выплатила сразу обещанный бонус, поскольку партнеры задерживали платежи. Узнав об инциденте, она немедленно рассталась с сотрудником.

## ОТВЕТНАЯ РЕАКЦИЯ

В конце апреля Пульчевой позвонил незнакомец и сообщил, что его жена села в поезд и едет заключать договор с «Нарнией». «Какой договор?» — спросила Анна, заподозрив неладное. Оказалось, бизнесмен собирался подписывать контракт с Чижиовым. Дозвониться до экс-управляющего не удалось, и тогда Пульчева поехала на вокзал «перехватить» клиента. Пульчева стала думать, как защитить свой бизнес от действий бывшего сотрудника, который не только оказался нечист на руку, но еще и прикрывался именем ее компании. В полиции ей объяснили, что без документов что-либо доказать будет сложно. Тогда друзья посоветовали рассказать о конфликте на сайте компании. Пульчева размышляла сутки, но все же решила сделать историю публичной. «Я понимала, что выносить сор из избы не стоит, — говорит Анна. — Но как по-другому я могла проинформировать потенциальных партнеров?»

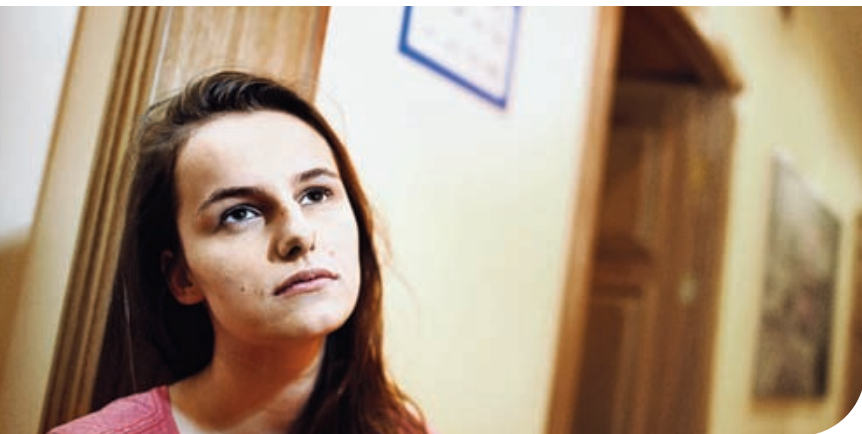
## Хроники «Нарнии»

по неопытности  
АННА ПУЛЬЧЕВА СДЕЛАЛА  
КОРПОРАТИВНЫЙ КОНФЛИКТ  
ДОСТОЯНИЕМ  
ОБЩЕСТВЕННОСТИ

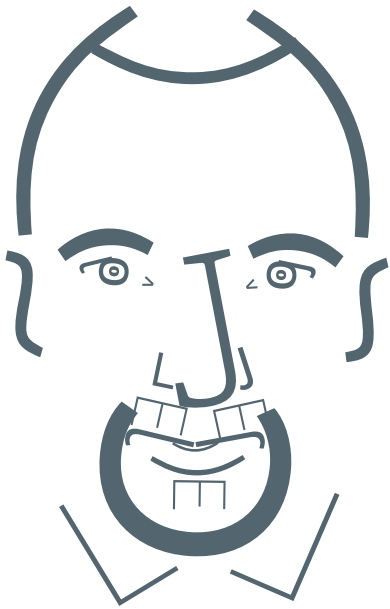
На сайте «Нарнии» появился текст с заголовком «Алексей Чижиов пойман на воровстве и уволен». После этого, по словам Пульчевой, ей позвонили несколько нынешних партнеров Алексея, которые думали, что работают с «Нарнией». По их словам, Чижиов использовал в договорах брэнд прежнего работодателя. У Чижиова своя версия: «После ухода из „Нарнии“ у меня было около десятка потенциальных клиентов, которых я вел. И решил с ними продолжить работу, но уже в рамках собственного проекта. Брэнд бывшей компании я не использовал». По словам Алексея, он подал на Анну в суд за публикацию на сайте, которая порочила его репутацию. А пока создал сайт, где изложил собственную позицию.

## ОБРАТНЫЙ ОТСЧЕТ

Публичный конфликт осложнил и без того непростую ситуацию в бизнесе Пульчевой. Летом этого года от «Нарнии» начали уходить франчайзи, а два заведения Анна закрыла. Некоторые партнеры, по ее словам, потом стали сотрудничать с Чижиовым. Пульчева признает, что выбрала неудачную бизнес-модель: собственники прибыльных точек были недовольны, что не участвуют в управлении, они посчитали, что смогут работать сами и не делиться прибылью. А неприбыльные заведения висели балластом на «Нарнии». Теперь предпринимательница собирается открывать бюджетные отели, но уже под новой маркой. Также она хочет опробовать новую модель: партнеры будут полноценными собственниками хостелов, а за свои услуги — юридическое, бухгалтерское сопровождение, рекламу и привлечение клиентов — Анна будет получать 7% прибыли. Сейчас, когда эмоции улеглись, Пульчева все еще размышляет, как следует разрешать конфликты с недобросовестными сотрудниками. Сегодня Анна бы уволила менеджера по-тихому. Ведь она вынесла на всеобщее обозрение не только поступки менеджера, но и собственные управленческие ошибки. // **сф**



# «Очерняя кого-то, мы в большей степени очерняем себя»



**АЛЕКСАНДР САВКИН,**  
директор Института коучинга

*«Когда публичные порки выходят за рамки компании, они чаще всего похожи на обоюдоострый меч. Огласка таких фактов говорит не только о нечистоплотности сотрудника, но и о проблемах в компании»*

Владелица сети хостелов «Нарния» Анна Пульчева не попыталась разобраться в ситуации и поговорить со своим «обидчиком», а сразу применила «максимальную» форму воздействия. Если провести параллели с армией и взять, к примеру, устав гарнизонной и караульной службы, то нарушителю границы дают два шанса на жизнь. Сначала задают вопрос: «Стой! Кто идет?», потом делают предупредительный выстрел в воздух. Только после этого солдат имеет право стрелять на поражение.

У любого жесткого обращения есть причины. Но в истории Анны я их не увидел. Опытные топ-менеджеры обычно выстраивают четкие правила игры, подобные ситуации у них не возникают. На управленческие позиции они берут проверенных людей, контролируют выполнение поручений. Анна, возможно, из-за нехватки управленческого опыта, совершила несколько ошибок. Она сама выпустила сотрудника из-под контроля и спровоцировала его на «грехопадение». Не объяснила управляющему, почему не выплатила бонусы, а когда он перевел деньги на свой счет, не стала выяснять его мотивы.

Наказывать нечестного человека нужно. Но наказания тоже могут быть разными. В моей практике был случай, когда сотрудник автодилерской компании перевел сумму денег, полученную от покупателя, на свою карточку. Поймав воришку с поличным, владелец не стал писать на него заявление в полицию. Он собрал персонал, публично объявил, что среди них работает вор. Вручил менеджеру его трудовую книжку и распрощался. Для остальных сотрудников ситуация была поучительной: руководитель публично обозначил свой принцип управления — честность. И показал, что на лобное место выведет любого, кто нарушит этот принцип. Когда же публичные порки выходят за рамки компании, они чаще всего похожи на обоюдоострый меч. Огласка фактов недобросовестного поведения сотрудника говорит не только о его нечистоплотности, но и о проблемах в компании.

Очерняя кого-то, мы в большей степени очерняем себя.

Что же делать, если ваш бывший сотрудник может навредить потенциальным партнерам? Безусловно, надо их предупреждать. Но лучше написать на сайте: «данный человек больше не работает в компании». И партнеры будут проинформированы, и репутация человека не пострадает. Ведь в отношениях с людьми главное — не навредить. Сложно поставить себя на место другого человека, понять, какими мотивами он руководствовался. Прежде чем публично очернять его, следует с ним поговорить. Услышать его мнение. И лишь потом предпринимать какие-либо действия. Тогда вы гарантированно примете взвешенное решение, и дело не дойдет до «контрольного выстрела».





## Теория заговора



Бен Бенджамин, Анита Саймон, Эми Игер

### Совсем другой разговор!

Альпина паблишер, 2013

Вы постоянно следите за своей речью? Зря. Авторы книги «Совсем другой разговор!» уверяют, что нужно думать не о том, что вы говорите, а о том, как именно вы это говорите и в какие речевые конструкции «упаковываете» свои мысли. Например, фразы «Успокойтесь» и «Вам нужно расслабиться» необходимо исключить из лексикона. Если, конечно, не стоит задача поругаться с собеседником. «С какими бы трудностями вы ни столкнулись, то, как вы говорите о них, станет или частью проблемы, или частью решения», — уверены авторы. У книги «Совсем другой разговор!» есть фундаментальная база — система анализа вербальных взаимодействий (SAVI), разработанная еще в 1960-е годы. В отличие от труднодостижимой научной теории книга Бенджамина, Саймон и Игер — чтение легкое. Правда, с налетом назидательности. Так, авторы пособия часто повторяют одни и те же вещи и учительским тоном объясняют, что такое хорошо и что такое плохо. Тезисы они подкрепляют реальными диалогами, подслушанными в обычной жизни, а в конце каждой главы предлагают закрепить пройденный материал с помощью тренингов.

Текст: Полина Русяева

**Сторонники системы анализа вербальных взаимодействий объявляют войну дискуссиям, ссорам и нервозности. Книга «Совсем другой разговор!» научит вас разговаривать.**

Дэниел Гоулман

### «Эмоциональный интеллект в бизнесе»

Манн, Иванов и Фербер, 2013



Автор книги уверен, что существует интеллект умственный и эмоциональный. Именно развитый эмоциональный интеллект — умение владеть собой, ладить с другими — сейчас становится важным конкурентным преимуществом при построении карьеры. Дэниел Гоулман на примерах убеждает в своей правоте, хотя для развития эмоционального интеллекта предлагает читателям довольно банальные способы.

Мейсон Карри

### «Режим гения. Распорядок дня великих людей»

Альпина паблишер, 2013

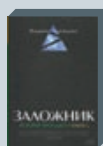


Уистен Хью Оден не мог работать без алкоголя, кофе, табака и амфетаминов, Ингмар Бергман никогда не прибегал к наркотикам и алкоголю: позволял себе максимум стакан вина. Американский журналист Мейсон Карри собрал под одной обложкой распорядок дня 161 известного человека. В этой «энциклопедии» можно найти интересные рецепты для работы и творчества или оправдание своих вредных привычек.

