



9 771727 417006

12012

ISSN 1727-417-6

ЧЕМ ЗАПОМНИЛСЯ 2012 ГОД
КЕМ БЫЛИ ЗВЕЗДЫ РУНЕТА ДЕСЯТЬ ЛЕТ НАЗАД
В ЧЕМ РАЗОЧАРОВАЛСЯ РОССИЙСКИЙ БИЗНЕС
ЧТО ПРОРОЧАТ НАМ ЗАПАДНЫЕ ВИЗИОНЕРЫ

12 (326) 2012

sf.kommersant.ru

12

ДЕКАБРЬ

Секрет фирмы

8

ФЕРЗЕЙ
РОССИЙСКОЙ
ЭКОНОМИКИ

4

БИЗНЕСМЕНА,
НАЧАВШИХ
НОВУЮ ЖИЗНЬ

10

САМЫХ
ДОРОГИХ
НЕУДАЧ

6

ГРОМКИХ
БИЗНЕС-
СКАНДАЛОВ

РОССИЙСКИЙ БИЗНЕС ЗА 10 ЛЕТ

ИСТОРИЯ
РОССИЙСКОГО
КАПИТАЛИЗМА
С ПЕРВОГО НОМЕРА
«СЕКРЕТА ФИРМЫ»



BMW 7 серии



С удовольствием
за рулем

www.7.bmw.ru



НЕПРЕВЗОЙДЕННАЯ РОСКОШЬ. НЕПРЕВЗОЙДЕННЫЙ КОМФОРТ. НЕПРЕВЗОЙДЕННЫЕ УСЛОВИЯ.

50% – первый взнос.

50% – в течение 2 лет.

100% – комфорта.

Процент по кредиту – соответствует Вашим интересам*.

Предложение ограничено.

BMW 7 СЕРИИ. ЭКСКЛЮЗИВНАЯ ФИНАНСОВАЯ ПРОГРАММА.

Реклама. * При покупке автомобиля BMW 7 серии в кредит по специальному предложению «50/50» от «БМБ Банк» ООО кредитная программа отражает затраты на финансирование покупки автомобиля, сниженные за счет предоставления специальной цены. В результате расходы покупателя на приобретение автомобиля сопоставимы с уплатой только процентных платежей по кредитной программе в течение 24 месяцев. В рамках данного кредитного предложения первоначальный взнос – 50% от стоимости автомобиля, остаточный платеж – 50%, срок кредита – 24 месяца, процентная ставка по банковскому кредиту в рублях РФ – 7%. При выборе варианта программы «Лайфстайл», предусматривающей личное страхование заемщика, ставка уменьшается на 0,25%. Ставка указана при официальном или подтвержденном работодателем доходе. Минимальная сумма кредита – 200 000 рублей. Максимальная сумма кредита – 5 250 000 рублей. Дополнительные комиссии Банка: комиссия за предоставление кредита – от 0 до 3% от суммы кредита (максимальный размер комиссии – 30 000 рублей). Обязательно наличие страхового полиса АВТОКАСКО по тарифам страховых компаний. Решение о выдаче кредита принимается Банком индивидуально и действует в течение 90 дней со дня одобрения. Программа распространяется на все новые автомобили BMW 7 серии. Банк оставляет за собой право вносить изменения в программы кредитования без предварительного уведомления. Программа действует с 01.11 по 31.12.2012. Кредит предоставляется «БМБ Банк» ООО.

all in all it was just a brick in the wall
в общем-то, это был лишь кирпич в стене

ИНВЕСТИЦИИ **в производство 185 млн. руб.**

Мировой приоритет На рынке 22 года Товарный знак
Нoу-хау DIY сети Gold Medal and Diploma



контакты с собственником:
lapinn84@mail.ru

Все готово для работы

Корпоративная связь без проводов и проволочек

Мы знаем, как важна скорость в бизнесе. Иногда счет идет на секунды! Решение на базе услуги «Экспресс-набор» (FMC) и стационарных GSM телефонов позволит оперативно обеспечить новый офис корпоративной связью и предоставит возможность звонить с мобильных или стационарных телефонов своим коллегам по коротким номерам, что заметно увеличит скорость и эффективность коммуникаций.

www.megafon.ru
8 800 550 75 00



МЕГАФОН
Связь идей и результатов

Как превратить данные миллиардов
сделок в удачную инвестицию?

Решения Dell в сфере финансов – это активность мировых рынков. И высокопроизводительные кластеры, обрабатывающие данные за кулисами финансового мира, и планшетники инвесторов и трейдеров подчинены общей цели. Теперь вы увидите удачный момент для инвестиций одним из первых.

dell.ru/more



Возможность достичь большего



Возможность достичь большего

dell.ru/more

12-2012

СОДЕРЖАНИЕ

СЕКРЕТ ФИРМЫ



6 | ИТОГИ

6

РЕТРОСПЕКТИВА

Десять лет: что мы сделали и как мы выросли

12

БИЗНЕС-ВОЙНЫ

Самые громкие бизнес-конфликты десятилетия. Кто за что сражался и какой ценой досталась победа?

14

МЕТОДЫ

История российского бизнеса через управленческие и маркетинговые технологии

86

ПРОГНОЗЫ - 2013

86

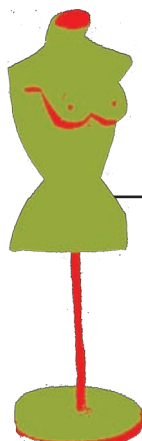
РЕГУЛИРОВАНИЕ

На каких рынках в следующем году произойдут самые серьезные изменения? Некоторые отрасли известны уже сегодня

90

СОБЫТИЯ-2012

25 событий, которые изменили российскую экономику в минувшем году





СОДЕРЖАНИЕ

16	И Г Р О К И
16	ПОЛИТИК Как миллиардер Михаил Прохоров превращается из бизнесмена в политика
22	ПРОВИДЕЦ В чем ошибался создатель «Яндекса» Аркадий Волож
36	МАКСИМАЛИСТ Почему у Максима Ноготкова нет полноправных партнеров и за что он не любит менеджмент
38	ОБЩЕСТВЕННИК Судьба Рубена Варданяна: из владельца бизнеса в наемные менеджеры
44	ИНТУИТ Олег Тиньков променял пиво и пельмени на банк
52	К О Н К У Р Е Н Ц И Я
52	РЫНКИ Государство, иностранцы и новые технологии неузнаваемо изменили некоторые отрасли
58	СТАРТАПЫ-2002 Десять лет назад эти компании только появились на свет, а сейчас они лидеры
64	НАЗАД В БУДУЩЕЕ Что делали звезды ИТ-бизнеса десять лет назад?
66	ПОТЕРИ Самые дорогие ошибки российских предпринимателей
70	П Е Р С П Е К Т И В Ы
70	СЦЕНАРИИ Какие прогнозы героев «Секрета фирмы» сбылись?
76	ЗОНА НАБЛЮДЕНИЯ Компании, люди и идеи, которые становились точками силы в последние десять лет
80	ВИЗИОНЕРЫ Судьба пророчеств шести западных бизнес-гуру
96	О Б Р А Т Н А Я С В Я З Ь
96	СТАТЬ КОММЕРСАНТОМ Итоги второго сезона: одни проекты совершили прорыв, другие борются за выживание
104	БАНК РЕШЕНИЙ Кто дал предпринимателям самые ценные советы
118	ИНСАЙД Все секреты нашей редакции
127	Т Е М А Т И Ч Е С К И Е С Т Р А Н И Ц Ы
127	САМЫЙ СОВРЕМЕННЫЙ ГОРОД РОССИИ Краснодар: особенности бизнеса в самом курортном регионе России
133	СОЦИАЛЬНЫЙ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬ Калининградский предприниматель создал первую инвалидную коляску-вездеход
144	ЮНЕ Информационные технологии



ОБЛОЖКА
Самое важное и интересное за последние десять лет
Иллюстрация:
Данила Желобанов



МАКСИМ НОГОТКОВ:
ТИХОНИЯ-МИЛЛИАРДЕР

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

ЮНЕ. ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ
5 февраля

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

L' Duchen

L'esprit de la Suisse



SUPERNOVA*
Модель: D 154.11.31

Сверхновой называют взрыв звезды, последствия которого покрывают гигантские области межзвездной среды. Зачастую вспышка превышает по яркости саму галактику, где она произошла. Возможно, именно такой взрыв сверхновой 5 миллиардов лет назад дал жизнь всей Солнечной системе. Этому вселенскому таинству посвящена коллекция Supernova от L'Duchen.

www.lduchen.com

САЛОНЫ **3-15** ЧАСОВ Т.: +7(495)789-73-22
www.3-15.ru vk.com/chasovoysalon315 facebook.com/chasovoysalon315

Информация об официальных точках продаж: www.lduchen.ru

РЕДАКЦИЯ ЖУРНАЛА

Главный редактор
Марина Иванющенко

Выпускающий редактор
Альвина Ширинская
Первый заместитель
главного редактора
Владислав Коваленко
Заместитель главного редактора
Дмитрий Крюков
Редакторы
Константин Бочарский,
Николай Гришин,
Юлия Фуколова
Обозреватели
Алексей Гостев,
Юлиана Петрова
Корреспонденты
Светлана Горбачева,
Динара Мамедова,
Полина Русяева,
Ксения Шамакина
Тематические страницы «iOne.
Информационные технологии»
Редактор **Светлана Рагимова**

РЕДАКЦИОННЫЕ СЛУЖБЫ

Главный художник
Данила Жестарев

Дизайнеры
Алена Липатова,
Дмитрий Маконнен
Бильд-редактор
Ирина Майорова
Литературный редактор
Екатерина Перфильева
Корректоры **Вера Гликина,**
Анна Кузьменкова
Верстка **Елена Артемьева**
Инфографика
Дмитрий Маконнен

Макет **Дима Барбанель**
Шрифты **Алексей Чекулаев**
Политипажи **Герд Арнцт**
Метранпаж **Ждан Филиппов**

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

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



В ДЕСЯТКУ

Марина Иванющенко,
главный редактор

У нас в редакции есть традиция: каждый год в декабре мы выпускаем специальный номер «Секрета фирмы», в котором подводим итоги прошедшего года и пытаемся заглянуть в будущий. Но этот номер — специальный «в квадрате». Десять лет назад семь журналистов всего за месяц выпустили первое в России издание о бизнес-технологиях. В 2002 году идея журнала для тех, кто добивается успеха сам, без связей и помощи государства, многим казалась дикой. В то время огромные состояния делали люди, имеющие доступ к административному ресурсу. Однако в России уже стали появляться предприниматели, которые рассматривали бизнес не только как способ заработать деньги, но и как возможность реализовать свои идеи, полагаясь исключительно на собственные талант и настойчивость. «Секрет фирмы» мы делали именно про них и для них. А также для тех, кто еще только собирался запускать свое дело. Ведь чтобы найти решение задачи, важно знать: оно в принципе существует. Мы хотели своими статьями сигнализировать молодым предпринимателям о том, что в России возможен бизнес без чиновников и криминала. Десятилетие журнала — хороший повод вспомнить, как все эти годы развивалось предпринимательство. Какие события на него повлияли, кто создавал самые яркие компании и целые отрасли, какие идеи и технологии взорвали рынки. Пролистав подшивку журнала (а в общей сложности мы написали более 7 тыс. статей), мы сами удивились тому, как сильно за эти годы российский бизнес продвинулся вперед. И дело не только в скорости роста компаний, хотя и она впечатляет — к примеру, трудно поверить, что десять лет назад «Яндекс» оценивался в \$30 млн, в 200 раз меньше, чем сейчас. Речь о том, что управленческие методики, которые десять лет назад входили в арсенал лишь самых продвинутых компаний, теперь не являются какими-то ноу-хау. Вот наиболее свежие темы 2002 года: бенчмаркинг, зонтичные брэнды, аутсорсинг, диверсификация. Сейчас эти технологии входят в «джентльменский набор» любой компании с претензиями на лидерство. В последнее время происходит переосмысление традиционных подходов к бизнесу — меняется потребитель, персонал, роль лидера в компании. Самые яркие тренды сейчас — стремительный рост новой экономики и предпринимательский бум. Сигнал о возможности решить задачу был услышан: с каждым годом нам все легче находить для заметок наших, «секретовских» героев — умных, творческих, азартных, созидających. Мы надеемся, что «Секрет фирмы» останется для них источником вдохновения и новых идей.

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

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

Фото: Евгений Дудин

Отпечатано в Польше. Типография
RR Donnelley Europe, 30-733
г. Краков, ул. Оброньцув Модлина, 11.
Тираж номера 65 650 экз.
Цена свободная.

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

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

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

Для детей старше 16 лет.

Выигрышная партия

Сфокусируйтесь на главном – мы позаботимся об остальном

Программа Audi Fleet Service

Эксклюзивный деловой подход.

Управляя бизнесом в любой сфере, приходится просчитывать каждый ход, сопоставляя необходимые ресурсы, возможные потери и прибыль. Доверяя обслуживание Вашего автопарка профессионалам Audi, Вы можете уделить больше времени тому, что действительно требует Вашего участия.

Программа Audi Fleet Service включает широкий спектр услуг:

- ▶ Персональный менеджер
- ▶ Расширенные часы работы
- ▶ Особые условия на выполняемые работы и заказ запчастей
- ▶ Отсрочка платежа
- ▶ Приоритет при записи на обслуживание
- ▶ Подменный автомобиль на весь период ремонта
- ▶ Фиксированная стоимость нормо-часа
- ▶ Бесплатное хранение зимних/летних колес
- ▶ Бесплатная доставка автомобиля до сервиса и обратно и многое другое.*

Услугами по программе Вы можете воспользоваться в официальных дилерских центрах** Audi г. Москвы:

Ауди Центр Таганка
Михайловский пр-д, д. 3
Тел.: (495) 755-81-81
www.audi-taganka.ru

Ауди Центр Варшавка
Варшавское ш., д. 91
Тел.: (495) 755-88-11
www.audi-warshavka.ru

Ауди Центр Север
Ленинградское ш., д. 63 Б
Тел.: (495) 974-19-04
www.audi-sever.ru

Подробности на www.audi.ru и у официальных дилеров Audi.

* Объем услуг в рамках программы будет расширяться.

** Список партнеров Audi Russia, предлагающих расширенный спектр услуг для корпоративных клиентов, будет постоянно расти.