Владимир Переверзин

### «Заложник: История менеджера ЮКОСа»

Говард Рорк, 2013



Экс-менеджер ЮКОСа Владимир Переверзин вышел на свободу в 2012 году. Он провел за решеткой больше семи лет. Книга Переверзина — рассказ обычного человека, случайного «заложника» ЮКОСа, попавшего под колеса государственной машины.

секрет фирмы  
номер 11 (336) — 2013  
<http://www.kommersant.ru/sf/>

## Что читаете?



**Александр Василенко,**  
глава представительства VMware в России и СНГ

Дэвид Митчелл

### «Облачный атлас»

—Один из героев книги произносит фразу: «Но ведь это уже делалось сотню раз!» «Облачный атлас» заставляет задуматься о том, что все повторяется, все взаимосвязано: прошлое и будущее, великое и ничтожное. Шесть отдельных сюжетных линий изложены в формате «матрешки» — они как будто вложены друг в друга.



### Топ-5 деловых бестселлеров в октябре

Стивен Кови

### «Семь навыков высокоэффективных людей»

Альпина паблишер, 2013

Уолтер Айзексон

### «Стив Джобс»

АСТ, Corpus, 2012

Айн Рэнд

### «Атлант расправил плечи»

Альпина паблишер, 2013

Элия Голдратт, Джефф Кокс

### «Цель. Процесс непрерывного улучшения»

Попурри, 2012

Джозеф Кауфман

### «Сам себе MBA. Самообразование на 100%»

Манн, Иванов и Фербер, 2013



# iOne

Полная версия — на сайте iOne.ru

**ВЕКТОР · ВНЕДРЕНИЕ · ЛАБОРАТОРИЯ · КОНКУРС · БИТВА МНЕНИЙ**

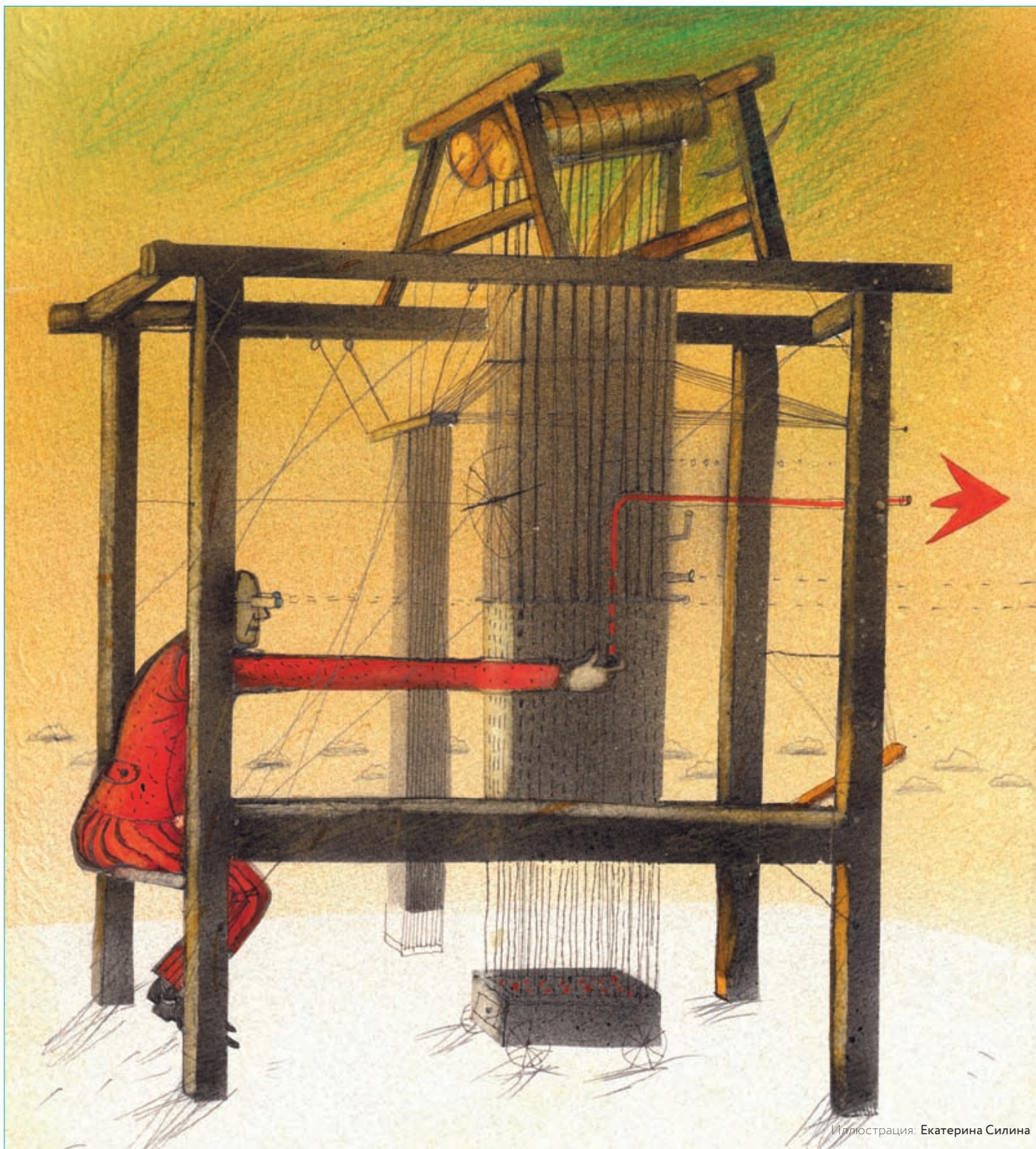


Иллюстрация: Екатерина Силина

# Гибкость — сестра таланта

ВМЕСТЕ С РАЗВИТИЕМ ТЕХНОЛОГИЙ МЕНЯЮТСЯ И ЛЮДИ. В ОСОБЕННОСТИ ЭТИ ИЗМЕНЕНИЯ ЗАТРАГИВАЮТ КАРЬЕРУ И СТИЛЬ РАБОТЫ. СЕГОДНЯШНИЕ СПЕЦИАЛИСТЫ ВСЕ ЧАЩЕ ПРЕДПОЧИТАЮТ ДОЛГОМУ ПУТИ ПО КАРЬЕРНОЙ ЛЕСТНИЦЕ ГИБКИЙ ГРАФИК ЧАСТИЧНОЙ ЗАНЯТОСТИ, ФРИЛАНСА И СВОЙ БИЗНЕС. ОФИСЫ ОНИ МЕНЯЮТ НА КОВОРКИНГИ, НОУТБУКИ — НА СМАРТФОНЫ И ПЛАНШЕТЫ.



БЕСПЛАТНЫЙ ВХОД В DOUBLE DUTCH ЧЛЕНЫ КЛУБА ВНОСЯТ ЛИШЬ ДЕПОЗИТ ДЛЯ ОПЛАТЫ ЕДЫ И НАПИТКОВ

Компания Adecco management & consulting в партнерстве с немецким Zukunftsinstitut (Институт будущего) провели исследование, в котором предсказывают, что к 2020 году на глобальном рынке труда возникнет новая культура: «гибкий работник» (flexible worker) придет на смену «человеку знаний», сменившему в свою очередь «человека организации».

«Человек организации» появился в индустриальную эру и отличался приверженностью компании, в которой мог работать всю жизнь. Такими сотрудниками управляли, как машинами в автопарке: по строгим правилам с ясными и жесткими показателями. «Человек знаний» возник в 1980-х, когда начали автоматизироваться различные процессы, часто работа уже не была связана с физическими усилиями, и знания стали цениться превыше всего. Эта эра длилась вплоть до наших дней. Но сейчас ясно, что наступает новый период. Даже блестящее образование уже не гарантирует хорошую работу, также как и защищенную жизнь. Знания становятся не персональным активом, а частью социального взаимодействия. «Гибкие работники» родились в эпоху изменчивого мира и знают, что приобретение новых знаний и умений — безостановочный процесс. Еще они хорошо понимают, что в одиночку в таких условиях не выжить.

Это люди, которые умело создают новые связи. Их мотивирует желание делать то, что они умеют лучше всего, чем любят и хотят заниматься. Их фокус сместился с материального статуса на такие ценности, как свобода, независимость, следование за возможностями и связи с интересующими их группами коллег. На первом плане таких сотрудников — цели и возможности самореализации.

Работодатели в 2020 году также будут искать специалистов с «мета-квалификацией». То есть вдобавок к техническим умениям обладающих отличными навыками коммуникации, способных разрешать конфликты, ориентированных на поиск оптимальных решений, устойчивых и гибких, космополитичных.

По исследованию Citrix Global, уже к концу нынешнего года 93% организаций в мире будут использовать удаленную работу. Линдси Поллак, эксперт по современному рынку труда, говорит, что к концу 2013-го более 100 млн людей в мире станут работать удаленно.

По прогнозу Zukunftsinstitut, все больше людей будут склоняться к «предпринимательскому стилю жизни», что означает личную ответственность за свою карьеру и контроль собственной рабочей биографии. Свобода и индивидуальность — наиболее притягательные ценности таких людей. Они сами управляют своими сильными сторонами и талантами, адаптируют работу к жизненной ситуации, складывают свой «рабочий пазл» так, как нравится им самим.

Человек в течение жизни будет менять 8–10 профессий и десятки работодателей. Станет более популярной проектная работа, совмещение нескольких должностей, широко распространится фриланс «предпринимательский стиль жизни». По данным исследования консалтинговой компании MBO Partners, уже сегодня в США 177 млн человек являются «независимыми работниками» (independent workers). Эта цифра в 2011 году составляла 15,9 млн, в 2012-м — 16,9 млн. В такую категорию агентство относит тех, кто работает не менее 15 часов в неделю, в возрасте от 21 года и старше. Независимые работники заняты по временным контрактам, работают на фрилансе или «по звонку». Еще 3,6 млн владеют собственной компанией с числом сотрудников до пяти. Исследователи MBO Partners причисляют таких предпринимателей к категории «независимых работников». При этом опрос 2013 года показал, что среди «свободных



художников» полностью удовлетворены своей работой 64%, а 33% относятся к такому режиму нейтрально. Более 55% опрошенных сообщают, что они выбрали такую жизнь сами. Главные причины выбора: желание делать то, что нравится, быть боссом самому себе, из-за большей гибкости. При этом данная группа людей приносит в экономику США \$1,17 трлн оборота, в то время как 2,5 млн «независимых работников» зарабатывают более чем по \$100 000 в год. К 2018 году, по прогнозу MBO Partners, в США будет уже 24 млн независимых специалистов.

### ЧАСТЬ ПАЗЛА

«Общественные офисы», или коворкинги, которые распространились и набрали популярность в последние три-пять лет, — безусловно, предложение для «человека гибкого». Здесь легче всего встретить современных творческих активных людей со склонностью к предпринимательству. Буквально в октябре Ginza Project открыла коворкинг нового формата — при ресторане DoubleDutch. Компания оснастила рабочее пространство современной техникой, к которой «гибкий человек» так требователен. Два МФУ и пять персональных компьютерных систем производства компании HP в распоряжении членов клуба совершенно бесплатно, также как бумага для печати и Wi-Fi. Кроме того, само членство также не стоит денег: ресторан выдает карту, куда необходимо внести депозит 15 000 руб. Эти деньги владелец обязуется потратить на еду и напитки. Такая концепция отличается от той, которой следует полюбившаяся стартаперам сеть кофеен Starbucks: там можно работать сколько угодно, купив лишь один кофе за целый день. С другой стороны, в кофейне невозможно полноценно пообедать, да и для работы есть только розетки. А в Double Dutch, кроме ресторана и рабочей зоны с необходимым оборудованием, существует также пространство для общения, где можно провести деловые переговоры.

Компания HP предоставила проекту свою технику. Сегодня в коворкинг-пространстве установлены струйные офисные МФУ — HP Officejet 8600 и широкоформатный HP Officejet 7610. Печатать на них можно с любого устройства без необходимости установки драйверов, посредством функции e-print. У каждого принтера есть свой электронный адрес, на который достаточно отправить документ для печати. Те, кто пришел в коворкинг DoubleDutch без компьютера, могут воспользоваться планшетом HP ElitePad 900 под Windows 8. Также в общем пользовании моноблок HP Envy Rove, его можно использовать как планшет с 20-дюймовым экраном. На мощных рабочих станциях HP Spectre One 23 работают профессиональные графические приложения.

Телеведущий **Артем Королев**, совладелец DoubleDutch и его идеолог, похоже, относится к новому типу «независимых работников». Он сочетает деловой подход с творческим, профессионализм с хобби и активно использует новые технологии. «При открытии новых ресторанов я контролирую все: от меню и оснащения кухни до оформления стен. При этом часто путешествую и совмещаю несколько проектов сразу. Мобильность — мой образ жизни. Поэтому „облачные“ сервисы — мой постоянный инструмент: очень удобно складывать документы и фотографии в „облаке“, давать доступ к отдельным файлам тем, кому это необходимо», — рассказывает Артем. Среди посетителей ресторана и коворкинга уже замечены «универсальные предприниматели», известные дизайнеры, продюсеры, сотрудники стартапов. В частности, там можно встретить **Антон Чиркунова**, основателя Wheely — проекта по заказу элитных такси, дизайнера и предпринимателя **Катерину Добрякову.сф**

НОВЫЙ  
БИЗНЕС  
АРТЕМ  
КОРОЛЕВ  
НЕ ЛЮБИТ  
РАБОТАТЬ  
В ОФИСЕ,  
ПОЭТОМУ  
ОТКРЫЛ  
КОВОРКИНГ



**АРТЕМ КОРОЛЕВ**, телеведущий, предприниматель, один из основателей ресторана с коворкинг-пространством DoubleDutch

Я много путешествую и, по сути, живу на два города (Москва и Лос-Анджелес). Мне очень нравится формат «дома вне дома» и офиса вне офиса. Мы начали с того, что открыли ресторан с новой для Москвы концепцией, которая совмещает в себе зону для общения, ресторан и коворкинг-пространство. Идея в том, чтобы в DoubleDutch можно было пообедать, почитать книжки, провести деловую встречу, а в специальном месте поработать. Мы тщательно работали над дизайном интерьера: на стенах есть граффити, но при этом выдержан деловой стиль. Большое внимание уделили технике. Ею легко пользоваться: документы и фотографии посетители могут отправить на печать на два МФУ HP нажатием одной кнопки. Поставщик выбран по сходству философий. Новый стиль жизни и бизнеса потребовал нового стиля ИТ. Решения HP защищенные и мобильные, сделаны для тех, кто работает в большом городе. В общем пользовании находятся МФУ, ПК и рабочие станции HP, что очень удобно, в особенности для дизайнеров. В DoubleDutch нет «фейсконтроля»: нам удалось создать атмосферу, которая привлекает активных творческих людей, они чувствуют себя у нас как дома и разделяют нашу философию. Те, кто «на другой волне», просто к нам не приходят либо покидают помещение через минуту.

**«Новый стиль жизни и бизнеса потребовал нового стиля ИТ»**



# Шоколадный аутсорсинг

МНОГИЕ ИНОСТРАННЫЕ КОМПАНИИ В РОССИИ РАБОТАЮТ ПО СХЕМЕ, ТИПИЧНОЙ ДЛЯ ЕВРОПЫ И США: ВСЕ НЕПРОФИЛЬНЫЕ ПРОЦЕССЫ ОДАЮТ НА АУТСОРСИНГ. ДЛЯ ОТЕЧЕСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ ТАКОЙ ПОДХОД ПОКА КАЖЕТСЯ СЛИШКОМ СМЕЛЫМ. НО ЯСНО, ЧТО В БУДУЩЕМ И РОССИЙСКИЙ БИЗНЕС ПРИДЕТ К ДАННОЙ МОДЕЛИ.



Текст:

**Светлана Рагинова**

Фото:

**Rex Features /**

**Fotobank.com**

**УЗКИЙ ПРОФИЛЬ**  
ИНОСТРАННЫЕ ПРОИЗВОДИТЕЛИ ЧАСТО ОДАЮТ НА АУТСОРСИНГ ВСЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ, КРОМЕ ПРОИЗВОДСТВА

Компания «Крок» завершила третий этап проекта автоматизации транспортных процессов крупного иностранного производителя. Шоколадки, печенье, сладкие мишки и другие десерты, жевательная резинка — это лишь малая часть продукции, которую выпускает компания, активно развивающая бизнес в России. 15 собственных фабрик корпорации располагаются в Китае и Европе, еще пять — в России. В розницу продукцию этого производителя можно приобрести в любом универсаме и уличном киоске. В России каждый день компания обрабатывает несколько сотен заказов на поставку своих товаров. Их необходимо агрегировать, определить объем нужного транспортного средства и заказать перевозку у подрядчика. Точно так же компания заказывает транспортировку продукции со своих фабрик и услуги таможенных брокеров для ввоза грузов в страну. Долгое время удавалось скоординировать все эти процессы через «самописную» систему, а также работая в таблицах Excel и взаимодействуя с контрагентами по электронной почте. Но в 2009 году стало ясно, что с нарастающим потоком заказов уже не справиться, используя этот инструмент.

Расширять бизнес на существующих технических средствах было невозможно.

Тогда было решено внедрить специальную логистическую систему — Transportation Management System (TMS). Генеральным подрядчиком выбрали «Крок», а в качестве программного продукта — систему, разработанную Oracle (OTM). Главная задача проекта заключалась в том, чтобы связать в единой системе сотрудников компании из разных мест с многочисленными транспортными компаниями, работающими на подряде. При этом перевозки в новой системе должны были составляться наиболее оптимальным образом — с максимальной утилизацией транспортного средства. Проще говоря, не должно случаться такого, когда компания заказывает и оплачивает крупногабаритный грузовик, и заполняет его лишь наполовину.

Работу по проекту разбили на три этапа. В первую очередь систему начали применять для коор-

динации перевозок in-bound, то есть от фабрик до складов. На втором этапе автоматизировали логистику перевозок со складов до заказчиков, то есть так называемые out-bound-перевозки. Также ОТМ стала отвечать за межскладское взаимодействие. Оно происходит, когда, например, крупный магазин делает большой заказ на партию шоколадных батончиков, которых нет на ближайшем складе. Система в этом случае отыскивает следующий по близости расположения склад, где есть избыток этих шоколадок.

На третьем этапе вся система была обновлена до свежей версии и перенесена в «облако» «Крока». Обновление потребовалось, так как Oracle успела выпустить новую версию своего программного продукта и объявила о том, что прекратит до конца 2013 года поддержку предыдущей.

Изначальным требованием заказчика в проекте было то, что все инженеры, серверы, разработчики и прочие необходимые ресурсы должны быть внешними. Причем не только во время реализации проекта, но и после, когда система будет запущена в эксплуатацию. Поэтому «Крок» арендовала серверные мощности внешних ЦОД (центров обработки данных) и поэтапно развертывала систему там, затем построила собственное «облако». Сначала специалисты «Крока» создали клон действующей системы, обновили его до новой версии. Сотрудники компании-заказчика протестировали ее и зафиксировали все ошибки и неточности в работе. Затем действующую систему уже перевели в «облако» «Крок», обновили до следующей версии, исправили все необходимое и запустили в работу. Для этого пришлось на день остановить функционирование ОТМ, но заказчик и все его контрагенты были предупреждены об этом заранее, поэтому на бизнес это никак не повлияло.

Теперь заказы от магазинов любого типа поступают в систему SAP ERP, затем по интеграционной схеме передаются в ОТМ, где автоматически агрегируются и анализируются. Когда накопится достаточное количество заказов по одному региону, система составляет заказ на перевозку нужного объема товаров со склада до дистрибуторов, ищет исполнителя с самой низкой ценой на услугу перевозки, отправляет ему заявку, которую транспортная компания может принять или отклонить. Система Oracle также автоматически генерирует необходимые бухгалтерские документы для подрядчика, в том числе акт сверки.