ГОРЯЧАЯ ДЕСЯТКА

НАМ ПОВЕЗЛО. РОЖДЕНИЕ «СЕКРЕТА ФИРМЫ» В 2002 ГОДУ СОВПАЛО С НАЧАЛОМ САМОГО ИНТЕРЕСНОГО ЭТАПА В ЖИЗНИ РОССИЙСКОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА. ИМЕННО В ЭТО ВРЕМЯ РАДИКАЛЬНЫМ ОБРАЗОМ ИЗМЕНИЛИСЬ ПРИОРИТЕТЫ И ПОДХОДЫ СОБСТВЕННИКОВ К БИЗНЕСУ, БИЗНЕСА — К ПОТРЕБИТЕЛЯМ, ИНОСТРАННЫХ ИНВЕСТОРОВ — К РОССИИ. ПРОШЕДШЕЕ ДЕСЯТИЛЕТИЕ БЫЛО НАСТОЯЩИМ БИЗНЕС-РЕНЕССАНСОМ — С ОПРЕДЕЛЕННЫМИ ОГОВОРКАМИ, КОНЕЧНО. НО В ПОЛНОЙ МЕРЕ ЭТО МОЖНО ОСОЗНАТЬ, ЛИШЬ ОГЛЯНУВШИСЬ НАЗАД.

2002–2003. ИЗ ТЕНИ В СВЕТ ПЕРЕЛЕТАЯ

Если ты плохо говоришь по-английски и не черный, значит скандинав. Такова зачастую была логика простых американцев десять лет назад, вспоминает **Андрей Младенцев**, управляющий OBL Pharm. Когда Младенцев говорил, что он из России, собеседники спрашивали, где это. Младенцев по-английски говорил плохо, но сложностей с поиском денег для «Нижфарма» на Западе у него не возникло. «Доступность западного капитала и сейчас, и десять лет назад была одинаковой, — говорит Младенцев. — Разной была готовность российских компаний. Если ты идешь за западными инвестициями, тебе нужно говорить с инвесторами на одном языке. Например, по РСБУ у тебя прибыль вдвое больше, чем по МСФО. Сюрприз: денег за компанию ты получишь в два раза меньше. Чтобы сюрпризов не было, нужно заранее перейти на МСФО и выстроить работу так, чтобы показывать адекватную прибыль». В конце 2004 года Младенцев инициировал сделку по продаже «Нижфарма»

2002

ФЕВРАЛЬ

ПЕРВЫЙ РОССИЙСКИЙ ПРОИЗВОДИТЕЛЬ ГМСБ — «ВИММ-БИЛЛЬ-ДАНН» — ПРОВЕЛ IPO НА NYSE

\$830 млн

Во столько был оценен ВБД в ходе IPO

ЯНВАРЬ

НАЧАЛАСЬ ДЕЗИНТЕГРАЦИЯ АКТИВОВ РАО ЕЭС с целью привлечения частных инвесторов в российскую энергетику

1 ТРЛН РУБ.

будет инвестировано в российскую энергетику по итогам 2012 года

2003

АРЕСТОВАН ГЛАВА ЮКОСА МИХАИЛ ХОДОРКОВСКИЙ



Арест Ходорковского оказал сильнейшее негативное влияние на инвестиционный климат России

ОКТАБРЬ

СОЗДАНА ТНК-ВР



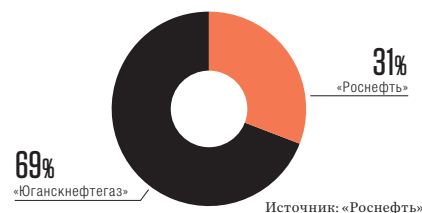
Михаил Фридман, Леонард Блаватник и Виктор Вексельберг первыми среди российских нефтяников смогли привлечь в свой бизнес западных партнеров

МАРТ

2004

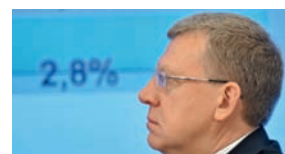
«ЮГАНСКНЕФТЕГАЗ» ПЕРЕШЕЛ ПОД КОНТРОЛЬ «РОСНЕФТИ»

Структура выручки «Роснефти» в 2005 году



ДЕКАБРЬ

С ПОДАЧИ МИНИСТРА ФИНАНСОВ АЛЕКСЕЯ КУДРИНА ЗАРАБОТАЛ СТАБФОНД



Пролоббировал идею стерилизации нефтяных сверхдоходов бюджета, главе Минфина Алексею Кудрину удалось спасти российскую экономику четыре года спустя

ЯНВАРЬ

немецкой Stada за 80,5 млн евро. Нижегородский фармпроизводитель стал первым крупным российским фармацевтическим активом, который смог привлечь западного стратега.

Младенцев, конечно, не олигарх. Но его рассуждения отлично укладываются в логику крупных собственников начала 2000-х. «Российские олигархи поняли, что от внедрения прозрачного корпоративного управления они выигрывают гораздо больше, чем от минимизации прибыли и оптимизации налогов, поскольку в итоге повышается стоимость их бизнеса», — говорит **Ованес Оганисян**, стратегист Sberbank Investment Research.

Время показало верность такого подхода. «Норильский никель» с момента выхода на биржу в 2001 году подорожал в 12 с лишним раз. Акции пионера реструктуризации, «ЛУКОЙЛа», который провел IPO еще в мае 1997-го, выросли в 22 раза.

Но самым ярким примером корпоративного «отбеливания», по мнению

Оганисяна, является ЮКОС. «Компания была совершенно непрозрачной и даже подвергалась гринмейлу со стороны американского инвестора **Кеннета Дарта**, — вспоминает Оганисян. — К 2001 году ЮКОС объединил активы и вышел на рынок капитала». Всего за три года компания нарастила капитализацию в 60 раз.

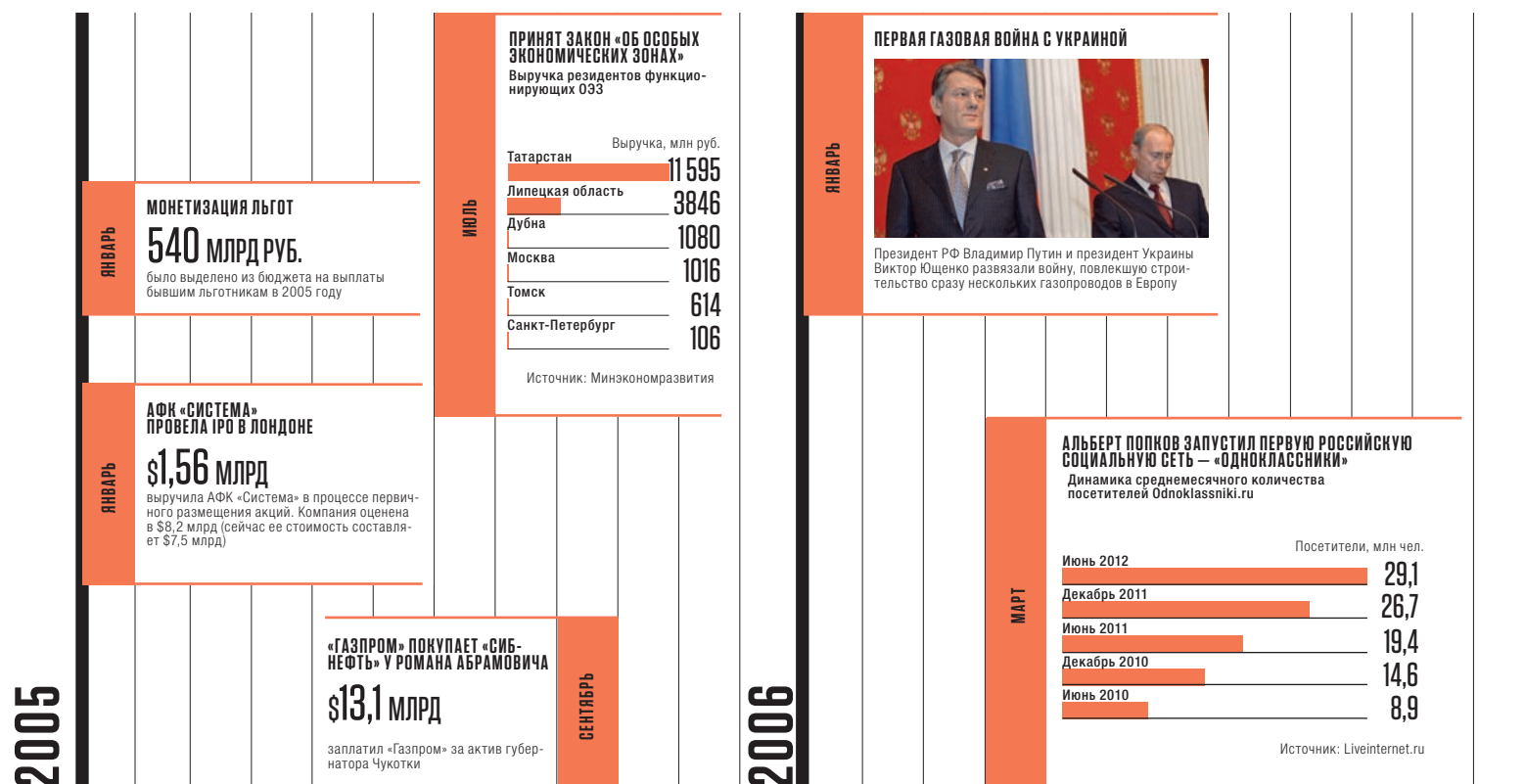
Похожие процессы можно было наблюдать и в самом низу бизнес-цепочки. В 2003 году государство ввело упрощенную систему налогообложения для малого бизнеса, который теперь мог по своему выбору платить налоги либо 6% с оборота, либо 15% с прибыли. «Мы наблюдаем определенный прогресс в прозрачности структуры бизнеса», — говорит **Евгений Дитковский**, генеральный директор бизнес-брокера „Дело-шоп“. — Когда у бизнеса есть возможность с минимальным количеством усилий заплатить необременительный налог, нет смысла уводить в тень свои транзакции и активы».

Важный сигнал получили российские собственники в марте 2003 года, когда британская ВР, **Михаил Фридман**, **Виктор Вексельберг** и **Леонард Блаватник** объединили российские и украинские активы в ТНК-ВР. «До этого у отечественного бизнеса не было уверенности в том, что иностранные стратегические инвесторы вообще могут покупать какие-либо активы в России, таких крупных сделок не было, — говорит Оганисян. — Фактически российский бизнес не имел никакой цены».

Первый этап минувшего десятилетия бизнес заканчивал частично оцененный и частично отбеленный. Все было хорошо.

2003–2008. ЦАРЬ ГОРЫ

Атака на ЮКОС и дело его основного владельца **Михаила Ходорковского** стоит особняком в истории российского бизнеса. Хотя это еще один шаг в рамках обозначенной президентом



Владимиром Путиным стратегии «равноудаления олигархов». Ведь были же к тому времени «равноудалены» **Борис Березовский** и **Владимир Гусинский**.

Процесс по делу Ходорковского длился семь лет, заставляя крупных собственников нервно вздрагивать по любому поводу. Стоило в июле 2008-го премьер-министру Путину только пообещать прислать доктора «захворавшему» владельцу металлургического холдинга «Мечел» **Игорю Зюзину**, как «Мечел» подешевел на 30%.

Природа, как известно, не терпит пустоты. Место равноудаленных олигархов занимали госструктуры. Это видно уже по тому, кто стал выгодоприобретателем от уничтожения ЮКОСа. Государственная «Роснефть» в конце 2004-го получила под контроль юкосовский «Юганскнефтегаз». Государственный же «Газпром» в 2005 году купил «Сибнефть» у **Романа Абрамовича**, который к октябрю 2003-го практически

продал ее Ходорковскому. Логичным продолжением этого тренда стал расцвет госкорпораций. В 2007 году появились «Роснано», «Росатом» и «Ростехнологии».

Пока на одном фронте гремели бои за железо и скважины, на другом развивался еще один знаковый процесс: федеральное казенное предприятие «Союзплодоимпорт» во главе с **Владимиром Логиновым** пыталось отсудить у ЗАО «Союзплодоимпорт» **Юрия Шефлера** водку «Столичная» и еще полтора десятка советских экспортных брендов. Логинову удалось забрать у Шефлера права на марки на территории России и еще нескольких стран, хотя самый главный рынок — США — так и остался за его оппонентом.

В 2004 году «Союзплодоимпорт» продал «Столичной» на \$2 млрд. Выручка ЮКОСа в том же году превышала \$23 млрд. Величины несопоставимые, но конфликт не менее показательный. К середине 2000-х

российский бизнес все больше внимания начинает уделять нематериальным активам.

Именно в это время на фармацевтическом рынке, по словам Младенцева, появились российские разработки с яркими брэндами и хорошими продажами вроде «Арбидола». Тот же водочный рынок в 2003 году взорвала водка «Путинка». Чтобы сделать из нее брэнд номер один, компании «Винэксим» не понадобилось собственное производство: боттлером выступил московский «Кристалл». Уже в 2005 году индекс РТС, индикатор настроений инвесторов, уверенно пошел вверх и 17 ноября 2005-го впервые достиг «психологически важного барьера» 1000 пунктов. Жизнь после ЮКОСа продолжалась. Начиная с 2005 года рынок M&A только и знал, что обновлял очередные рекорды. 2006 год — \$60 млрд (по данным агентства ReDeal), 2007-й — уже \$120 млрд. Укрупнения происходили и на уровне небольших бизнесов. «В середине



2000-х годов начался захват потребительского рынка сетевыми форматами, — говорит Дитковский. — Мелким производителям стало труднее попадать на полки магазинов, и это повлекло за собой приход малого бизнеса в разряд среднего».

В немалой степени бум слияний-поглощений был вызван отрицательными реальными кредитными ставками. «Занимать в рублях можно было под 8–10%, в то время как уровень инфляции достигал 12–15%, — вспоминает Ованес Оганисян. — Возможность занимать дешево, так же как и отмена С-счетов, способствовала надуванию пузыря. Спекулятивный капитал, пришедший в Россию, включился в ралли разного рода активов (недвижимости, стройматериалов, акций и т. д.)».