Сегодня через данную систему проходят заказы по всей России и странам СНГ. Кроме того, ОТМ отвечает за координацию перевозок с зарубежных фабрик до российских складов. Подрядчики из транспортных компаний, работники складов, сотрудники компании взаимодействуют с системой через веб-интерфейс. Таким же способом таможенные брокеры через ОТМ получают информацию о приходе грузов с фабрики

и имеют возможность оперативно подготовить все необходимые документы для ввоза продукции в страну. Так удалось скоординировать работу 20 фабрик, четырех складов, двух кооперативных производителей, трех производителей по контракту, 30 перевозчиков и около 150 пользователей.

По словам Максима Андреева, директора по бизнес-приложениям «Крока», уникальность этого проекта состоит в том, что вся система находится на стороне генерального исполнителя проекта, то есть непосредственно в компании «Крок». Она отвечает за поддержку работоспособности логистических бизнес-процессов, их надежность, конфиденциальность данных. Между заказчиком и «Кроком» заключен соответствующий договор, который подразумевает определенный SLA (service level agreement — соглашение об уровне сервиса). При остановке работы системы на время дольше разрешенного SLA, при потере данных или нарушении их конфиденциальности обслуживающая компания облагается штрафами.

«Мы еще ни разу не получали подобных заказов от российских компаний, притом что для иностранных предприятий это обычная практика. Данный заказчик отдает на аутсорсинг все непрофильные процессы. Даже склады арендует. Российские фирмы предпочитают держать все при себе, включая серверы и корпоративные системы», — рассказывает Максим Андреев. Менеджеры производителя просто хорошо умеют считать: для поддержки работы логистической системы в течение семи рабочих дней в неделю и круглосуточно пришлось бы нанять большое количество высококвалифицированного персонала, организовать рабочие места, взять на баланс оборудование. И при этом вся ответственность за риски, связанные с работой техники и системы, легли бы на плечи сотрудников производителя шоколадок.

Для компании «Крок» данная схема выгодна потому, что она может распределить собственные ресурсы (как человеческие, так и технические) между разными клиентами. Это снижает себестоимость обслуживания в пересчете на одного клиента.

Аутсорсинг пока мало распространен в России. Отечественные компании перейти на такую схему работы пока не решаются — отдают на внешнее обслуживание в лучшем случае некритичные бизнес-процессы и техподдержку. **сф**

**Аутсорсинг пока мало распространен в России. Отечественные компании перейти на такую схему работы пока не решаются — отдают на внешнее обслуживание в лучшем случае некритичные бизнес-процессы и техподдержку**

# Основа мыслящего океана

КОМПАНИЯ ORACLE ПОСЛЕДНИЕ ГОДЫ ТЕРЯЕТ СВОИ ПОЗИЦИИ НА РЫНКЕ. НО ПЫТАЕТСЯ ОТЫГРАТЬСЯ. ВЕСНОЙ ЭТОГО ГОДА ПРОИЗВОДИТЕЛЬ ВЫПУСТИЛ НОВЫЙ БЫСТРЫЙ СЕРВЕР SPARC T5, ОСНАЩЕННЫЙ 16-ЯДЕРНЫМ ПРОЦЕССОРОМ И УСТАНОВИВШИЙ 17 МИРОВЫХ РЕКОРДОВ.

Текст:

Светлана Рагимова

Фото:

Reuters



**РЫНОЧНЫЙ СПРОС**  
СЕО ORACLE ЛАРРИ ЭЛЛИСОН АНОНСИРОВАЛ СЕРВЕР, КОТОРЫЕ УЖЕ КУПИЛ ИЛИ ПЛАНИРУЕТ ПРИОБРЕСТИ КАЖДЫЙ КРУПНЫЙ БАНК В РОССИИ

Рекорды, которые записаны в послужной список SPARC T5, во многом связаны с его происхождением и не являются неожиданностью. Например, ораковская операционная система Solaris работает на этих серверах быстрее, чем на любых других. Но и по другим результатам тестов SPARC T5 в своем классе двух-восьмипроцессорных серверов считается на сегодняшний день самым высокопроизводительным решением. Oracle предполагает, что серверы T5 не заменят предыдущее поколение T4, а будут докупаться клиентами под возросшие потребности. SPARC не дешевая технология, и T4, появившиеся в 2011 году, еще не отработали свой срок. Эти серверы «живут» в компаниях как минимум пять лет. Также T4 не покидает линейку серверов Oracle, производитель продолжает их продавать, позиционируя как бюджетный вариант. T5 предлагаются компаниям со средними потребностями и возможностями, а M5 — самым требовательным.

SPARC — обобщенное название технологии масштабируемой процессорной архитектуры (Scalable Processor Architecture), которая допускает объединение более тысячи ядер в одной процессорной системе. Технология разрабатывалась специально под бизнес-задачи. Контрольные точки и сенсоры, работающие на уровне процессора и системы в целом, дублирование и резервирование функций самодиагностики

и самовосстановления обеспечивают живучесть сервера. Даже если из строя выйдут некоторые компоненты чипсета, сервер продолжит работать.

Предыдущая модификация — SPARC T4 — стала базовой для ИТ-инфраструктуры крупных российских компаний: «Вымпелком», МТС, Сбербанк и др. По словам **Сергея Мелехова**, руководителя направления продвижения серверных продуктов Oracle в Восточной Европе и СНГ, новый продукт востребован российским рынком: «Практически все банки рассматривают вопрос покупки этих серверов или уже приобрели их. Финансовые компании используют продукт под самые критичные задачи: процессинг карт, транзакционное ПО, хранилища данных и пр. Серверы SPARC T5 популярны в промышленности, где необходимо поддерживать безостановочную работу производственных систем, управлять цепочками поставок. Мобильные операторы покупают новые серверы под биллинговые системы и ресурсоемкие процессы».

Отличие модификации SPARC T5 от предыдущего поколения в том, что она оснащена первым RISC-процессором, в котором на одном кристалле действуют 16 ядер, обеспечивающих частоту работы 3,6 ГГц. Кроме того, каждый процессор в T5 может быть связан с семью другими напрямую, без внешних коммутаторов. Это значит, что при добавлении каждого нового процессора производительность возрастает почти на 100%. Стоимость нового SPARC зависит от объема памяти и количества процессоров. Самая дорогая модификация с 4 T6 и восемью процессорами «на борту» обойдется в \$450 тыс. Минимальная стоимость SPARC T5 — \$16 тыс. за блэйд-сервер с одним процессором.

Сергей Мелехов сообщает, что в долгосрочной перспективе серверы SPARC хорошо окупаются за счет высокой эффективности работы, редкой необходимости в сервисном обслуживании и долгом сроке службы, несмотря на то что затраты на их приобретение могут быть значительными. «Недавно был завершен проект по замене серверной инфраструктуры на базе x86-процессоров серверами SPARC с Solaris. Заказчик подсчитал, что окупит затраты на покупку SPARC за 14 месяцев, а в течение пяти лет ROI составит 985%». **сф**



# Оптимальный вариант

ДО НАСТУПЛЕНИЯ ЗИМНИХ ПРАЗДНИКОВ У ВАС ЕСТЬ ШАНС ПОЛУЧИТЬ В КАЧЕСТВЕ ПРИЗА ОДИН ИЗ ДВУХ СМАРТФОНОВ: FLY IQ4412 QUAD CORAL ИЛИ FLY IQ4410 PHOENIX. В ЭТОТ РАЗ У НАС БУДУТ ПЕРВОЕ И ВТОРОЕ МЕСТА ДЛЯ ТЕХ, КТО ПРИШЛЕТ САМЫЕ ИНТЕРЕСНЫЕ И РАЗВЕРНУТЫЕ ПИСЬМА ДО 15 НОЯБРЯ ПО АДРЕСУ IONE@KOMMERSANT.RU.

В задаче нынешнего конкурса мы предлагаем подумать об оптимизации бизнес-процессов. Это важная вещь, которой до наступления кризиса в России не уделяли должного внимания. **Борис Бобровников**, генеральный директор компании «Крок», рассказывает: «До 2008 года мы не анализировали, сколько времени в компании уходит на согласование договоров. Оказалось, что на каждый — до двух недель. Автоматизировали бизнес-процессы, организовав онлайн-управление проектами, рентабельностью, затратами, ресурсами, субподрядчиками. Итог: значительно сократились издержки. Нечто похожее делаем сейчас для одной страховой компании, внедряем там BPM-систему».

Сегодня более 80% компаний мира уже автоматизировали локальные бизнес-процессы. По данным исследования 2011 года, лишь у 4% из 445 опрошенных компаний со штатом более тысячи человек описаны все процессы. Еще 77% как раз занимались описанием, 12% только планировали это сделать.

Gartner оценивает мировой рынок систем управления бизнес-процессами (BPMS — Business Process Management System) в 2012 году в \$2,3 млрд. Подобные системы позволяют понять, как сотрудники вовлечены в деятельность компании, на ком тормозится процесс, кто выполняет его раньше срока, какие процессы можно сократить, а какими нельзя жертвовать ни в коем случае.

Финансовые директора в ежегодном опросе Gartner два года подряд относят BPM-приложения к тройке самых популярных продуктов для корпоративной автоматизации. По прогнозу на 2013 год, такой класс приложений должен выйти в лидеры. С 2010-го по 2013 год в России было реализовано более 500 проектов внедрения BPM.

Прежде всего оптимизация актуальна для компаний, работающих в банковской сфере, страховании, телекоме. Но повышение эффективности операционной деятельности актуально для компаний из абсолютно любой отрасли.

Текст:

Светлана  
Рагинова

ГЛАВНЫЙ  
ПРИЗ:  
ANDROID-  
СМАРТФОН  
FLY QUAD  
CORAL

Подсказка: прежде всего оптимизация требуется в планировании, бюджетировании, в закупках, продажах, разработке стратегических планов. В конкурсном письме расскажите об одном бизнес-процессе, который, по вашему мнению, можно было бы оптимизировать в вашей или любой другой компании, и о том, как этого добиться. **сф**

# 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

реклама  
16+

# Беспредел совершенства

В ПРЕДОСТАВЛЕНИИ ИТ-УСЛУГ ДАВНО СФОРМИРОВАНЫ МЕТОДЫ ИХ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ. В РОССИИ МЕТОДИКА CONTINUAL SERVICE IMPROVEMENT (CSI) РАСПРОСТРАНЕНА МАЛО. ОДИН ИЗ СПИКЕРОВ СЧИТАЕТ, ЧТО НЕЗАСЛУЖЕННО, ВТОРОЙ ОБОСНОВЫВАЕТ ЭТО НЕОБХОДИМОСТЬЮ РАЦИОНАЛЬНО РАСХОДОВАТЬ РЕСУРСЫ.