2008–2012. НА ЭТОМ ПОКА ВСЕ

В сентябре 2007 года B2BCG наградила сибирского ритейлера «Холидей»

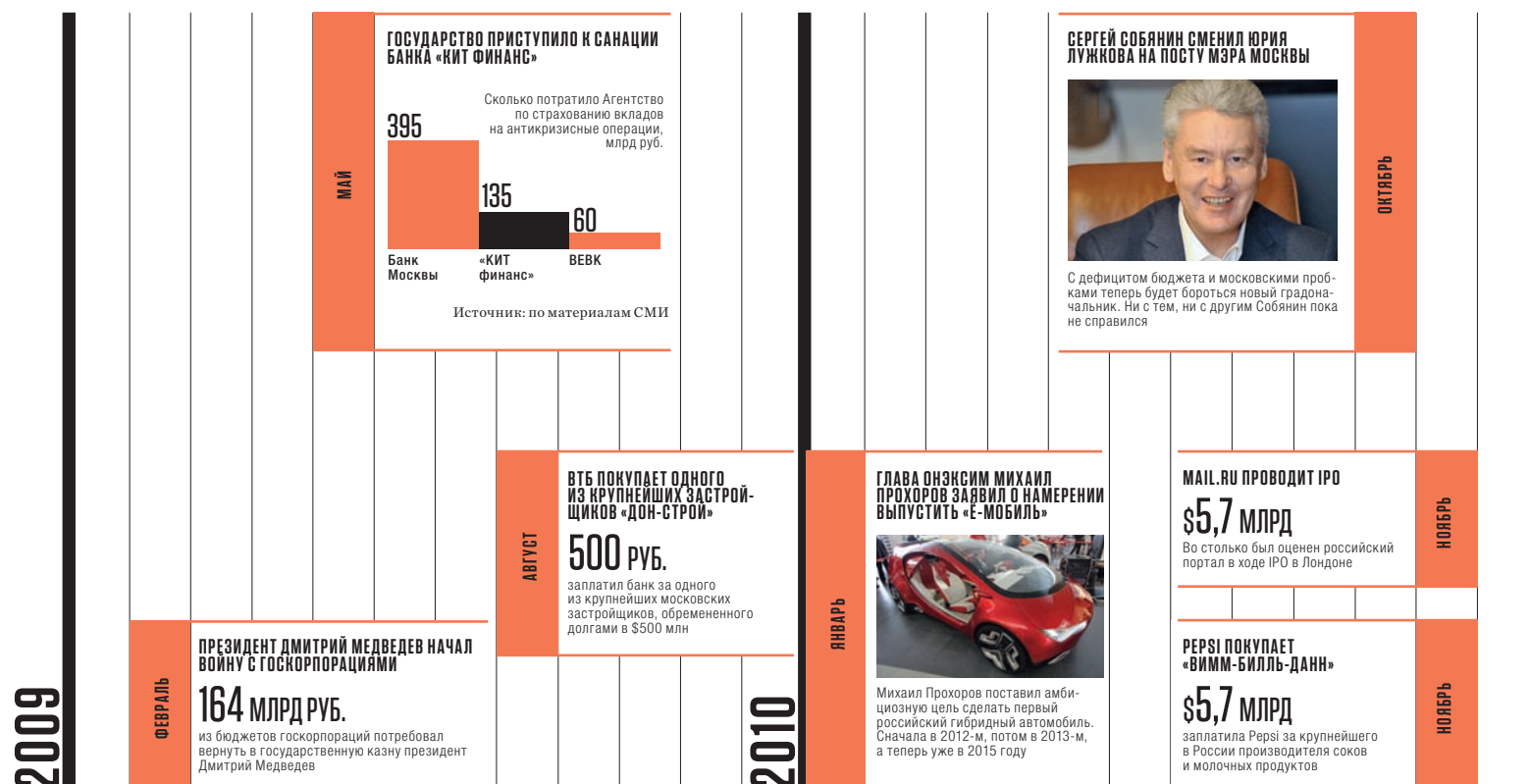
премией в номинации «Самая динамично развивающаяся региональная компания». Менеджеры на церемонию вручения из Новосибирска в столицу не полетели, так что статуетка досталась их портфельному инвестору — москвичу **Олегу Царькову**, управляющему Svarog Capital. Он до сих пор бережет ее как напоминание об изменчивости бытия. «Смотрю на список жюри: половины этих людей уже нет на рынке, — вздыхает Царьков и принимается зачитывать. — **Лев Хасис**, Х5, — не с нами. **Сергей Галицкий**, „Магнит“, — есть, молодец. **Игорь Яковлев**, „Эльдорадо“, — ушел. **Михаил Куснирович**, Bosco di Ciliegi, — есть. **Эрик Блондо**, „Мосмарт“, — нет. **Георгий Трефилов**, президент „Марты“, — нет. **Сергей Кривошеев**, председатель совета директоров „36,6“, — есть, хотя чуть не обанкротился. Есть-нет, есть-нет. Такая вот ро-машка.

Ряды российских ритейлеров — да много еще кого — проредил кризис

2008-го. Пришел конец эйфории 2000-х (шуткали — за шесть лет нефть подорожала в шесть раз). Настало время вспомнить добрым словом министра финансов **Алексея Кудрина**, который хоть и назвал зачем-то в самый разгар кризиса Россию «тихой гаванью», а все же смог сберечь учрежденный еще в 2004-м стабфонд. Из этих средств государство принялось спешно (и успешно) кредитовать банки и спасать стратегически важные компании.

2009-й и 2010-й прошли для российского бизнеса практически впустую — в дискуссиях о том, по какому сценарию будет развиваться экономика: L, V или W, имея в виду под буквами очертания графиков, отражающих динамику основных индексов.

Победила, как ей и положено, V. «Не смотря на кризис, фундаментальные показатели отечественной экономики достаточно быстро восстановились, цены на нефть выросли вновь, а на первый план вышел потребительский



потенциал среднего класса, который был вовремя замечен иностранными инвесторами,— говорит Оганисян.— Не случайно на посткризисный период приходится бум M&A (покупка концерна „Калина“ Unilever, приобретение Carlsberg пивоваренной компании „Балтика“, консолидации 100% акций „Вимм-Билль-Данна“ PepsiCo), а бумаги потребительского сектора, которые были раньше как будто в тени добывающих секторов, стали более заметны».

Точечный интерес иностранцев к российским активам погоды на рынке слияний-поглощений не сделал. В 2009–2010-м годовой объем сделок остался на уровне 2005-го — чуть больше \$50 млрд, по данным ReDeal. В 2011 году наблюдалось оживление (\$90 млрд), но до рекордов 2007-го далеко.

«Сейчас в private equity рынок покупателя,— говорит Царьков.— Осталось около десяти фондов, готовых давать деньги, и это все. Многие

занимают очень жесткую позицию по ценнику, каким бы „сексуальным“ проект ни был».

Но дело не только в ценниках. «Когда ты продаешь актив, тебе нужно думать, что делать с деньгами, которые ты получишь,— рассуждает Андрей Младенцев.— Сейчас в России не так просто найти хорошую инвестиционную идею стоимостью несколько миллионов долларов».

«Путинские 2000-е» прошли под эгидой политической стабильности, если не сказать застоя. Двойное президентство Путина и операция «Премник» так или иначе были восприняты бизнес-сообществом позитивно. Однако на третьем сроке концепция начала давать сбой. Это выражается, например, в оттоке капитала, усилившемся к 2011 году в два с лишним раза по сравнению с 2010-м, до \$80 млрд. «Речь идет о персональных средствах олигархов, чиновников, представителей среднего класса, которые потеряли уверенность в том, что Россия

является достаточно надежным местом для сохранения сбережений,— утверждает Оганисян.— В 2011 году у этого явления появился дополнительный импульс после отставки **Юрия Лужкова**». Даже громкая антикоррупционная кампания, развернутая властью, положение пока не исправила.

Своеобразную точку в самом начале третьего путинского срока поставили эксперты Всемирного банка. При существующей экономической модели Россия исчерпала возможности для роста. Производственные мощности и трудовые ресурсы задействованы по максимуму, доля бедняков (12,5%) минимальна за последние 20 лет, эффективность производства не растет, инфляция ускоряется.

Что ж, смена модели неизбежна, и похоже, Россия стоит на пороге серьезных изменений, не менее интересных, чем те, через которые мы уже прошли. Об этом мы и собираемся писать в течение следующих десяти лет.

2011

ОКТЕБРЬ

ВТБ НАЧИНАЕТ ВОЙНУ ЗА БАНК МОСКВЫ



Экс-президент Банка Москвы Андрей Бородин переселился в Лондон — от греха подальше

РОССИЯ ВСТУПИЛА В ВТО

17 ЛЕТ

российские власти вели переговоры о вступлении в ВТО

«ЯНДЕКС» ПРОВОДИТ IPO

\$11 МЛРД

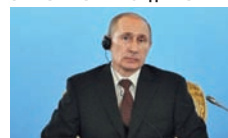
достигла капитализация крупнейшей в России поисковой системы на NASDAQ в первый день торгов

МАЙ

2012

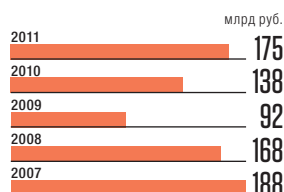
МАРТ

ВЛАДИМИР ПУТИН В ТРЕТИЙ РАЗ СТАНОВИТСЯ ПРЕЗИДЕНТОМ РФ



RENAULT-NISSAN ПОЛУЧАЕТ КОНТРОЛЬ НАД АВТОВАЗОМ

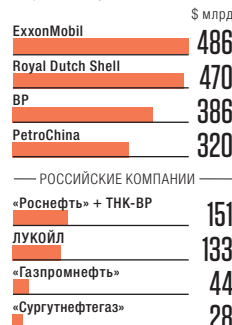
Динамика выручки АвтоВАЗ



Источник: АвтоВАЗ

«РОСНЕФТЬ» ДОСТИГЛА ПРЕДВАРИТЕЛЬНЫХ ДОГОВОРЕННОСТЕЙ О ПОКУПКЕ ТНК-ВР ЗА \$61 МЛРД

выручка крупнейших нефтяных компаний



Источник: данные компаний

ОКТЕБРЬ

Вдохновляем на результат

Цените свой бизнес —
экономьте время и деньги



PIXMA MX894

Выбирайте тот метод работы, который подходит именно для вашего бизнеса, и получайте неизменно отличный результат с новым стильным многофункциональным устройством Canon PIXMA MX894. Разработанный на базе передовых технологий и стремления Canon к превосходному качеству печати, этот принтер повысит уровень производительности вашего бизнеса и сократит расходы.



**Печать с планшетов
и смартфонов**



**Подключение к
Интернету**



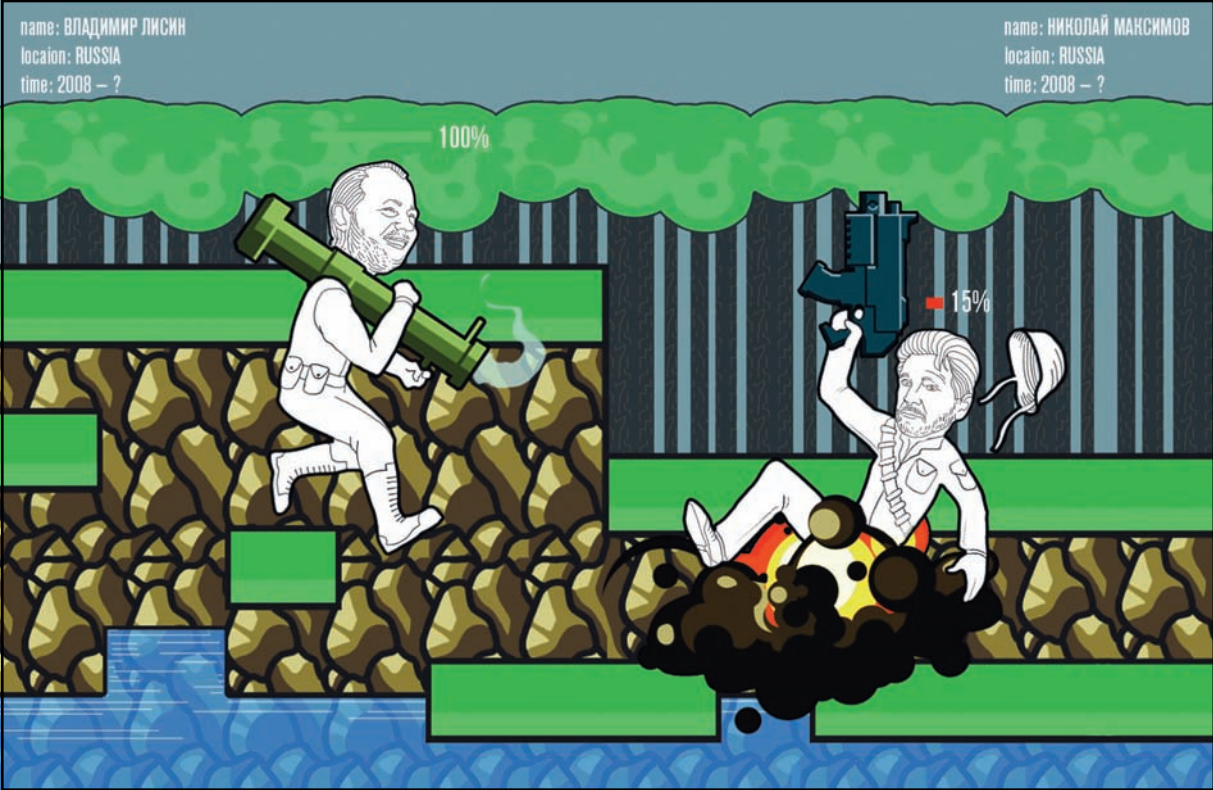
**Многостраничное
копирование**



реклама

СКАНДАЛЫ, ИНТРИГИ, СУДЕБНЫЕ ПРЕСЛЕДОВАНИЯ

«Секрет фирмы» решил вспомнить самые громкие бизнес-войны последнего десятилетия. Кто за что сражался и какой ценой досталась победа?