**ДМИТРИЙ ИСАЧЕНКО,**  
УПРАВЛЯЮЩИЙ ПАРТНЕР  
CLEVERICS

По опыту восьми с лишним лет, могу сказать, что организации систематического совершенствования уделяется меньше внимания, чем необходимо в ИТ-отделах. На помощь в этом вопросе приходит IT Infrastructure Library (ITIL) — библиотека инфраструктуры информационных технологий, которая описывает лучшие из применяемых на практике способов организации работы ИТ-компаний и ИТ-подразделений. Сложности с организацией и исполнением тех или иных процессов ITIL могут быть оправданы отсутствием опыта использования рекомендуемых сервисного или процессного подходов — это действительно требует некоторой привычки. Но недостаточное внимание к совершенствованию своей работы — показатель незрелости практики менеджмента как такового.

Существует несколько важных техник для организации совершенствования. Многим знакома методика проведения SWOT-анализа. Полезен инструмент стратегического планирования — Balanced Scorecard. Методика, о которой часто забывают, — Management by Objectives. Суть ее в том, чтобы регулярно совместно с подчиненными (которые, в свою очередь, являются руководителями разных уровней) определять цели на следующий период планирования, выбирать способы измерения результатов и контроля их достижения. То есть необходимо вовлекать в постановку целей и планирование мероприятий тех, кто их далее будет обеспечивать. Это помогает преодолеть отторжение важных для организации целей, которые работник воспринимает как навязанные ему извне. Также важно совместно определять способ измерения прогресса, чтобы повысить доверие к последующему контролю и оценке результатов. Я считаю: эти методы должна применять каждая компания.

VS



**ВЛАДИМИР КИМ,**  
ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР  
BLACKFRIDAY2013.RU В РОССИИ

Проект Black Friday находится в фазе стартапа, но мы уже задумываемся над CSI. Ведь в планах развития мы фиксируем новые услуги, которые собираемся предлагать нашим клиентам и партнерам. Задумываться о совершенствовании услуг нужно всегда. Но реализовывать инициативы CSI необходимо исходя из приоритетов и наличия ресурсов.

Фокус на CSI важен для компаний, чей бизнес заключается в предоставлении услуг. Либо для тех, которые оказывают услуги в качестве вторичного продукта. При реализации CSI-задач важно обращать внимание на то, чтобы приоритет отдавался работе над основным продуктом или услугой. Причем не улучшению его вообще, а лишь самых значимых его сторон — high impact. Оценить важность того, что планируем улучшать, можно, подумав над тем, какие в итоге проявятся результаты: рост продаж, заказов, удовлетворенности клиентов и т. д. Например, если в интернет-магазине срок доставки по Москве — три-четыре дня, то сервис примерки одежды или обуви — вторичное улучшение. При реализации CSI-инициатив нужно учитывать прямые денежные затраты, расходование человеческих ресурсов и времени. Приоритетные инициативы следует оценить с точки зрения реалистичности и реализовывать только те, которые ведут к меньшим затратам ресурсов. Например, на этом этапе развития нашей компании Blackfriday2013.ru главная цель — уложиться в срок и запустить сайт как можно скорее.

Конечно, в том или ином виде инструменты ITIL должны внедряться. Например, МВО применима на разных стадиях развития компаний, даже в фазе стартапа. Но актуальность этих методов растет по мере увеличения компании, усложнения процессов и структуры целей. **сф**

# Коммерческий транспорт

СИТУАЦИЯ · СТИМУЛИРОВАНИЕ





# Тормозной путь

ДЛЯ РЫНКА КОММЕРЧЕСКОГО ТРАНСПОРТА 2013 ГОД НЕ СТАНЕТ УДАЧНЫМ. ПО РАЗНЫМ СЕГМЕНТАМ ПРОДАЖИ УПАДУТ НА 5–20%. СИЛЫ, ДВИГАВШИЕ РЫНОК, — КОМПЕНСАЦИЯ КРИЗИСНОГО ПАДЕНИЯ, ИНФРАСТРУКТУРНЫЕ ПРОЕКТЫ — ИСЧЕРПАНЫ. ПОИСК НОВЫХ ДРАЙВЕРОВ РОСТА ПРОДОЛЖАЕТСЯ.



Текст:  
**Сергей Кашин**

Фото:  
**АР**

**ПАРК НА КОЛЕСАХ**  
ЛЕГКИХ КОММЕРЧЕСКИХ  
АВТОМОБИЛЕЙ В 2013 ГОДУ  
ПРОДАДУТ НА 5–15 ТЫС. ШТУК  
МЕНЬШЕ, ЧЕМ В ПРОШЛОМ  
ГОДУ

## СТОП НА МАРШЕ

Рынок коммерческого транспорта сейчас далеко не в самой лучшей своей форме. По подсчетам аналитического агентства «Автостат», продажи новых коммерческих автомобилей — легкой коммерческой техники (LCV) массой до 3,5 тонны, среднетоннажных грузовиков (CV) массой от 3,5 до 16 тонн, тяжелых грузовиков массой больше 16 тонн и автобусов (на основании данных о регистрации в ГИБДД) за полгода 2013 года составили 145 тыс. штук. Это на 11,4% ниже, чем за аналогичный период 2012 года.

Лучше всего дела обстоят у среднетоннажных грузовиков. Падение здесь составило сравнительно скромные 5,7%. Как говорит ведущий аналитик агентства «Автостат» **Азат Тимерханов**, этот сегмент не очень популярен. Основной массе потребителей нужны или небольшие грузовички, или крупнотоннажная техника. Средняя «весовая категория», как правило,

востребована у коммунальных служб или в сельском хозяйстве. Парк среднетоннажных автомобилей с 2008 года вообще потерял 300 тыс. единиц. Это означает, что приобретение новых автомобилей не компенсирует выбытия старой техники и общая популяция в сегменте CV падает.

Как говорит **Иван Бончев**, независимый эксперт по автопрому, после кризиса спрос на коммерческие автомобили резко упал: покупатели отложили покупки. К 2013 году отложенный спрос был компенсирован. Продажи даже превысили установленную до кризиса планку. Однако теперь прежние лидеры по темпам роста стали лидерами и по потерям. Например, самый массовый сегмент LCV недобрал за полгода, по данным «Автостата», 9,2%.

Но даже внутри этого сегмента потеряли, конечно, не все. Ford, заменивший в качестве партнера Fiat в совместном проекте с Sollers, неплохо прибавил. Благодаря открытию производства Ford Transit в Елабуге продажи этой марки, типичного представителя сегмента LCV, подлетели за полугодие на 32%, до 5,4 тыс. штук.

Наиболее пострадали продавцы импортной техники. Введение утилизационного сбора в сентябре 2012 года — а всей тяжестью он упал только на импортеров, для местных производителей нашлись щадящие лазейки, — привело к почти двукратному падению продаж произведенных за рубежом новых средних и тяжелых грузовиков (на 46%).

Россия умудрилась сделать первые шаги в царство free trade, торговли без препятствий, каким является ВТО, так что этой свободой поперхнулся целый сегмент рынка. Это говорит о наличии у представителей российской власти большой толики здорового цинизма: без сильно въевшейся привычки говорить одно, а делать другое тут не обошлось. Правда, 15 октября после бурных протестов иностранцев это преимущество местных производителей было аннулировано. Госдума приняла закон, уравнивающий с января 2014 года импортеров и местных производителей в правах и главное — в расходах на утилизационный сбор.

#### КТО ВИНОВАТ?

Почему же произошел откат? Ведь еще в конце прошлого года прогнозы были оптимистичными: был зафиксирован небольшой рост по итогам 2012 года. Самая очевидная причина торможения, говорит Иван Бончев, — снижение общего темпа роста экономики. Кроме того, есть и психологические причины: когда все ждут кризиса, владельцы компаний начинают минимизировать расходы. Вполне ожидаемым стало и то, что фактически прекратилось обновление автопарков подрядчиками Универсиады в Казани и зимней Олимпиады в Сочи. А вот масштаб влияния утилизационного сбора был недооценен.

#### ЧЕМ РЫНОК УСПОКОИТСЯ

Директор Russian Automotive Market Research **Татьяна Арабаджи** замечает: до присоединения России к ВТО было много опасений, что автопроизводителям станет невыгодно работать в нашей стране и их проекты подвергнутся пересмотру. Но этого не произошло: все проекты идут своим чередом.

Об СП Ford и Sollers мы уже говорили. Fiat, лишившийся партнера, тоже не остался внакладе: импорт Fiat Ducato, той марки, которая ранее собиралась Sollers в России, по данным агентства «Автостат», существенно вырос.

«Мерседес-Бенц Рус», дочернее предприятие немецкого концерна Daimler AG, и группа ГАЗ, входящая в состав «Базо-

вого элемента», летом объявили о начале производства в России автомобилей Mercedes-Benz Sprinter Classic. Двигатель также будет производиться в России. Как говорит Азат Тимерханов, учитывая, что это автомобили достаточно высокой ценовой категории, за первые полгода проданы 5 тыс. импортированных Sprinter, серьезного влияния на общую цифру продаж LCV (170–180 тыс. штук в год) это предприятие в первый год своего существования не окажет.

Немецкий MAN построил сборочный завод под Санкт-Петербургом, но он пока работает в тестовом режиме, говорят в «Автостате». Его нормальный запуск должен произойти до конца 2013 года.

На автобусном рынке, по словам Татьяны Арабаджи, СТ «Нижегородец» в октябре 2012 года открыл новый завод по переоборудованию коммерческих автомобилей на базе Iveco Daily, Fiat Ducato, здесь может выпускаться до 400 авто в месяц.

ПКФ «Луидор» в начале 2013-го произвел первую партию автобусов малого класса на базе Volkswagen Crafter. Они предназначены для транспортного обслуживания Олимпиады в Сочи. Всего заказано 185 автобусов.

В декабре 2012 года началось производство автобусов малого класса Bravis (21 посадочное место). Это совместный проект ОАО «КамаАЗ» и бразильского концерна Marcopolo. Марка пока не очень известна, и в первом полугодии был продан 31 автобус. Во втором полугодии производители рассчитывают увеличить цифру до 200. К 2016 году планируют продавать до 3 тыс. автобусов ежегодно.

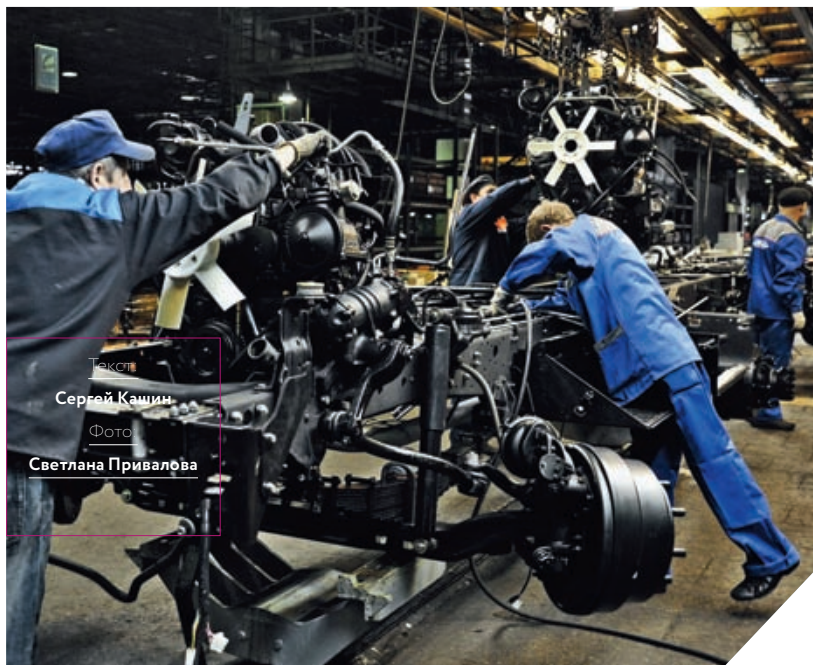
Еще одна растущая (и пока неопределенная) рыночная величина — китайская экспансия на рынке. Как напоминает Татьяна Арабаджи, доля китайской техники в 2010 году по сегменту средних и тяжелых грузовиков составляла лишь 1%, за восемь месяцев 2013-го она выросла до 7%. Это тоже откат по сравнению с результатами 2012-го: за аналогичный период прошлого года доля достигла 10%. Сокращение произошло, по мнению Татьяны Арабаджи, благодаря тому, что был остановлен незаконный ввоз техники низких экологических классов. Но спрос на китайскую технику сохранится в будущем: можно ожидать, что доля автомобилей китайского производства достигнет 10%, а это сопоставимо с долей белорусских, немецких, шведских автопроизводителей. **сф**

**К 2013 году отложенный спрос был компенсирован. Продажи даже превысили установленную до кризиса планку. Однако теперь прежние лидеры по темпам роста стали лидерами и по потерям**



# Государство у рычага

ПЕРСПЕКТИВЫ РОСТА РЫНКА КОММЕРЧЕСКОГО ТРАНСПОРТА В БЛИЖАЙШИЕ ПАРУ ЛЕТ БУДУТ ЗАВИСЕТЬ ОТ РЕШЕНИЙ ГОСУДАРСТВА. ТОЛЬКО ЗАКАЗЫ С ЕГО СТОРОНЫ И РАЗУМНЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ В РЕГУЛИРОВАНИИ РЫНКА СПОСОБНЫ ПОДТОЛКНУТЬ РОСТ.



Текст  
Сергей Кашин

Фото

Светлана Привалова

**АВТО С ГОСНОМЕРАМИ**  
ГОСУДАРСТВО МОЖЕТ ПОДСТЕГНУТЬ ПРОДАЖИ, ЕСЛИ ИЗМЕНИТ РЕГУЛИРОВАНИЕ РЫНКА

Татьяны Арабаджи, можно отнести расширение утилизационного платежа и на компании, имеющие производство в России, что приведет к росту цен на грузовики.

Кроме того, с 1 ноября 2014 года планируется введение дорожного сбора на грузовые автомобили свыше 12 тонн (3,5 руб. на километр пробега), что увеличит стоимость владения грузовиками. К такому удорожанию рынку придется как-то адаптироваться.

Есть, правда, как напоминает Татьяна Арабаджи, и приятные, по крайней мере для местных производителей, нововведения. На рынок LCV, например, влияет введение антидемпинговой пошлины. Евразийская экономическая комиссия (ЕЭК) решила ввести на пять лет антидемпинговые ввозные таможенные пошлины на LCV отдельных производителей и стран.

Решение касается импортируемых LCV полной массой 2,8–3,5 тонны, с дизельным двигателем, с рабочим объемом цилиндров не более 3 тыс. куб. см, с кузовом «фургон», предназначенных для перевозки грузов (до 2 тонн включительно) или комбинированной перевозки грузов и людей.

Антидемпинговая пошлина для турецкой Ford Otosan Sanayi Anonim Sirketi составит 11,1% таможенной стоимости (как и для других производителей в Турции), PSA Peugeot Citroen — 23%, для производителей Германии — 29,6%, Италии — 23%. Антидемпинговые пошлины будут взиматься на территории Таможенного союза — России, Белоруссии и Казахстана.

## ОБНОВЛЕНИЕ ПОД ДАВЛЕНИЕМ

Сейчас достаточно интенсивно обсуждается еще одна мера по оживлению рынка, которая тоже на 100% зависит от инициатив органов власти. Речь идет

## ПРИШЛО ВРЕМЯ РАСКАЧИВАТЬ ЛОДКУ

Продолжение рецессии может привести к уменьшению товарооборота, а это негативно скажется на продажах коммерческой техники. Сократятся инвестиции в строительство и промышленность. Малый бизнес — один из главных потребителей на рынке легкого коммерческого транспорта, в свою очередь, столкнется с ужесточившимся администрированием налогов и, возможно, с их увеличением. Такая картинка не очень оптимистична, но стараниями экономистов кажется почти неизбежной. По словам **Ивана Бончева**, независимого эксперта по автопрому, темпы развития рынка коммерческого транспорта очень сильно коррелируют с темпами экономического роста.

Подтолкнуть экономику, а значит, и продажи коммерческого транспорта могут государственные мегапроекты. Очередной такой проект не за горами. Впрочем, подготовка к чемпионату мира по футболу в 2018 году, по мнению **Татьяны Арабаджи**, директора компании Russian Automotive Market Research, войдет в интенсивную фазу не ранее 2015 года. С этого момента можно ожидать увеличения спроса на дорожно-строительную и специальную технику. По мнению Ивана Бончева, из-за географической разбросанности городов, которые примут чемпионат, эффект от роста заказов будет более плавно распределен по территории страны.

## ЗАПРОГРАММИРОВАННЫЙ НЕГАТИВ

К негативным факторам, влияющим на рынок средних и тяжелых грузовиков, автобусов и легкие коммерческие автомобили (LCV), по убеждению



# НАСТОЯЩИЕ БИЗНЕСМЕНЫ МНОГО НА СЕБЯ БЕРУТ

**PEUGEOT BOXER**  
ДО **1900** КГ

**PEUGEOT EXPERT**  
ДО **1200** КГ

**PEUGEOT PARTNER**  
**800** КГ



**8 800 555 53 35**

Настоящие бизнесмены знают, что бизнес не любит стоять на месте, ему необходимо движение. Коммерческие автомобили Peugeot обеспечат вашей компании независимость и мобильность. Функциональные, вместительные, экономичные и надежные, они трансформируются под широкий спектр задач. Коммерческие автомобили Peugeot – выбор настоящих бизнесменов.

Профессионал. Реклама.

<http://100.peugeot.ru>

 [facebook.com/peugeot.ru](https://facebook.com/peugeot.ru)

**PEUGEOT PARTNER / EXPERT / BOXER**



о влиянии государственного регулирования на обновление отечественного парка коммерческих автомобилей. Российский парк — и это давно известный факт — очень стар. Парк грузовиков демонстрирует это более ярко.

По данным Russian Automotive Market Research, 54,8% грузовиков, эксплуатирующихся в России, старше 20 лет. Для автомобилей отечественного производства эта цифра еще больше — 64,8%. Для LCV, конечно, меньше — 17,4%. Ведь самая первая «Газель» (а это наиболее массовый российский брэнд), если бы она еще эксплуатировалась, достигла бы 20-летия только в июле 2014 года.

36% автобусов уже отпраздновали 20-летие. Причем старичков-иностранцев (видимо, за счет «Икарусов») больше, чем пожилых «россиян» — 42% против 34%.

Есть регионы, которые лидируют по числу старой техники. Это Сибирь, Дальний Восток, несколько южных областей (если брать конкретные субъекты, то это Новосибирская и Иркутская области, Приморский и Краснодарский края).

И этот парк надо обновлять. Напрямую обновлению может способствовать государство. Закупки в основном муниципальные, государственная политика тут играет первую скрипку. Росту продаж автобусов может помочь государственное финансирование по обновлению парка, считает Татьяна Арабаджи. По поводу стимулов для обновления парка и его реальной отдачи немецкие коллеги, как говорит Татьяна Арабаджи, рассказывали, что в парке легковых автомобилей экологические налоги и прочие подобные меры стимулировали дополнительную утилизацию максимум 1% парка.

Что касается корпоративных владельцев коммерческой техники, то в условиях экономического торможения эти меры могут привести просто к сокращению парка и отказу от старой техники. «Компаниям в принципе не нужна дополнительная техника, им проще снять ее с баланса, чтобы не платить повышенные налоги на свою старую технику и не закупать новую», — констатирует Арабаджи. Поэтому меры должны быть комплексными. Например, запрет на модели, использующие топливо ниже Euro-4, который планируется ввести с 1 января 2015 года. Опыт показывает, что при введении экологических норм российские власти ведут себя мягко, постоянно передвигая сроки под давлением лоббистов.

### ДЕНЬГИ РЕШАЮТ ВСЕ

По мнению Ивана Бончева, ситуация с продажами на рынке коммерческой техники достаточно серьезно связана с финансовыми рынками. Важен, конечно, в первую очередь рынок лизинга. Пока ситуация с ликвидностью у российских финансовых структур нормальная, лизинг серьезно поддерживает рост рынка. Если денег будет не хватать, преимущество смогут получить, например, китайские производители. Они и сегодня предлагают весьма разнообразные и выгодные условия финансирования. В случае кризиса ликвидности их — можно не сомневаться — поддержат мощные китайские кредитные учреждения.