НИКОЛАЙ МАКСИМОВ
VS
ВЛАДИМИР ЛИСИН

Победитель: Владимир Лисин

Причина: Партнерами Николай Максимов и Владимир Лисин стали в 2007 году: тогда Максимов продал компании Лисина контрольный пакет своей «Макси-групп». В 2008 году стороны внесли деньги на развитие компании. Но Лисин использовал их не по назначению, считает Максимов. А Максимов просто вывел из компании часть средств, говорит Лисин. Судебные тяжбы длятся до сих пор

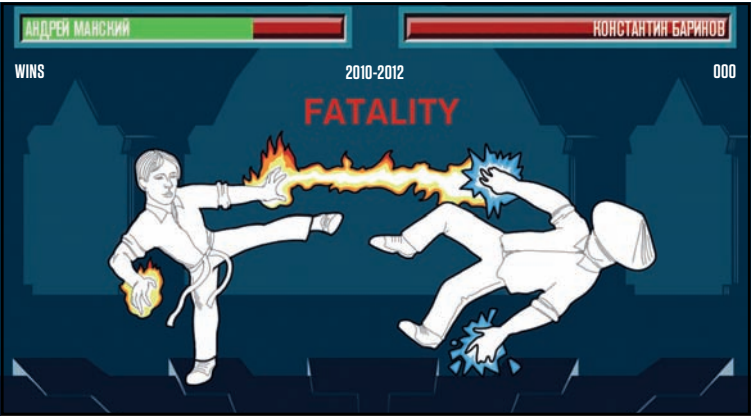
Срок конфликта:

январь 2008 года —

настоящее время

Результат: «Макси-групп»

банкротится, основной кредитор — компания Лисина

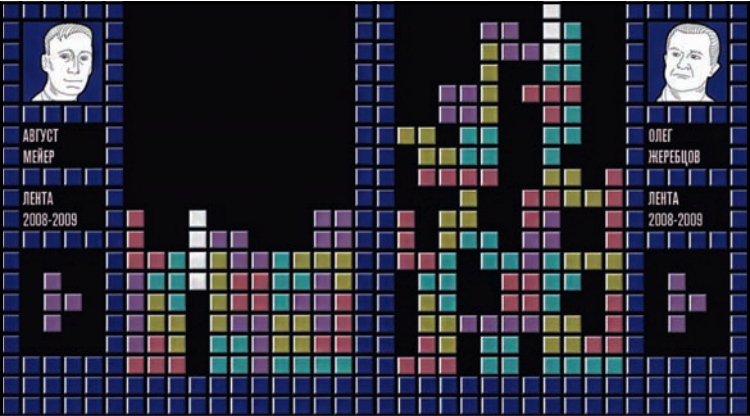


АНДРЕЙ МАНСКИЙ VS КОНСТАНТИН БАРИНОВ Победитель: Андрей Манский

Причина: Константин Барinov решил не уступать партнеру Андрею Манскому свою долю в «Деке» в обмен на долю в солодовне «Невский берег», о чем они договорились годом ранее. Акционеры стали в судах бороться за контроль над «Декой», которую можно было выгодно продать зарубежной корпорации: компанией интересовалась PepsiCo

Срок конфликта: август 2010 — сентябрь 2012 года

Результат: Манский остался совладельцем «Деки», доля Баринава за долги перешла банкам



ОЛЕГ ЖЕРЕБЦОВ VS АВГУСТ МЕЙЕР Победитель: Август Мейер

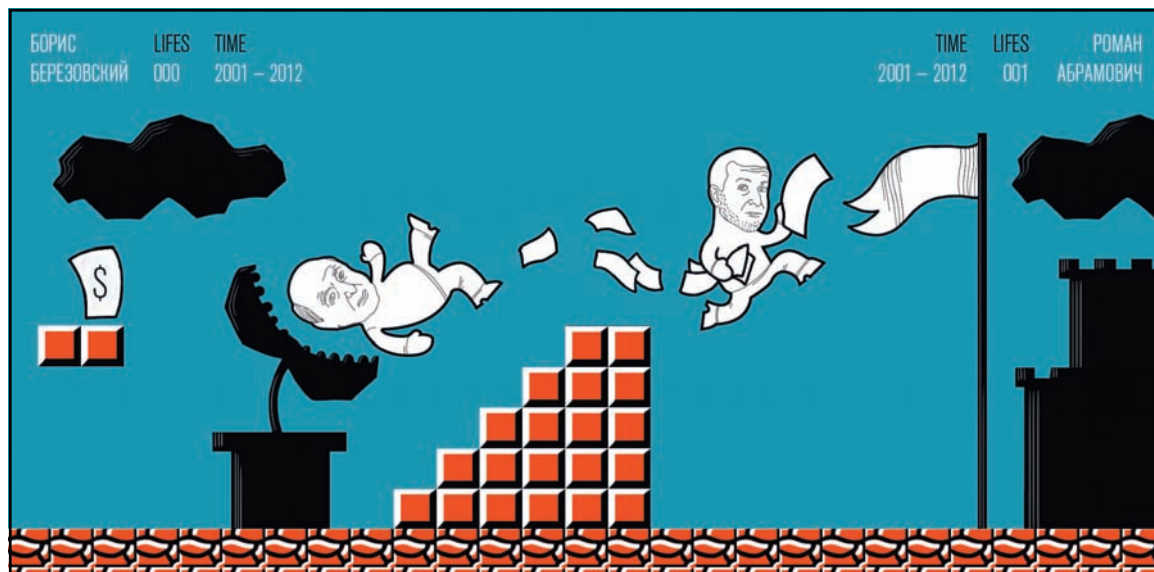
Причина: Акционер сети гипермаркетов «Лента» Август Мейер был недоволен тем, что основатель сети Олег Жеребцов «за спиной у партнеров» создал конкурирующий бизнес — сеть «Норма». Каждый из противников в начале 2008 года попытался поставить во главе компании своего человека

Срок конфликта: январь 2008 — октябрь 2009 года

Результат: Жеребцов продал свою долю сторонним фондам, самым крупным акционером стал Мейер

12-2012

СЕКРЕТ ФИРМЫ



РОМАН АБРАМОВИЧ VS БОРИС БЕРЕЗОВСКИЙ

Победитель: Роман Абрамович

Причина: Борис Березовский в Лондонском суде требовал у Романа Абрамовича вернуть ему \$5,5 млрд за доли в «Сибнефти» и «Русале», которые он якобы под давлением продал в начале десятилетия намного дешевле рыночной цены. Абрамович заявил, что платил Березовскому за «крышу» и ничего сейчас бывшему партнеру не должен

Срок конфликта: 2001 год — август 2012 года

Результат: Роман Абрамович выиграл судебный процесс



ВЛАДИМИР ПОТАНИН VS МИХАИЛ ПРОХОРОВ

Победитель: Михаил Прохоров

Причина: О «разводе» деловые партнеры Владимир Потанин и Михаил Прохоров объявили сразу после «куршевельского скандала». Вероятно, Потанин использовал конфуз партнера как повод получить контроль над «Норильским никелем». Потанин утверждал, что Прохоров обещал продать долю в компании ему, но продал ее Олегу Дерипаске, как раз перед кризисом 2008 года

Срок конфликта: декабрь 2006 — сентябрь 2010 года

Результат: После продажи активов Прохоров на какое-то время стал самым богатым бизнесменом России



ЕЛЕНА БАТУРИНА VS ВИКТОР БАТУРИН

Победитель: Елена Батурина

Причина: Виктор Батурин заявил, что сестра и деловой партнер Елена Батурина незаконно уволила его из «Интеко» и присвоила часть акций. Батурина тогда отдала брату некоторые сельскохозяйственные активы — стороны подписали мировое соглашение. Но в ноябре 2011-го Батурин попытался обналичить в «Интеко» поддельный, по мнению следствия, вексель. И вот уже больше года Батурин находится под арестом

Срок конфликта: январь 2007 — февраль 2007 года

Результат: Елена Батурина в сентябре 2011 года продала «Интеко» за \$1,2 млрд

МОДНЫЕ ШТУЧКИ

УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ТЕХНОЛОГИИ ТАКЖЕ ПОДВЕРЖЕНЫ ВЛИЯНИЮ МОДЫ, КАК КОСТЮМЫ ИЛИ АВТОМОБИЛИ. БИЗНЕСМЕНЫ УВЛЕКАЮТСЯ НОВЫМИ ВЕЯНИЯМИ, А ПОТОМ ПЕРЕКЛЮЧАЮТСЯ НА ДРУГИЕ ХИТЫ. МЫ ПРОСЛЕДИЛИ ЗА ВИТКАМИ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ МОДЫ.

СТРАНА ТЫСЯЧИ БРЭНДОВ

Полосатые тапочки, салатовые самолеты, красно-белые яйца — это не картинки с авангардной выставки, а плоды увлечения отечественных компаний ребрендингом. В России несколько тысяч брендов, из них примерно 500 федеральных, говорит гендиректор агентства Depot WPF **Алексей Андреев**. Крупные компании тратили на ребрендинг по \$2–6 млн. Первая волна смены имиджа и логотипов началась в середине 2000-х: марки, созданные до кризиса 1998 года, нуждались в обновлении. Так, «Билайн» поменял пчелу и синий цвет на черно-желтые полосы, в МТС придумали яйца, а авиакомпания «Сибирь» стала называться S7 и перекрасила самолеты в салатный цвет. Правда, результаты ребрендинга не всегда оправдывали ожидания. «Брендбуки с описанием платков для стюардесс и галстуков стюардов S7 были толще „Войны и мира“», — вспоминает Андреев. Однако многие до сих пор называют компанию «Сибирью». Марка S7 получилось красивой, веселой, просто она появилась раньше времени, считает Андреев.



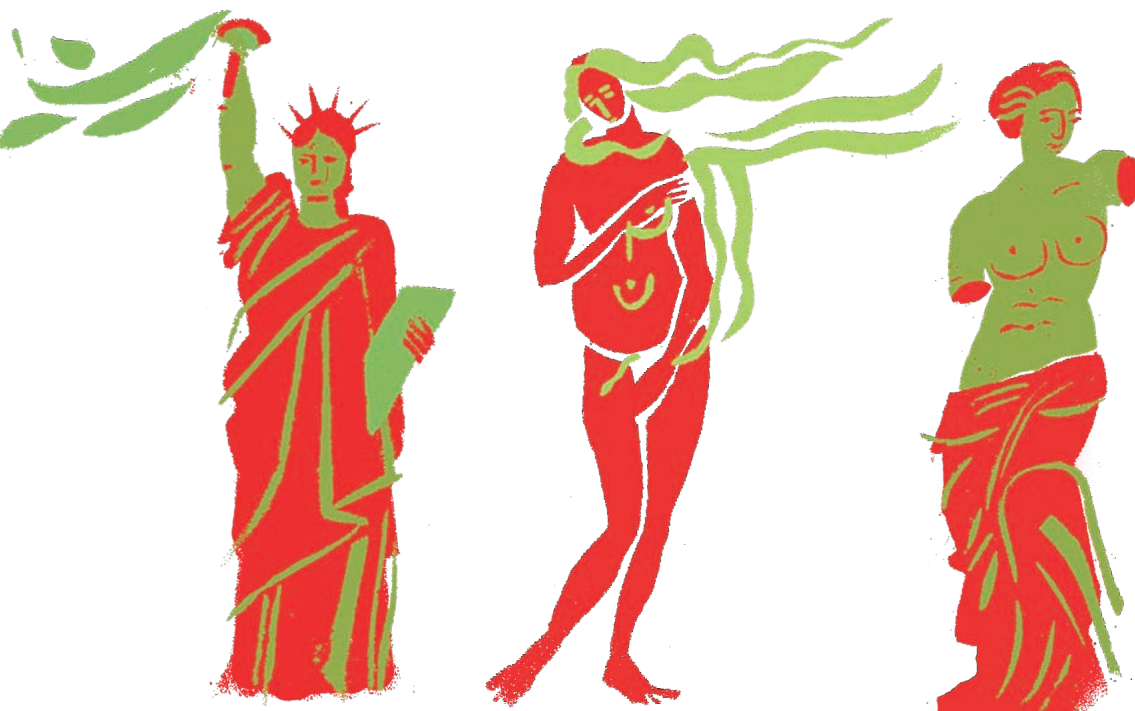
Бурю шуток вызвал ребрендинг МТС, на который компания потратила \$4 млн. «Увлечение дзен-буддизмом закончилось яйцом. А яйцо — скудный инструмент коммуникации с потребителями», — рассуждает креативный директор агентства Arena Magic Вох **Александр Неруш**. Яйцо на логотипе МТС осталось, правда, компания сделала изображение поменьше. Вторая волна обновления брендов началась в 2009–2010 годах и оказалась мощнее первой, так как многие рынки достигли насыщения. В последние четыре года компании почти не выводили новые марки, говорит Андреев. Например, недавно производитель свинины «Мираторг» запустил рекламную кампанию со слоганом «Мы кормим людей». Все восприняли «Мираторг» как новую марку, однако бренд был запущен еще в 2008-м, но остался не замечен потребителем. В 2010-м марку просто удачно обновили. Во вторую волну ребрендингом занялись глобальные компании — ОАО РЖД и Почта России. Креативно отметились банки, например «Траст» с **Брюсом Уиллисом**. Но самым масштабным стал ребрендинг Сбербанка, который обошелся ему в \$20 млрд. Другой важный тренд: если в середине 2000-х компании делали ставку на офлайн-продвижение брендов, то в 2009–2012 годы стали выделять значительные бюджеты на рекламу в интернете. По данным АКАР, рынок баннерной и контекстной рекламы в 2008 году составлял 14,9 млрд руб.,



а в 2011-м — уже 41,75 млрд руб. Многие компании завели страницы в Facebook или «В контакте». У рекламщиков даже появились новые специальности — social media marketing и управление сообществами.

GO PUBLIC

На волне роста бизнеса компании искали длинные и дешевые деньги на развитие. Например, брали кредиты под гарантии экспортно-импортных кредитных агентств, занимали деньги в ЕБРР и IFC. С 2001-го по 2011 год ЕБРР профинансировал в России 714 проектов на сумму 15,6 млрд евро. Самым доступным инструментом стали рублевые облигационные займы: не требовалось ни залогов, ни МСФО. В 2007-м на биржах было размещено облигаций на 495 млрд руб., при этом 30% бумаг приходилось на девелоперов, мелких ритейлеров и т. д. В кризис, правда, компании третьего эшелона подпортили репутацию дефолтами по облигациям, и путь на долговой рынок для них был закрыт. В 2000-х годах российский бизнес открыл для себя публичный рынок акционерного капитала: IPO и SPO. Но



сначала приходилось приводить в порядок структуру собственности, систему управления, платить комиссию инвестбанкам. В середине 2000-х она составляла 8% объема эмиссии (сейчас — 0,5–3%). Рекордным стал 2007 год, когда 26 компаний во главе с ВТБ и Сбербанком собрали с рынка \$23,6 млрд. Всего же в 2006–2011 годы прошли 115 размещений на \$62,7 млрд. Самыми популярными площадками были ММВБ и LSE. А, например, «Русал» в 2010 году продал свои акции в Гонконге. Некоторые компании провели даже по несколько размещений (сначала IPO, потом SPO). Так, «Магнит» выходил на биржу четыре раза. После кризиса возможность выхода на IPO осталась, но о максимальных ценах компаниям пришлось забыть. В 2009–2010 годах по максимуму разместился только Globaltrans, остальные собрали меньше, чем рассчитывали. В 2010–2012-м на IPO и SPO вышли новые игроки: перевозчики, ИТ-компании, сеть медицинских клиник и даже интернет-магазин. Удачными оказались первые IPO российских интернет-компаний «Яндекс» и Mail.ru — на \$1,3 млрд и \$912 млн соответственно.

ТОЧНО ВОВРЕМЯ

В 2000-х компании пытались взять под контроль потоки денег и материалов: автоматизировали бухгалтерию, снабжение, склады с помощью ERP-систем. Неслучайно выручка одного из крупнейших игроков, «SAP СНГ» с 2000-го по 2011 год выросла в 11 раз: с 37,2 млн евро до 402,6 млн евро. Параллельно бизнесмены решали проблемы с планированием производства. «В России поставщики не могут поставлять вовремя, у них постоянно не хватает комплектующих, они отказываются вносить в конструкцию пустячные изменения, о которых мы просим», — говорит **Юрий Вайнштейн**, владелец завода «Тонар». Среди руководителей стали популярны новые концепции планирования: «бережливое производство» и теория ограничений **Элияху Голдратта**. Они дают ответ, как производить продукцию в нужном количестве, в нужное время, в условиях быстро меняющегося спроса¹ и очень хороши в кризисные времена. Различные методы «бережливого производства» еще до 2008 года внедрялись в «Русале» и группе ГАЗ. Заводу «Микрон»,

выпускающему стеллажи для магазинов, японская Toyota Production System помогла выжить в кризис, когда преобладали мелкие и неравномерно поступающие заказы.

СИГНАЛЬНЫЕ ЛАМПОЧКИ

Нашумевшая на Западе в 1990-е сбалансированная система показателей **Роберта Каплана** и **Дэвида Нортон** (Balanced Scorecard, BSC) в 2000-х нашла почитателей и в России. Система позволяет проследить, как результаты труда каждого продавца или бухгалтера влияют на реализацию стратегии. Методики на базе ключевых показателей эффективности (KPI) стали инструментом вовлечения сотрудников в общее дело и отличным индикатором проблем.

Так, компания «ЗМ Россия» с помощью KPI решила проблему непредсказуемого «зависания» грузов из Европы. «Объяснить сотруднику, оформляющему документы для таможни, как его труд влияет на общие результаты, было невозможно. Мы ввели для отдела таможенных операций в качестве KPI срок таможенной очистки, а для транспортного отдела — время перевозки. Так, целевой срок доставки из Германии, как правило, семь-десять дней. Если больше — разбираемся», — рассказала директор по логистике «ЗМ Россия» **Елизавета Дамианидис**.

По данным «Бейкер Тилли Русаудит», в 2008 году система KPI была внедрена в 41% компаниях. Более половины фирм, заявивших об отсутствии у них системы KPI, по факту проводили оценку деятельности своих сотрудников и подразделений. То есть элементы BSC сегодня используются везде, хотя и не все осознают, что живут «по Нортону и Каплану».





ИГРОКИ

Политик

ВЕЛИКОЛЕПНАЯ
ВОСЬМЕРКА —
ЛЮДИ,
СОЗДАВШИЕ
МНОГОМИЛ-
ЛИАРДНЫЕ
БИЗНЕСЫ
И ИЗМЕНИВШИЕ
РЫНКИ

БОЛЬШОЙ КЭШ

МИХАИЛ ПРОХОРОВ — ОДНА ИЗ НАИБОЛЕЕ ПРОТИВОРЕЧИВЫХ ФИГУР В РОССИЙСКОМ БИЗНЕСЕ. ЗА ПОСЛЕДНИЕ ДЕСЯТЬ ЛЕТ ОН УСПЕЛ ПОБЫТЬ САМЫМ БОГАТЫМ ЧЕЛОВЕКОМ РОССИИ, СОВЕРШИТЬ НЕСКОЛЬКО ГРОМКИХ СДЕЛОК, ПОУЧАСТВОВАТЬ В ПРЕЗИДЕНТСКОЙ ГОНКЕ И ЗАЯВИТЬ О СВОЕМ УХОДЕ ИЗ БИЗНЕСА.

«Когда я сказал, что теперь буду заниматься только политикой, я буквально это имел в виду, — говорит **Михаил Прохоров**. — Мы это довольно давно решили с моими партнерами, обсудив стратегию группы на ближайшие годы. У меня очень хорошая команда, которая теперь будет в рамках стратегии принимать решения по возможным сделкам без моего участия».

Окончательная трансформация владельца группы ОНЭКСИМ в политика произошла в октябре 2012 года в Москве на первом съезде партии «Гражданская платформа», которую он сам же и создал. Прежний политический опыт Прохорова был неоднозначным. Летом 2011-го он возглавил либеральную партию «Правое дело», планировал потратить на ее предвыборную кампанию \$100 млн личных средств, но буквально через три месяца был со скандалом отстранен от управления. Версии высказывались разные: от нежелания Прохорова играть по правилам Кремля до банального неумения договариваться с товарищами по партии.

Тем не менее весной следующего года он баллотировался в президенты РФ и набрал 8% голосов избирателей — почетное третье место после **Владимира Путина** и **Геннадия Зюганова**. Очевидно, что в политике Михаилу Прохорову еще

есть к чему стремиться. В отличие от бизнеса, где, как он уверяет, он достиг почти всех целей, которые ставил перед собой. «И несомненно, годы, которые я отдал бизнесу, пока лучшие в моей жизни», — признается Прохоров. Но это не значит, что все его активы находятся в идеальном состоянии.

ВСЕЯДНЫЙ ИНВЕСТОР

В апреле 2008 года Михаил Прохоров закрыл «звездную» сделку, продав 25% «Норильского никеля» **Олегу Дерипаске**. Взамен Прохоров получил 14% «Русала» и, по разным оценкам, \$5–7 млрд. «Не секрет, что конъюнктура рынка металлов ухудшилась с тех времен, — рассуждает аналитик UBS **Алексей Морозов**. — Причем конъюнктура для „Русала“ хуже, чем для „Норильского никеля“. У „Норникеля“ есть уникальная руда, поэтому он все равно получает хорошую прибыль за счет низкой себестоимости продукции». «Русал», напротив, переживает не лучшие времена. Если в 2010 году чистая прибыль холдинга составила \$2,87 млрд, то в 2011-м на порядок меньше — \$237 млн, а в первом полугодии 2012-го и вовсе \$37 млн. Однако Прохоров не прогадал: накануне кризиса он оказался

НЕСОМНЕННО, ГОДЫ, КОТОРЫЕ Я ОТДАЛ БИЗНЕСУ, ПОКА ЛУЧШИЕ В МОЕЙ ЖИЗНИ

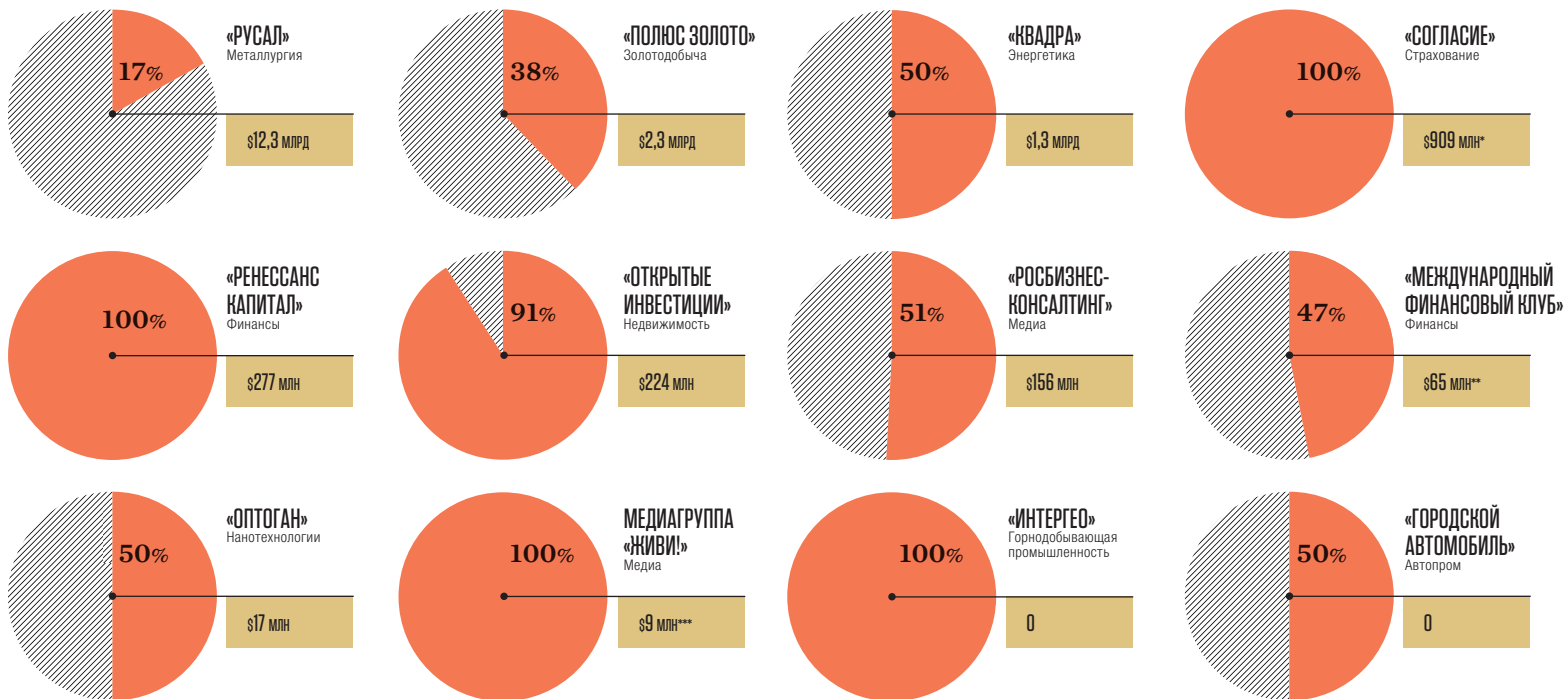


ОТРАЖЕНИЕ ВЗГЛЯДОВ

Последние пару лет бизнесмен Михаил Прохоров
ищет в себе черты политика

БИЗНЕС-ИМПЕРИЯ МИХАИЛА ПРОХОРОВА

Группа ОНЭКСИМ предпочитает роль контролирующего акционера, хотя в двух самых крупных активах является миноритарием.



■ Доля Михаила Прохорова или подконтрольной ему группы ОНЭКСИМ ■ Выручка компании в 2011 году

* Размер страховых премий ** Чистые доходы банка *** Данные за 2010 год

Источники: открытые источники, «СПАРК-Интерфакс», расчеты «Секрета фирмы»

с огромной суммой денег. Насколько эффективно он ими распорядился?

Прохоров проявил себя всеядным инвестором. В 2008 году ОНЭКСИМ купил ТГК-4, впоследствии переименованную в «Квадру», а также создал медиагруппу «Живи!» (одноименный интернет-канал о фитнесе, журналы «Сноб», «Русский пионер», интернет-газета F5). Через пару лет к его медийным активам добавился «Росбизнесконсалтинг» (РБК), допустивший в кризис дефолты по облигациям. Параллельно Прохоров занялся созданием финансового холдинга, куда вошли инвесткомпания «Ренессанс капитал» и небольшой АПР-банк — ныне «Международный финансовый клуб» (МФК). Наконец, ОНЭКСИМ стал основным владельцем производителя светодиодной техники «Оптоган», а вместе с автомобильным заводом «Яровит моторс» основал СП «Ё-авто», которое разрабатывает первый в России гибридный автомобиль.

«Каждый актив рассматривался нами как отдельный инвестиционный проект с точки зрения его доходности», — утверждает Прохоров. Однако, например, в сделке с ТГК-4 участники рынка подозревали и политическую составляющую: государство было заинтересовано в том, чтобы развивать электростанции, ранее входившие в РАО ЕЭС, силами

частных инвесторов, и те не могли не откликнуться. Помимо Михаила Прохорова энергетикой занялись, например, глава «Реновы» **Виктор Вексельберг** и совладелец группы «Синтез» сенатор **Леонид Лебедев**.

Инвестиция оказалась неудачной. ОНЭКСИМ купил 50% ТГК-4 за 26 млрд руб. — сегодня капитализация всей «Квадры» на ММВБ едва превышает 7 млрд руб. Притом что «Квадра» — один из лидеров в России по вводу новых генерирующих мощностей. В 2013–2015 годах компания намерена инвестировать в них 18 млрд руб. Аналитик ИК «Финам» **Алексей Ковалев** считает, что благодаря договорам на поставку мощности (ДПМ) эти средства окупятся, правда, нескоро: «Предприятие поставляет на рынок новую мощность, а государство обязуется в течение десяти лет компенсировать до 80% затрат. Компаниям это выгодно. Пожалуй, ДПМ — это лучшее, что есть в нашей генерации».

К сожалению инвесторов, либерализация рынка энергетики и увеличение тарифов до коммерческого уровня, о которых говорили власти, так и остались обещаниями. Разочаровавшись в энергетике, Михаил Прохоров дважды пробовал продать «Квадру» государственной «Интер РАО». Но в первый раз сделку заблокировала ФАС, а во второй стороны не договорились о цене.