Российским производителям при этом придется конкурировать разветвленной сервисной сетью и стоимостью владения автомобилем.

Обилия новых проектов, по крайней мере от следующего года, ожидать не следует. Как указывает Татьяна Арабаджи, в самом начале года, в январе, будет запущен новый проект. Tata Daewoo планирует начать производство в Калининграде на мощностях «Автотора». Собрать будут флагманский тягач Tata Daewoo Prima и тяжелый коммерческий

грузовик Tata Daewoo Novus. Производственные мощности площадки — выпуск 2 тыс. коммерческих автомобилей под марками Fiat и Renault на мощностях ЗИЛа (печь идет о Renault Master и Fiat Ducato). Руководство группы PSA Peugeot Citroen также вело переговоры с руководством ЗИЛа и до сих пор рассматривает различные варианты для выпуска в России легкого коммерческого транспорта.

Впрочем, проекты по локализации производства, что является требованием закона, продолжаются. Volvo в 2013 году начала строительство завода кабин в Калужской области. «Мерседес-Бенц Тракс Восток» локализует производство кабины на КамАЗе.

### ПОРА ХИМИЧИТЬ

Усилия государства уже меняют рынок коммерческого транспорта на еще одном направлении — его ускоренной газификации.

Министерству транспорта и Министерству промышленности и торговли были даны поручения о подготовке предложений по снижению или обнулению ставки таможенной пошлины на компоненты, необходимые для производства транспортных средств, использующих природный газ в качестве моторного топлива, говорит Татьяна Арабаджи. Аналогичные меры должны коснуться оборудования и механизмов, которые применяются для заправки соответствующим видом топлива.

В ближайшее время также будет развиваться система субсидирования перевода транспортных средств на использование природного газа. Одна из планируемых мер поддержки — снижение ставки транспортного налога для транспортных средств, использующих природный газ в качестве моторного топлива, начиная с 1 января 2014 года.

Сегодня на крупнейших автопредприятиях страны уже начат выпуск газовой автобусной техники. Так, Ликинский автобусный завод (ЛиАЗ) с 2005 года серийно производит автобусы большого и особо большого класса, работающие на компримированном природном газе. **сф**

# RENAULT MASTER

## ВЫНОСЛИВЫЙ И ЭКОНОМИЧНЫЙ



ПОЛНАЯ МАССА — ОТ 2,8 ДО 4,5 Т<sup>1</sup>  
 ПЕРЕДНИЙ ИЛИ ЗАДНИЙ ПРИВОД  
 РАСХОД ТОПЛИВА — ОТ 7,1 Л/100 КМ<sup>2</sup>

ОТ 998 000 РУБЛЕЙ<sup>3</sup>  
 ЛИЗИНГ 0% УДОРОЖАНИЯ<sup>4</sup>



**КОММЕРЧЕСКИЕ АВТОМОБИЛИ RENAULT. №1 В ЕВРОПЕ<sup>5</sup>.**  
**ДЛЯ УСПЕШНОГО БИЗНЕСА В РОССИИ.**

**DRIVE THE CHANGE\***

Renault рекомендует **elf**



Для корпоративных клиентов: тел.: +7 (495) 775-40-45, e-mail: fleet.russia@renault.com. RENAULT Лизинг: тел.: 8-800-700-60-22.

<sup>1</sup>Полная (технически допустимая) масса транспортного средства. <sup>2</sup>В загородном цикле для версии с короткой колесной базой, низкой крышей и передним приводом. <sup>3</sup>Рекомендованная цена на версию с короткой колесной базой, низкой крышей и передним приводом без учета стоимости окраски металлик. <sup>4</sup>Процент удорожания (0%) — расчетная величина, иллюстрирующая следующие расходы лизингополучателя: аванс — 446 070 р., единовременная комиссия за организацию лизинговой сделки — 9982 р., лизинговые платежи — по 31 888 р. в месяц в течение 17 месяцев и выкупной платеж 1000 р. — в сравнении с рекомендованной ценой на версию, указанную в сноске 1. Лизингодатель — ООО «ЮниКредит Лизинг». Ежемесячный лизинговый платеж рассчитан с учетом специальной цены приобретаемого автомобиля и годовой процентной ставки 16,2% для лизингополучателя — ООО, применяющего основную систему налогообложения. Коэффициент ускоренной амортизации равен 1. Лизингополучатель также в течение срока лизинга оплачивает ремонт, техническое обслуживание автомобиля, КАСКО. Валюта всех платежей — рубли. Условия действительны с 01.09.2013 по 31.12.2013. Не является публичной офертой. <sup>5</sup>По данным Европейской ассоциации автопроизводителей, по итогам продаж коммерческих автомобилей в Европе в период с 01.01.2011 по 31.12.2012. \*Управляй переменами. \*\*Качество Renault. Реклама.



# хочешь больше **денег?**



реклама

16+

скачать



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

# Экспресс-доставка

ТЕНДЕНЦИИ





# Правила борьбы

РОССИЙСКИЙ РЫНОК ЭКСПРЕСС-ДОСТАВКИ ОТЛИЧАЕТСЯ ОСТРОЙ, ПОСТОЯННО РАСТУЩЕЙ КОНКУРЕНЦИЕЙ. ЕЕ СТИМУЛИРУЕТ УВЕЛИЧИВАЮЩИЙСЯ СПРОС НА ЭТОТ ВИД УСЛУГ, ОСОБЕННО СО СТОРОНЫ ИНТЕРНЕТ-ТОРГОВЛИ. В БОРЬБЕ ЗА КЛИЕНТА ОПЕРАТОРЫ ПРЕДЛАГАЮТ ВСЕ НОВЫЕ СЕРВИСЫ И СОВЕРШЕНСТВУЮТ УРОВЕНЬ ОБСЛУЖИВАНИЯ.



Текст:

Мария Карнаух

Фото:

Григорий Собченко

Отечественный рынок экспресс-торговли делится на международный и внутрироссийский, говорит **Николай Воинов**, генеральный директор DPD в России. «На рынке международных отправок традиционно лидируют интеграторы — DHL, UPS и TNT, в то время как на рынке внутрироссийском другие лидеры — это DPD, «СПСР-экспресс», Pony Express, «Мэйджор экспресс» и т. д., — рассказывает эксперт. «Крупные зарубежные игроки, такие как DHL, TNT, FedEx, UPS, занимают 10–15% рынка экспресс-доставки в России», — уточняет **Матвей Пергамент**, советник генерального директора компании Pony Express. Однако, подчеркивает он, рынок экспресс-доставки в России очень конкурентен, зарубежным тяжеловесам не дают расслабиться российские компании: Pony Express, DPD, СПСР, «Мэйджор экспресс». «Лидерство пока удерживают западные компании, но российские в тройке лидеров есть всегда, в зависимости от сегмента», — отмечает Пергамент.

«Российские компании особенно сильны и конкурентоспособны в доставке внутрироссийских отправок и отправок между странами Таможенного союза», — поясняет Николай Воинов. Так, средние и небольшие компании, работающие локально, предпочитают привлекать таких же некрупных партнеров для доставки. В то же время труднее всего приходится российскому «средняку» — тем игрокам рынка, кто вышел за пределы своего региона, но не может конкурировать с крупными компаниями ни по охвату, ни по скорости, ни по разнообразию продуктов.

## НОВЫЙ ВИТОК

Между тем активизация российских операторов привела к новому витку развития на рынке вну-

**СО СКОРОСТЬЮ ПОКУПКИ**  
ОДИН ИЗ ДИНАМИЧНО РАЗ-  
ВИВАЮЩИХСЯ СЕГМЕНТОВ  
РЫНКА — ДОСТАВКА ЗАКАЗОВ  
ИНТЕРНЕТ-МАГАЗИНОВ



тренных перевозок. По словам **Анны Клинской**, директора по продажам DHL Express в России, темпы роста на рынке международной доставки несколько снизились, в то время как внутрироссийская экспресс-логистика по-прежнему развивается более активно, в том числе благодаря региональным операторам. «Это связано с тем, что внутренний рынок изначально был менее насыщен, тогда как международные игроки начали свои операции в России достаточно давно (например, DHL в 1984 году)», — говорит эксперт.

Однако, по мнению Клинской, успех на отечественном рынке российских компаний вряд ли приобретет международный масштаб: «Что касается конкуренции на рынке международной доставки, то здесь ситуация остается неизменной: на нем присутствуют несколько ключевых глобальных операторов, на долю которых приходится абсолютное большинство всех операций. Появление новых игроков в этом сегменте маловероятно: для такого масштаба операций требуются огромные инвестиции в инфраструктуру и обеспечение высокого уровня сервиса».

Сам рынок экспресс-доставки делится на b2b и b2c. «В среднем соотношение доли b2b-поставок к b2c по рынку составляет 80% к 20%», — говорит Матвей Пергамент. По его словам, рынок b2b уже поделен, и завоевать долю можно, только предложив совершенно новый продукт или демпингуя.

Что касается распределения долей рынка среди игроков, то, по подсчетам Воинова, международные интеграторы занимают около 70–75% рынка экспресс-доставки в сегменте b2b и только 30% — внутрироссийского. «У нас где-то 15–20% внутрироссийского рынка», — говорит эксперт. Помимо DPD по 10–15% у других гигантов: «СПСР-экспресс», Pony Express и «Мэйджор экспресс». На «дочку» «Почты России» EMS приходится еще 8%. «Все это без внутригородской логистики. Вот и считайте, на средние и мелкие компании остается процентов 20 всего. Может, чуть больше», — отмечает Воинов.

Однако доминирование сегмента b2b — это ненадолго, считает Матвей Пергамент. «Структура рынка будет меняться от сектора b2b в сторону b2c как наиболее перспективного», — убежден Пергамент. Бурный рост b2c наблюдает и Николай Воинов: «В 2012–2013 годах темпы роста b2c значительно опережают среднерыночные и оцениваются на уровне 25–30%».

Доля этого бизнеса в общем портфеле компаний будет расти, считают эксперты. Уже сейчас операторы стараются занять на этом рынке как можно больше места, говорит Матвей Пергамент.