ПОСЛЕДНИЙ ИЗ МОГИКАН

С первого разговора до пресс-конференции, на которой Михаил Прохоров и тогдашний председатель правления «Ренессанс капитала» **Стивен Дженнингс** объявили, что ОНЭКСИМ купил 50% инвестбанка, прошло всего пять дней. Дело было в сентябре 2008 года, и Дженнингсу было куда спешить. После падения таких столпов, как Lehman Brothers и Merrill Lynch, финансовые рынки захлестнула паника. «Ренессанс» много потерял на ценных бумагах и сделках с зарубежными банками и остро нуждался в деньгах. Казалось бы, Прохоров блестяще воспользовался моментом. За несколько месяцев до того «Ренессанс капитал» оценивался в \$3–4 млрд. В сентябре 2008-го он подешевел в четыре раза. Однако спустя четыре года ставка на «Ренессанс» уже не выглядит столь беспроигрышной. В 2010 году банк показал убыток \$33,7 млн, в следующем — уже \$62 млн. Отчасти это можно объяснить неблагоприятной конъюнктурой рынка (после кризиса доверия к инвестбанкам поубавилось), отчасти активной экспансией «Ренессанса» на развивающиеся рынки — в Африку, Сербию, Казахстан, Украину, что требовало средств и не всегда приносило отдачу. Например, офис в Казахстане был закрыт, на Украине существенно сокращен. Но, пожалуй, главная причина — в усилении конкурентов.

На рынке Дженнингса называли «последним из могикиан» — единственным частным инвестбанкиром. После кризиса рынок оказался поделен между государственными гигантами — «ВТБ капиталом» и Сбербанком (последний пару лет назад купил «Тройку Диалог»). «В госбанки ушли все крупные клиенты, потому что они либо сами принадлежат государству, либо должны получать добро на сделку у правительства или, скажем, у ФСБ, — рассуждает один из банкиров. — А на мелких сделках денег не сделать».

В конце концов ОНЭКСИМ устал фондировать убытки. В середине ноября группа сообщила, что консолидировала 100% «Ренессанс капитала» и 89,5% розничного банка «Ренессанс кредит». В качестве утешительного приза у Дженнингса остался африканский бизнес «Ренессанса», который, по оценкам участников рынка, в 2012 году может принести \$10 млн прибыли. Призом для Прохорова может стать «Ренессанс кредит», который за девять месяцев 2012-го принес чистую прибыль 2,7 млрд руб. — на 26,5% больше, чем за аналогичный период прошлого года. Когда ОНЭКСИМ получит прибыль от «Ренессанс капитала», неясно.

КЛУБ ОЛИГАРХОВ

Перестановки в «Ренессансе» почти совпали с сообщением об изменении состава акционеров в другом финансовом активе Михаила Прохорова — банке МФК. Партнерами

миллиардера по этому бизнесу были Виктор Вексельберг, совладелец Evraz Group **Александр Абрамов**, владелец «Нафта-Москва» **Сулейман Керимов** и **Екатерина Игнатова**, супруга главы ГК «Ростехнологии» **Сергея Чemezова**. Это позволило СМИ называть МФК «банком олигархов». Сам Прохоров именовал его клубом, где главное — регулярные встречи и общение партнеров с прицелом на последующие совместные проекты. В ноябре 2012 года в «клубе» на одного партнера стало меньше: Керимов продал свои 19,7% акций группе ОНЭКСИМ.

«Банк выходил на рынок во время кризиса, и это представлялось скорее возможностью, чем угрозой, — говорит директор по связям с общественностью МФК **Ирина Скоморохина**. — У нас не было проблем с ликвидностью, мы не были обременены проблемными долгами, и это давало нам много преимуществ по сравнению с другими игроками». Однако «Коммерсантъ» писал, что акционеры не слишком довольны тем, как реализуются эти преимущества.

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



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

Годовой доход выпускника —
от 100 тыс. долларов США.



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

В кризис МФК специализировался на работе с проблемными компаниями, в частности помогал реструктурировать долги девелоперу Mirax Group, ритейлеру «Седьмой континент», крупнейшей книготорговой компании «Топ-книга» и туроператору «Капитал тур». В МФК говорят, что сотрудничество с этими компаниями успешно завершилось (за исключением «Капитал тура», который остался должен банку свыше 200 млн руб.). Тем не менее в начале 2011 года прежняя управленческая команда покинула МФК. В мае того же года была принята новая стратегия — развивать инвестиционно-банковское направление, или «сложно-структурированные сделки с повышенным уровнем доходности», на которые через пять лет в портфеле банка должно приходиться 50%. В третьем квартале 2012-го банк привлек субординированный кредит на \$40 млн, что, по словам Скомоховой, позволит на \$700 млн увеличить объемы выдаваемых кредитов. Пока кредитный портфель МФК прирастает медленно: за первые девять месяцев 2012 года — на 7,8%. Для сравнения: у того же «Ренессанс кредита» — на 33%.

ВОЛНА ОТСТАВОК

Михаил Прохоров ценил клубный формат не только в банковской сфере. Например, он сам проводил фейсконтроль гостей на знаменитых дискотеках, которые устраивал в Куршевеле до досадного инцидента с французской полицией. Неудивительно, что в 2008 году Прохоров загорелся идеей основателя «Коммерсанта» **Владимира Яковлева** создать элитарный журнал «Сноб», который должен был собрать вокруг себя социальную сеть известных интеллектуалов и обеспеченных людей. Однако таковых оказалось немного, и «Сноб» стал привлекать более демократичную аудиторию, что не соответствовало ожиданиям рекламодателей. Положение усугубили огромные затраты — проект жил на широкую ногу. По данным «СПАРК-Интерфакс», в 2009–2010 годах ООО «Сноб медиа» получило всего 220,2 млн руб. выручки при чистом убытке 788,5 млн руб. В конце 2011 года Яковлев покинул «Живи!».

В апреле 2012-го громкие отставки последовали и в РБК — из компании ушли **Герман Каплун** и другие ее основатели. На фоне «Живи!» придаться к финансовым результатам РБК сложно: в первом полугодии 2012 года выручка интернет-подразделений холдинга выросла на 37% по сравнению с аналогичным периодом прошлого года, телевидения — на 42%, и лишь пресса показала 5-процентное снижение. Причина ухода Каплуна с партнерами заключалась якобы в том, что они не хотели размывать свои пакеты, а потому затягивали решение по выпуску допэмиссии, на которой настаивал ОНЭКСИМ, ратовавший за более экстенсивное развитие медиахолдинга. Теперь развитием РБК займется основатель и бывший глава наблюдательного

совета Independent Media **Дерк Сауэр**, контракт с которым подписан на три года.

Наконец, в сентябре волна отставок докатилась до «Ё-авто». Владеющий 49% СП **Андрей Бирюков** ушел с поста гендиректора после того, как стало известно, что выпуск первых «Ё-мобилей» переносится с конца 2012 года на 2015-й. Строительство первой очереди завода в Марьино под Санкт-Петербургом, где предполагается ежегодно выпускать 40 тыс. автомобилей, находится на стадии завершения. Инвестиции ОНЭКСИМа в проект составили к настоящему моменту 80 млн евро. Подвели иностранные подрядчики, которые сорвали разработку отдельных комплектующих, в частности кузовов. Как перенос срока скажется на экономике проекта, в «Ё-авто» комментировать **СФ** не стали.

ФИЛОСОФСКИЕ БЕСЕДЫ

Помимо «Ё-мобиля» в активе Прохорова есть еще один инновационный проект. В конце 2008 года ОНЭКСИМ купил 50% ГК «Оптоган». Другими акционерами являются «Роснано» и Республиканская инвестиционная компания, принадлежащая правительству Якутии. До 2013 года инвесторы обещали вложить в проект 3,3 млрд руб. По словам президента ГК «Оптоган» **Максима Одноблудова**, инвестиционная программа реализуется в срок: компания открыла в Петербурге производство мощностью 30 млн светильников в год и вывела на проектную мощность завод светодиодных чипов в Германии. За пару лет выручка «Оптогана» выросла с нескольких миллионов долларов до \$35 млн в 2012-м. Однако даже при такой динамике получить в 2013 году ранее заявленные \$200 млн — сложнореализуемая цель.

Основа бизнес-империи Прохорова — по-прежнему активы, полученные еще при разделе имущества с **Владимиром Потаниным**. Однако инновационные и медийные проекты явно не повредят имиджу прогрессивного политика. По словам Одноблудова, они регулярно, раз в несколько месяцев, встречаются с Прохоровым. Раньше миллиардера интересовал бизнес «Оптогана», сейчас — «общефилософские вопросы»: как может развиваться наука, научное производство в России. Некоторые идеи основателей «Оптогана» были учтены в президентской программе Прохорова.

На вопрос, насколько опасна политическая деятельность для бизнеса, учитывая примеры из новейшей российской истории, Прохоров отвечает уклончиво: «Бизнес и политика — абсолютно разные сферы деятельности. Как прописано в российском законодательстве, и я это поддерживаю, они не должны пересекаться».





АБСОЛЮТ ВОДКА, ПРОИЗВЕДЕНА В ШВЕДИИ. ДИСТИЛЛИРОВАНА ИЗ ЗЕРНОВЫХ КУЛЬТУР. ТОВАРНЫЕ ЗНАКИ ABSOLUT, ABSOLUT COUNTRY OF SWEDEN VODKA, ДИЗАЙН БУТЫЛКИ ABSOLUT, А ТАКЖЕ ИНЫЕ ТОВАРНЫЕ ЗНАКИ ABSOLUT ПРИНАДЛЕЖАТ КОМПАНИИ V&S VIN&SPIRIT AB. © 2012 V&S VIN&SPIRIT AB, РЕКОЛАМА.

ABSOLUT CELEBRATION

АБСОЛЮТ ПРАЗДНИК

ЧРЕЗМЕРНОЕ УПОТРЕБЛЕНИЕ АЛКОГОЛЯ ВРЕДИТ ВАШЕМУ ЗДОРОВЬЮ

ИГРОКИ

Провидец

ВСЕ НАШЕЛ

МОБИЛЬНЫЕ ТЕЛЕФОНЫ НЕ СТАНУТ КОМПЬЮТЕРАМИ, УТВЕРЖДАЛ АРКАДИЙ ВОЛОЖ ДЕСЯТЬ ЛЕТ НАЗАД, КОГДА ЕГО КОМПАНИЯ «ЯНДЕКС» ОЦЕНИВАЛАСЬ ВСЕГО В \$30 МЛН. НАСЧЕТ СМАРТФОНОВ ВОЛОЖ НЕ УГАДАЛ, ЗАТО ВЫПОЛНИЛ СВОИ ОБЕЩАНИЯ ПЕРЕД ИНВЕСТОРАМИ. ТЕПЕРЬ «ЯНДЕКС» СТОИТ В 200 С ЛИШНИМ РАЗ БОЛЬШЕ, ЧЕМ В 2002-М ГОДУ.

«У МЕНЯ ЕСТЬ РАСЧЕТЫ, СДЕЛАННЫЕ ОДНИМ ИНВЕСТИЦИОННЫМ АНАЛИТИКОМ, КОТОРЫЕ ОБОСНОВЫВАЮТ ЦЕНУ КОМПАНИИ В ПРЕДЕЛАХ ОТ \$15 МЛН ДО \$30 МЛН»

Расчеты были сделаны ровно десять лет назад. С тех пор капитализация «Яндекса» выросла более чем в 200 раз, если брать верхнюю границу оценки. В результате торгов в первый же день IPO в мае 2011 года стоимость одной акции «Яндекса» выросла на 40%, до \$35, а ее капитализация превысила \$11 млрд. К ноябрю 2012 года, правда, на волне общего снижения интереса инвесторов к технологичным компаниям цена акции упала до \$21.

«МЫ ГОВОРИЛИ: „ВЫ ИНВЕСТИРУЕТЕ В БУДУЩУЮ ПЕРВУЮ КОМПАНИЮ РУНЕТА“»

В 2000 году Аркадий Волож обещал инвесторам, что «Яндекс» станет лидером в Рунете, и не обманул. Baring Vostok Capital Partners купил 35,72% акций «Яндекса» за \$5,28 млн. Если

бы инвестор решил зафиксировать прибыль во время IPO, то выручил бы \$1,7 млрд. Но, похоже, Baring Vostok верит в потенциал «Яндекса» и пока свой пакет не продает. Между тем 12 лет назад покупка выглядела совсем неоднозначной: на мировом рынке начался крах доткомов, и частные инвесторы фонда потребовали от инициатора сделки — старшего партнера Baring Vostok **Елены Ивашенцевой** — продать акции «Яндекса», чтобы спасти хотя бы часть средств. Но она решила «держаться».

«ВООБЩЕ-ТО В РУНЕТЕ ЭТО БЫЛО СТАНДАРТНОЙ СХЕМОЙ (ПРОДАЖА КОНТРОЛЬНОГО ПАКЕТА. — СФ), НО НАМ УДАЛОСЬ ОСТАВИТЬ КОНТРОЛЬ ЗА СОБОЙ»

До сих пор Волож — крупнейший частный акционер «Яндекса» (ему принадлежат около 12,3% компании), вместе с коллегами-акционерами он может определять стратегию бизнеса. Однако в 2009 году он отдал

Сбербанку «золотую акцию», которая позволяет госбанку блокировать продажу долей «Яндекса». История с «золотой акцией» возникла вскоре после того, как тогдашний президент РФ **Дмитрий Медведев** назвал ведущие интернет-компании стратегическими и заявил, что не хотел бы, чтобы они попали под контроль иностранцев. Волож к пожеланию прислушался.

«РЕКЛАМИРОВАТЬСЯ НА ТЕЛЕВИДЕНИИ НАДО НЕМЕДЛЕННО, ПОТОМУ ЧТО ЧЕРЕЗ ГОД ТЕЛЕРЕКЛАМА ПОДОРОЖАЕТ ВДВОЕ»

Прогноз сбывлся. С начала 2000-х реклама подорожала в три-четыре раза. Несмотря на это, на телевидении сегодня рекламируются многие интернет-компании: Avito, «Озон», Google, Biglion и тот же «Яндекс» (весной он запустил рекламную кампанию «Ответы на все случаи жизни»). Десять лет назад «Яндекс» был первопроходцем. На федеральных телеканалах появился ролик, в котором самый именитый российский дизайнер **Артемий Лебедев** в образе амбала-гопника подходил к интеллигентному юноше и страшным голосом спрашивал: «Закурить не найдется?» Ответом была строка поисковика и слоган «Найдется все».

«НАДО УМЕТЬ ШУТИТЬ С АУДИТОРИЕЙ. Я НЕ ЗНАЮ, КАК ШУТЯТ НА ФИЛИППИНАХ, ПОЭТОМУ НИКОГДА НЕ ЗАПУЩУ ФИЛИППИНСКИЙ ПОРТАЛ»

Филиппинский юмор от Воложа по-прежнему далек, зато он учится шутить по-турецки. По крайней мере, осенью 2011 года появился портал Yandex.com.tr и офис «Яндекса» в Турции. Это первый экспериментальный проект российского поисковика за пределами стран СНГ. Сейчас доля «Яндекса» в трафике турецких сайтов — около 1%, но Google уже открыл в стране свой офис.

12-2012

СЕКРЕТ ФИРМЫ

Я ИЗ СЕО
ПОСТЕПЕННО
ПРЕВРАЩАЮСЬ
В ПРЕЗИДЕНТА —
СТАРАЮСЬ
МЕНЬШЕ БЕГАТЬ
И БОЛЬШЕ
ДУМАТЬ. ЕСЛИ
ЧЕСТНО, ПОКА
НИЧЕГО ТОЛКОМ
НЕ ПРИДУМАЛ



«КОМПАНИЯ „ЯНДЕКС“ — ЭТО В ОСНОВНОМ ЛЮДИ. НАМ НЕ НУЖНА БУМАГА ДЛЯ ПУБЛИКАЦИИ, НЕ НУЖНЫ ТИПОГРАФИИ, А КАНАЛЫ СВЯЗИ У НАС СВОИ»

О ценности сотрудников любят рассуждать многие руководители. Но мало кто из предпринимателей сделал своих подчиненных долларовыми миллионерами. С 2007 года в «Яндексе» действует опционная программа, в которой участвуют несколько сотен сотрудников.

«НАМ В ИНТЕРНЕТЕ ХОРОШО. МЫ НЕ ИСПЫТЫВАЕМ ЗАТРУДНЕНИЙ С ЗАРАБОТКОМ НА ЭТОЙ ПЛОЩАДКЕ. ДА И ВОЗМОЖНОСТЕЙ ЕЩЕ СТОЛЬКО, ЧТО ДЛЯ ПРИДУМЫВАНИЯ ЧЕГО-ТО НОВОГО ИЗ СЕТИ УХОДИТЬ ВО ВСЕ НЕ ОБЯЗАТЕЛЬНО»

Возможностей оказалось действительно много. Начиная от проекта «Яндекс.Пиво», который осуществлял поиск по 2,5 тыс. сортам пива (реклама в нем принесла \$50 тыс.), до платежной системы «Яндекс.Деньги» и агрегатора интернет-магазинов «Яндекс.Маркет». В прошлом году их выручка составила 383 млн руб. и, по оценкам, 1,5 млрд руб. соответственно. Кстати, другая старейшая российская поисковая система «Рамблер» в 2002 году решила выйти за пределы интернета, создав телеканал «Рамблер телесеть». Из-за низких рейтингов и убытков в 2007 году канал был закрыт, а поисковик отстал от конкурента.

«ИНТЕРНЕТ ОТЪЕДАЕТ КУСКИ ОТ ЭТОГО РЫНКА (КОНТЕКСТНАЯ РЕКЛАМА ЗАБИРАЕТ КЛИЕНТОВ У СПРАВОЧНЫХ ИЗДАНИЙ. — СФ). ПОКА ОТЪЕЛ НЕМНОГО, ДЕСЯТУЮ ЧАСТЬ. НО ВЫРАСТИ ДО \$200 МЛН САМ БОГ ВЕЛЕЛ»



С ГОЛОВОЙ УШЕЛ В СЕТЬ

На фото 2003 года Аркадий Волож в серверной «Яндекса» — тогда все серверы компании еще помещались в одной комнате

Прогнозы десятилетней давности уже стали реальностью. По данным Ассоциации коммуникационных агентств России, в 2011 году объем контекстной рекламы в Рунете вырос на 63%, до \$900 млн. «Яндекс» на этом рынке безоговорочный лидер с 60%. Google Russia занимает 31%, «Бегун», входящий в Mail.ru Group, — 7%.

«ИНОСТРАННЫЕ ИНТЕРНЕТ-КОМПАНИИ ТОЖЕ ИЗУЧАЮТ ВСЕ ОПЦИИ: КУПИТЬ ОДНОГО ИЗ КРУПНЫХ ИГРОКОВ ИЛИ ВЫЙТИ САМОСТОЯТЕЛЬНО, КАК GOOGLE В ЕВРОПЕ. НО Я ПЛОХО ПРЕДСТАВЛЯЮ, КАК ИМ САМИМ ОТЫГРАТЬ РОССИЙСКИЙ РЫНОК»

В середине 2000-х топ-менеджеры Google вели переговоры с Аркадием Воложем о покупке «Яндекса», но договориться так и не удалось. В итоге лидер мирового рынка поиска стал развиваться в России самостоятельно. По данным LiveInternet, в сентябре 2012 года доля поиска

Фото: Алексей Куденко

УДАРНАЯ ДЕСЯТИЛЕТКА

Из перспективного стартапа «Яндекс» вырос в международный холдинг

ВЫРУЧКА «ЯНДЕКСА»



КОЛИЧЕСТВО СЕРВЕРОВ



КОЛИЧЕСТВО СОТРУДНИКОВ



ОБЪЕМ РЫНКА ИНТЕРНЕТ-РЕКЛАМЫ



КОНКУРЕНТЫ

«РАМБЛЕР», «АПОРТ», LYCOS

GOOGLE, MAIL.RU

* Прогноз

■ 2002 год ■ 2012 год

Источники: «Яндекс», FINAM Global, расчеты «Секрета фирмы»

«Яндекса» в Рунете составляла 61,3%, а Google — 25,1%.

«ВСЕ ПОПЫТКИ СОЕДИНИТЬ МОБИЛЬНЫЙ ТЕЛЕФОН С КОМПЬЮТЕРОМ, А КОМПЬЮТЕР С ТЕЛЕВИЗОРОМ ЛИШЬ ПОРОЖДАЮТ НИШЕВЫЕ ПРОДУКТЫ»

Пожалуй, единственная серьезная ошибка — в футурологии Аркадия Воложа. По данным МТС, в первом полугодии 2012 года смартфоны занимали 62,4% рынка мобильных телефонов. Осенью 2012 года «Яндекс» запустил собственный браузер, что связано с распространением мобильного интернета.

В материале использованы цитаты Аркадия Воложа из статей «Что нашлось у „Яндекса“» (СФ №1/2003) и «Мы не в том состоянии, чтобы с кем-то обручаться» (СФ №43/2005).



реклама.16+

СТАЛЛОНЕ СТЭТЕМ ЛИ ЛУНДГРЕН НОРРИС КРЮС КУТИОР
ХЕМСВОРТ А ТАКЖЕ ВАН ДАММ УИЛЛИС И ШВАРЦЕНЕТТЕР

JACQUES LEMANS

представляет

НЕУДЕРЖИМЫЕ



САЛОНЫ **3-15** ЧАСОВ

www.3-15.ru Т. (495)789-73-22

www.jacques-lemans.ru



MILLENNIUM
FILMS

TheExpendables2Film.com

ИГРОКИ

Лоббист

«У МЕНЯ НИКОГДА ОСНОВНОГО БИЗНЕСА НЕ БЫЛО»

ДАВИД ЯКОБАШВИЛИ МОГ БЫ ПОПАСТЬ В КНИГУ РЕКОРДОВ ГИННЕССА КАК ЧЕЛОВЕК, ПРИНЯВШИЙ УЧАСТИЕ В НАИБОЛЬШЕМ КОЛИЧЕСТВЕ БИЗНЕСОВ. НО ИЗВЕСТЕН ОН В ПЕРВУЮ ОЧЕРЕДЬ КАК ОДИН ИЗ ОСНОВАТЕЛЕЙ «ВИММ-БИЛЛЬ-ДАННА». ПРОДАЖА МОЛОЧНО-СОКОВОГО ГИГАНТА ДВА ГОДА НАЗАД ПРИНЕСЛА ЯКОБАШВИЛИ НЕСКОЛЬКО СОТЕН МИЛЛИОНОВ ДОЛЛАРОВ. СЕГОДНЯ ОН ПРИСМАТРИВАЕТСЯ К ИНТЕРНЕТ-СТАРТАПАМ, ИНВЕСТИРУЕТ В ТОРФ И НЕФТЕТРЕЙДИНГ, ПЫТАЕТСЯ ПОМЕНИТЬ МИРОВОЗЗРЕНИЕ ВЛАСТЕЙ И ВСПОМИНАЕТ УЛИЧНЫХ ШАРМАНЩИКОВ.

В общей сложности с 1980-х годов у Давида Якобашвили было около 300 бизнесов. От сельского хозяйства, недвижимости и торговли автомобилями до таких экзотичных, как проведение экскурсий по Москве в сопровождении пограничника — услуга для иностранцев без визы, которым было тоскливо сидеть в аэропорту в ожидании рейса.

«Вимм-Билль-Данн» (ВБД) Якобашвили создал вместе с Сергеем Пластининым, Михаилом Дубининым и Гавриилом Юшваевым. Десять лет назад, в 2002-м, ВБД первой из российских потребительских компаний провела IPO, разместив на \$207 млн 27,7% акций на Нью-Йоркской

Фото: Константин Саломатин



ДВЕ ВОЗМОЖНОСТИ

Давид Якобашвили хорошо относится к интернету, но инвестировать предпочитает в более традиционные бизнесы

фондовой бирже. Таким образом, компанию оценили примерно в \$750 млн. В 2011 году она была куплена PepsiCo уже за \$5,7 млрд. Из них лично Якобашвили мог получить около \$600 млн.

«НИКАКИХ ФЕЙЕРВЕРКОВ, САЛЮТОВ НЕ БЫЛО»

«СЕКРЕТ ФИРМЫ»: Что изменилось в вашей жизни после продажи «Вимм-Билль-Данна»?

ДАВИД ЯКОБАШВИЛИ: У меня ничего не изменилось. Просто «Вимм-Билль-Данном» больше не занимаюсь, и все.

СФ: Все-таки основной бизнес, самая большая сделка в жизни...

ДЯ: У меня никогда основного бизнеса не было. Основной он или нет, зависит не от размера бизнеса, а от того, сколько времени ты на него тратишь. Сказать, что я много тратил времени на «Вимм-Билль-Данн», с утра туда ходил, отдавал распоряжения, производил йогурты, нельзя. Я больше занимался GR-работой, которая касалась всех остальных бизнесов. А сделка — это же обычная рабочая ситуация. Два-три месяца вели переговоры. В декабре в гостях у юристов из Latham and Watkins подписали. Никаких фейерверков, салютов не было. 28 декабря мы вынесли сделку на рассмотрение ФАС, в первых числах нового года получили разрешение, в конце января закрыли сделку.

СФ: Вы довольны тем, как новый собственник развивает компанию?

ДЯ: Нормальная компания, качество хорошее — американцы очень следят, дистрибуция неплохо налажена.

СФ: Стало лучше, чем при вас?

ДЯ: Про качество не могу сказать, но, во всяком случае, оно никоим образом не ухудшилось. Дистрибуция у «PepsiCo Россия», конечно, пошире. Компания в прошлом году показала \$8,5 млрд выручки. Россия для PepsiCo — это крупнейший рынок за пределами США. Раньше была Мексика.

СФ: Каков вклад «Вимм-Билль-Данна» в эти \$8,5 млрд?

ДЯ: Ну сколько у нас был оборот? \$3,5 млрд, когда мы продавали. Достаточно большой объем.

СФ: Вскоре после продажи вы говорили, что готовы помогать Pepsi консультациями, если они к вам обратятся. Обращаются?

ДЯ: Да мы все время общаемся, но я не хочу говорить, чем конкретно помогал. Зачем? Это же нескромно.

СФ: После продажи «Вимм-Билль-Данна» вы довольно много инвестировали в АФК «Система». Говорят, вам принадлежит около 2% холдинга стоимостью \$200 млн.

ДЯ: Да, я инвестировал часть средств в АФК «Система». Большую или нет, я бы не хотел об этом распространяться.

СФ: Чем привлек этот актив?

ДЯ: Многопрофильностью. Я всегда занимался разными проектами одновременно. И Владимир Петрович (Владимир Евтушенков — основной владелец АФК «Система».— СФ) является моим хорошим товарищем много лет. Сначала мне поступило предложение стать членом совета директоров и возглавить комитеты по GR и IR. А потом я принял решение, что могу стать и акционером.

СФ: Какие бизнес-направления АФК «Система» показали вам наиболее перспективными?

ДЯ: Я же не менеджер. Я понемножку занимаюсь всем. Участвую советом, разговором. Это мне нравится.

«НЕКОТОРЫЕ ЗАКОНЫ МЫ ПРИНИМАЕМ ЗА ПЯТЬ МИНУТ, А В НЕКОТОРЫХ КОНЬ НЕ ВАЛЯЛСЯ»

СФ: В 2011 году вы основали корпорацию «Био-энергия» по добыче торфа и производству из него топлива. Что навело на идею бизнеса — пожары 2010 года?

ДЯ: Да. Просто какая ситуация сложилась? В свое время болота осушили, а, как в 1966 году газ нашли в Западной Сибири, торф забросили. Провести обводнение торфяников теперь будет стоить огромных денег, и начнется гниль, мошара, опять экологию испортим. Лучше использовать торф на внутреннем рынке, заменить им каменный уголь, солярку, газ, а их продавать на экспорт. Мы решим вопрос и экологический, и материальный. Потому что к 2020–2025 годам спрос на имеющееся у нас сырье в мире исчезнет. Зарабатывать деньги надо сейчас и строить на них производство более технологичных продуктов — аммиака, полистиролов, например.