#### ОНЛАЙН НАСТУПАЕТ

Среди факторов, влияющих на развитие экспресс-доставки, специалисты называют прежде всего рост объемов интернет-

**Доминирование сегмента b2b — это ненадолго. «Структура рынка будет меняться в сторону b2c как наиболее перспективного»**

**PONY  
EXPRESS**

Почтовая лицензия № 75587

Сегодня компания PONY EXPRESS – ведущий национальный оператор на рынке экспресс-доставки, крупный 3PL-оператор с развитой производственной инфраструктурой в Москве, городах России и странах СНГ.

Более чем за 20 лет успешной работы мы создали профессиональную команду, построили широкую региональную сеть, включающую 59 филиалов и 141 представительство в России, а также представительства в Казахстане, Украине и Армении. Сегодня мы обслуживаем более 9000 направлений по России и странам СНГ, 218 стран мира. Нам доверяют решение самых сложных логистических задач тысячи клиентов из разных сфер бизнеса. Мы предлагаем своим клиентам качественный сервис, соответствующий международному уровню, что подтверждено сертификатом стандарта ISO 9001:2008.

PONY EXPRESS – одна из самых динамично развивающихся компаний, которая входит в тройку лидеров рынка внутренних отправок. Компания постоянно обновляет и расширяет портфель основных услуг, предлагая новые удобные виды доставки, в том числе доставку ко времени. Мы нацелены на работу не только с корпоративными клиентами, но и с частными лицами: специально для них мы ввели новую услугу – «Посылка SML», позволяющую быстро, надежно и качественно отправлять посылки из регионов в Москву и Санкт-Петербург. Одной из приоритетных задач, которые в настоящее время успешно решает PONY EXPRESS, является поддержание высокого качества обслуживания наших клиентов. Для этого компания расширяет региональную сеть, открывает новые экспресс-центры и филиалы, а также расширяет географию доставки. Мы стремимся быть на переднем плане развития технологии, предлагая быстрый и надежный сервис, учитывающий все потребности наших клиентов.

Складские терминалы PONY EXPRESS, оборудованные по последним международным стандартам, предлагают своим клиентам решение «внешний склад».

В 2012 году компания PONY EXPRESS была удостоена национальной премии РБК «Компания года» в номинации «Логистика и грузоперевозки». Мы гордимся тем, что экспертный совет из влиятельных представителей бизнеса, государственной власти и общественных деятелей по достоинству оценил успех нашей компании и назвал её лучшей в своей области.



**Зеленый свет на вашем пути!**

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

8-800-100-76-69

торговли. По мнению президента Национальной ассоциации дистанционной торговли **Александра Иванова**, в целом в 2013 году количество отправок резко увеличится: «В связи с развитием почтовой торговли количество международных отправок увеличится на 100%, на рынке внутренней торговли — на 30–35%». Среди последних тенденций, по его словам, — новые предложения экспресс-доставки онлайн-заказов.

«Один из динамично развивающихся сегментов рынка — доставка заказов интернет-магазинов. В этом сегменте все игроки ощущают серьезную динамику спроса по поставкам как из-за рубежа, так и внутри России», — соглашается Матвей Пергамент.

Так, компания DHL работает с несколькими зарубежными онлайн-магазинами: Amazon, Net-a-porter.com, Mr. Porter, Outnet, Jimmy Choo, Shopbop.

Выделен сервис для интернет-магазинов и у Pony Express: комплексное логистическое решение «Доставка из интернет-магазинов» включает консолидированный прием товаров от онлайн-торговых точек и доставку на склад Pony Express, где заказы сортируют, маркируют и распределяют по маршрутам доставки клиентам. Среди преимуществ компании — квалифицированный штат курьеров, система отслеживания посылки, доставка семь дней в неделю и региональная сеть собственных филиалов и представительств. И, наконец, собственные складские помещения, где клиенты могут хранить часть или весь ассортимент своих товаров. В итоге доля поставок интернет-магазинов в общем объеме перевозок Pony Express постоянно растет, говорит Матвей Пергамент. Например, только по итогам первого полугодия 2013 года выручка за услуги интернет-магазинам выросла в полтора раза. «Этот сегмент наиболее перспективен, в то время как классическая экспресс-доставка продолжает стагнировать и серьезных изменений как по рыночным долям, так и по объемам поставок не ожидается», — говорит Матвей Пергамент. По его словам, весь рынок пока поделен между тремя гигантами: Pony Express, DPD и СПСР. «Для укрепления своих позиций лидеры ставят на повышение качества услуг, минимизацию потерь при поставках и расширение региональной сети», — напоминает эксперт.

#### ПРИЕМЫ КОНКУРЕНЦИИ

Помимо соблюдения главных условий работы с клиентом: обеспечение сохранности груза, его страхование, снижение тарифов, а главное — скорость доставки (что особенно важно при транспортировке медицинских препаратов, документов или скоропортящихся продуктов), — операторам приходится изобретать все новые средства в борьбе за потребителя. «Мож-

но потратить все деньги на приобретения и расширение инфраструктуры, но, если качество предоставляемых услуг не является превосходным, все остальное не имеет значения», — объясняет **Иван Шацких**, генеральный директор UPS в России.

Именно поэтому все больше холдингов концентрируются на сервисе, не экономя средства на повышении квалификации сотрудников. Ведь ключевую роль в бизнесе компаний играют люди на местах: качество их работы лучше всего характеризует оператора.

Не меньшее внимание уделяется новым отраслевым решениям и маркетинговым программам. Компании вкладывают средства в развитие информационных сетей. При этом упор делается на онлайн-сервисах, благодаря которым клиент может отследить местонахождение посылки. Отдельный бонус для компании — возможность сделать онлайн-заказ или же задать вопрос на сайте с максимально быстрым ответом.

Еще один обязательный элемент конкурентной борьбы — спецпредложения. Они, как правило, бывают сезонными, но являются одним из самых мощных маркетинговых ходов. Так, DHL Express этой осенью предлагает выгодные тарифы для срочной авиадоставки грузов за границу.

#### СТИМУЛЫ РОСТА

Среди факторов, стимулирующих развитие рынка экспресс-доставки, — постоянное пополнение рядов потенциальных клиентов. Это и новые игроки на банковском и страховом рынках, и медицинские центры, и главное — игроки рынка электронной коммерции.

Увеличение числа клиентов заставляет операторов экспресс-доставки развивать свои продуктовые линейки, предлагать новые сервисы, оптимизировать тарифную политику.

По мнению Николая Воинова, российские компании будут более агрессивно атаковать зарубежный рынок, прежде всего страны СНГ и Восточной Европы, искать отдельные решения для США и Китая. Для этого им придется вступать в международные альянсы и присоединяться к крупным зарубежным сетям, пока еще слабо представленным в России. В еще большем объеме заявят о себе на внутрироссийском рынке и международные компании. **сф**

**Труднее всего приходится российскому «середняку» — тем игрокам рынка, кто вышел за пределы своего региона, но не может конкурировать с крупными компаниями**





РЕКЛАМА

# ГЕПАРД-ЭКСПРЕСС

**САМАЯ БЫСТРАЯ ДОСТАВКА В СТРАНЕ И ЗА РУБЕЖ\***

- Гарантированная доставка Ваших отправок по всему миру до двери получателя
- Оперативное таможенное оформление экспорта согласно законодательству РФ
- 6000 городов и населенных пунктов в России
- 230 стран мира

\* СРЕДИ ПРОЧИХ УСЛУГ КОМПАНИИ ООО «СПСР-ЭКСПРЕСС»

**8 (495) 981 10 10**  
**www.spsr.ru**



**ТВОЯ**  
**экспресс-доставка**





# Анекдотичные ситуации в бизнесе возникают не реже, чем в быту. Главное — обыграть их в свою пользу.

Записала: Динара Мамедова

Фото: Евгений Гурко



**Дмитрий Кох,**  
основатель проекта  
«Сердитый гражданин»

Каждый месяц для пользователей сервиса мы проводим акцию «Проблема месяца». Какое-то время назад мы уделили особое внимание проблеме неправильной парковки. Чтобы проверить, как работает алгоритм отправки жалоб, модераторы решили сделать несколько фото с нарушениями и отправить заявления на интернет-портал самостоятельно. В этот же день в офисе меня ждал один из ключевых партнеров, я опаздывал и в спешке неаккуратно припарковался. Один из новых сотрудников сфотографировал в нашем дворе машину, как оказалось впоследствии — мою, и пожаловался через наш сервис на меня же! Над абсурдностью ситуации все долго смеялись, потому что в итоге мне пришлось заплатить штраф в размере 3 тыс. руб. Но зато мы устранили нарушение и проверили эффективность своего сервиса.



**Максим Андриюхин,**  
глава представительства  
Vau.ru в России  
и странах СНГ

Когда я только начал работать в Vau.ru, договорился о встрече с потенциальным партнером по бизнесу, но не знал, как он выглядит. Я заказал столик на свое имя, пришел в назначенное время и стал ждать. Спустя какое-то время ко мне подошел мужчина: «Максим?» — «Максим!» Он сел за столик, мы стали болтать, шутить, говорить на бизнесовые темы. Спустя какое-то время я решил приступить к переговорам. Задал несколько вопросов и встретил на лице своего собеседника абсолютное непонимание. С удивлением и смехом мы обнаружили, что ошиблись и приняли друг друга за иных людей. Незнакомец оказался в итоге из смежной сферы бизнеса, мы продолжили общаться и обсудили возможные варианты сотрудничества.



**Александр Кулебякин,**  
директор компании  
TicketForEvent Russia

В начале 2000-х годов я работал в компании, которая занималась оптимизацией сайтов под запросы поисковых систем. Один клиент оказывал услуги бухгалтерского и юридического сопровождения бизнеса. Мы сделали им сайт и решили раскрутить его. В заголовки страницы помимо основных бизнес-фраз я вставил шутки ради сочетание «самые красивые бухгалтерши Москвы». Владелец той компании ждал, когда его сайт появится в «Яндексе» на первых местах. Как-то мне позвонил директор и долго ругался: клиент видел по всем поисковым запросам в описании компании только фразу «самые красивые бухгалтерши Москвы» и проводил аналогии с более легкомысленным рынком труда. К счастью, он был с чувством юмора. Мы посмеялись и вернулись к традиционным запросам. //сф