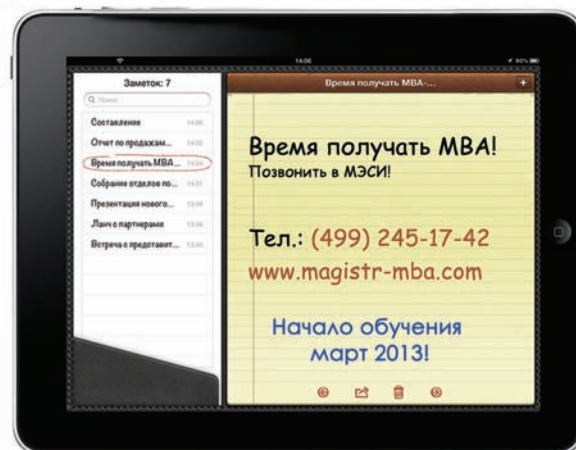
ИНСТИТУТ ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО И БИЗНЕС-ОБРАЗОВАНИЯ МЭСИ

Лицензия №1913 от 29 сентября 2011 г. Аккредитация №1603 от 13 марта 2012 г.

МЭСИ

МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ЭКОНОМИКИ, СТАТИСТИКИ И ИНФОРМАТИКИ

- ✓ EXECUTIVE MBA DOUBLE DEGREE
- ✓ MBA
- ✓ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПЕРЕПОДГОТОВКА
- ✓ ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ
- ✓ СЕМИНАРЫ, ТРЕНИНГИ



Реклама



СФ: Почему такой негативный прогноз?

ДЯ: Придут альтернативные источники энергии: солнце, ветер, но в первую очередь вода. Свой главный рынок сбыта — Европу — мы потеряем.

СФ: Насколько торф выгоднее угля или солянки?

ДЯ: Здесь надо понимать, что у торфяников появляется хозяин, который предохраняет их от пожаров. Потом есть социальная составляющая вопроса. В регионах, где торф добывается, идет социальная деградация, людям нечем заниматься — надо обеспечить их работой. Наконец, торф по теплоотдаче лучше. В России огромнейшие потери в теплосетях — от 50%. Мы же меняем оборудование, строим новые котельные. Одна котельная обходится в \$2 млн, но она будет давать КПД не 20–30%, как сейчас, а до 85%. В масштабах страны миллиарды можно сэкономить. Но, к сожалению, тарифы на солянку власти готовы дотировать, а на торф не готовы. Если губернатор купит не солянку, а торф, его посадят в тюрьму, потому что он нецелевым образом потратил деньги. Должна быть программа на уровне кабинета министров. Некоторые законы мы принимаем за пять минут, а в некоторых конь не валялся. И опять торфяники будут гореть, опять будут по старинке тушить. Что ж, хорошо осваивать деньги.

СФ: Вы обещали инвестировать в «Биоэнергию» \$100 млн. Сколько вложили?

ДЯ: Пару десятков миллионов долларов, но не хотелось бы больше. У нас есть месторождения в Ярославской, Тверской и Владимирской областях. Есть и 20 котельных там, но потребителей немного. Пока это скорее пример, чтобы показать, как все работает. Надо поменять мировоззрение менеджмента страны. Тогда можно любые деньги подтянуть. Будет у меня окупаемость три-четыре года, и я буду строить и строить по всей стране.

СФ: Сейчас какова окупаемость?

ДЯ: В современных условиях она наступит через 12–15 лет. Получается, я могу положить деньги в банк и буду загорать. А здесь еще работать надо, воспитывать людей, тысячу вещей делать.

«УЖЕ ЛЕТ СЕМЬ КОЛУПАЕМСЯ»

СФ: В какие еще проекты вы вкладывались после «Вимм-Билль-Данна»?

ДЯ: Сказать, что я вкладывался в большие предприятия, не могу. Я считаю, что для меня основной проект — это мой музей (музыкальных инструментов. — СФ). Я в него вложил много души, больше, чем в «Вимм-Билль-Данн». Это достаточно большой проект. Внешняя часть здания уже закончена: четыре этажа вверх и еще четыре вниз. Там паркинг будет, хранилище, мастерские. Теперь нужно тепло, свет провести, декорации сделать. Год-полтора еще уйдет. Еще гостиничный

комплекс хотим сделать на Никольской улице и апартаменты на Тверском бульваре. Есть проект мелькомбината в Шмитовском проезде, на территории которого мы планируем построить жилищно-офисный комплекс.

СФ: В какой стадии находятся проекты?

ДЯ: Бумаги надо получить. Уже лет семь колуемся. Один из примеров бюрократии, которая заедает порой. Но в последнее время стало легче. Ребята пришли молодые, которые хотят облегчить ситуацию.

СФ: Вы имеете в виду команду Сергея Собянина?

ДЯ: Да. Я к Юрию Лужкову с огромным уважением отношусь. Но, к сожалению, такая машина была создана, которая в течение семи лет не позволяла получить разрешение на строительство.

СФ: Сейчас жалуются на новую администрацию, что она пересмотрела многие инвестконтракты.

ДЯ: Может быть, какие-то правила были введены, которые кому-то не нравятся. Но сейчас меньше кругов нарезаешь: или говорят «да», или «нет». «Нет» — это тоже ответ.

СФ: На Никольской, наверное, пятизвездный отель планируете? Они быстрее окупаются.

ДЯ: Да, у нас есть договоренность с Sofitel.

СФ: Почему именно их выбрали?

ДЯ: Много было управляющих компаний: и Hyatt, и Hilton, и Jumeirah. Предложение Sofitel было привлекательнее с учетом того, за сколько они смогут окупить проект, какова будет стоимость их услуг. Опять-таки с их помощью можно взять кредит, за который дает гарантию французское правительство. Тоже неплохо.

СФ: У вас есть формула, сколько в бизнесе должно приходиться на свои, а сколько — на заемные средства?

ДЯ: Самое лучшее, если 30% — ваши средства, остальное — кредиты. Так вы можете запустить больше проектов. Надо диверсифицироваться.

СФ: Вы могли бы инвестировать в интернет?

ДЯ: У меня были мысли, но пока не осуществились. Вообще я очень хорошо отношусь к интернету, к соцсетям.

СФ: Что вас останавливает?

ДЯ: Просто не договорился, или не увидел зерна, или увидел риск достаточно высокий. Мне нравится, когда молодые что-то делают. У них много фантазии. Просто сейчас я просматриваю огромное количество идей, которые ни с какой стороны внимания не привлекают. Если же я вижу составляющую бизнеса, меня ничто не сдерживает. Так же я и с торфом начинал: идеи были, потихонечку мы их облепили материальной составляющей.

СФ: Какие бизнесы у вас еще есть сегодня?

ДЯ: Есть компания, которая занимается нефтяным трейдингом. Это начинающий бизнес, пара лет ему. Тоже молодые ребята обратились, покупают дизель, бензин Аи-92, продают в Казахстан, Армению.

Создан для бизнеса. Идеален для жизни.

Ascend D1 Quad XL



- Оперативное решение бизнес-задач благодаря мощному четырехъядерному процессору 1,4 ГГц и яркому 4,5" дисплею с HD разрешением.
- Аккумулятор повышенной емкости 2600 мА*ч, GPS и ГЛОНАСС, поддержка глобального роуминга позволят всегда оставаться на связи в любой стране мира.
- Основная 8 Мп камера с матрицей BSI обеспечит вас качественными снимками и записью видео в формате 1080p.



www.huaweidevice.ru

На правах рекламы.





ДОЙНАЯ КОРОВА

При всем многообразии бизнесов самым успешным для Давида Якобашвили стал «Вимм-Билль-Данн»

СФ: Почему решили заняться нефтепродуктами?

ДЯ: Тоже было интересно. А нефтетрейдинговой компании нужны были деньги.

СФ: Но многие же проекты нуждаются в деньгах.

ДЯ: Да, но не все они привлекательны.

СФ: Как называется компания?

ДЯ: Название ничего не говорящее. Есть известные бренды. Вот у Тимченко (Геннадий Тимченко — совладелец Gunvor.— **СФ**) это компания. А тут несопоставимый масштаб.

«Я ДУМАЛ, ЭТА БЕДА НАВСЕГДА»

СФ: Главный проект для вас — музей. Сколько экспонатов сейчас насчитывает коллекция?

Фото: Валерий Левитин

ДЯ: Более 10 тыс. экспонатов. Был человек, который много лет собирал самоиграющие музыкальные аппараты. Самодостаточный человек. Иногда он в город выходил, играл на шарманке. Потом предложил мне купить свою коллекцию, тогда в ней было 400 экспонатов, чтобы детям оставить деньги, а не шарманки. Договорились, что я построю музей, и я стал развивать идею.

СФ: Когда это было?

ДЯ: Десять лет назад.

СФ: Вы сами принимаете участие в антикварных аукционах?

ДЯ: Только сам и принимаю. На откуп не отдаю, хотя советуюсь, конечно. Сейчас сезон. Я вчера в трех аукционах участвовал, сегодня перерыв, завтра будет два аукциона, послезавтра еще три.

СФ: Во сколько вы оцениваете свою коллекцию?

ДЯ: Да я и не оценивал. Чтобы оценивать, нужно привезти специалистов, а это дорого. Я лучше на эти деньги куплю еще что-то для коллекции. Я же продавать ее не собираюсь. Я хочу, чтобы люди приходили, особенно студенты, школьники. Детям очень интересно. Я сам застал еще время, когда по улицам ходили шарманщики, в 1960-е годы в Тбилиси.

СФ: А вы бы могли с шарманкой на улицу выйти?

ДЯ: Может быть. Но куда выйти? Не так поймут, милиция арестует. Тот человек, у которого я коллекцию купил, в Швеции жил. Он даже большой орган ставил на площади для публики. Всем нравилось, власти только приветствовали. В Швеции принято, что люди играют на улицах.

СФ: У вас ведь тоже шведское гражданство.

ДЯ: Да. Я уезжал из Советского Союза, потому что думал, эта беда навсегда. Они же обещали, что это навсегда. Я же не мог им не верить.

СФ: Что, по-вашему, изменилось в стране, в инвестиционном климате за десять лет?

ДЯ: Много. Жизнь идет, эволюционирует. Конечно, становится сложнее. Глупости много, но с этим надо бороться. Сложнее справиться с нечестностью, когда люди готовы на все, чтобы у вас отнять. Рейдерство и сейчас существует. Раньше было попроще. Братва была, которая резко выделялась на фоне остальной публики. А сейчас уже не отличишь, рейдер он или нерейдер. Он может быть облачен в форму, обладать привилегиями, корочками, оружием. Все изощреннее стало.

СФ: Вам лично по вашим активам приходится с рейдерством сталкиваться?

ДЯ: Конечно. Отнять всегда легче, чем строить. Но защищаешься, стараешься выжить.





Болонья

Новое направление с 01 сентября ежедневно

Аэрофлот приглашает Вас на борт лайнера, выполняющего рейс по новому ежедневному маршруту Москва-Болонья. Мы будем рады позаботиться о Вашем комфорте, чтобы каждая минута, проведенная с нами, оставила у Вас самые приятные впечатления. Благодарим за выбор нашей авиакомпания. И желаем Вам комфортного полета.

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

Ваш комфорт на высоте



ТАЛИСМАН ПРОДАЖ

ЛЕВ ХАСИС — ПЕРВЫЙ РОССИЙСКИЙ ТОП-МЕНЕДЖЕР, КОТОРОГО ПОЗВАЛИ НА РУКОВОДЯЩИЙ ПОСТ В WAL-MART, КРУПНЕЙШУЮ РОЗНИЧНУЮ КОМПАНИЮ МИРА. ДЛЯ БИЗНЕС-СООБЩЕСТВА РОССИИ ЕГО НАЗНАЧЕНИЕ БЫЛО НЕОЖИДАННОСТЬЮ, НО ДЛЯ ХАСИСА, КОТОРЫЙ ИЗ X5 RETAIL GROUP ПЫТАЛСЯ СДЕЛАТЬ «РОССИЙСКИЙ WAL-MART», ЭТО СТАЛО ЛОГИЧНЫМ ПРОДОЛЖЕНИЕМ КАРЬЕРЫ.

«Вот у Wal-Mart показатели в этом году не очень, может быть, им пригодится моя помощь. Я бывал в Бентонвилле, в целом городок чистый и уютный», — шутил **Лев Хасис** в марте 2011 года, покидая пост главного исполнительного директора X5 Retail Group. Про Бентонвилль, американский городок, где находится головной офис крупнейшего в мире ритейлера Wal-Mart, Хасис вспомнил не случайно. Уже через месяц после своей отставки он поехал туда беседовать с CEO Wal-Mart **Майком Дюком** о новой работе.

Над предложением стать старшим вице-президентом Wal-Mart по международным операциям Хасис думал недолго. «Соблазн вскочить в машину времени и переместиться на 40 лет вперед был слишком силен», — сказал он потом журналистам. И про 40 лет Хасис говорил тоже неспроста. Еще будучи главой X5, он мечтал, что именно за этот срок крупнейшая российская сеть достигнет уровня Wal-Mart по объемам продаж (оборот Wal-Mart в 2011 году составил \$447 млрд — в 29 раз больше, чем у X5).

Хасис не скрывал, что очень многое в X5 делал по образу и подобию Wal-Mart. Например, проводил активную политику слияний и поглощений. X5 появилась в 2006 году в результате объединения «Перекрестка» (где работал Хасис) и «Пятерочки». Впоследствии компания поглотила федеральные сети «Карусель», «Патэрсон» и «Копейку», несколько региональных ритейлеров. За время правления Хасиса количество магазинов, входящих в X5, выросло в 4,4 раза, до 2,47 тыс. Wal-Mart развивает 14 различных форматов, в том числе аптеки, оптики

и рестораны. Такую же разнопрофильную компанию строил и Хасис. В 2008-м он договорился о покупке 100% аптечной сети А5 в течение 2011 года. А5 получила преимущественное право аренды площадей в Х5.

В октябре 2009 года Х5 создала СП «АйТи бизнес» с интернет-магазинами Volero.ru и 003.ru, через которое планировала развивать интернет-торговлю. За контроль в СП Х5 заплатила \$1 млн, а затем довела свою долю в компании до 100%. В 2010 году Х5 совместно с МТС запустила виртуального оператора мобильной связи «Алле» (МТС предоставляла услуги связи, Х5 привлекала клиентов). В компании рассчитывали, что абонентами «Алле» в течение трех лет станут более 500 тыс. покупателей «Пятерочек», «Перекрестков» и «Каруселей» в Москве и Подмосковье, где стартовал проект. За покупку определенных товаров абоненты получали баллы для оплаты мобильной связи. Наконец, Хасис вместе с «Роснано» и «Ситрониксом» начал создавать «Магазин будущего», в котором товары будут промаркированы радиочастотными метками, что ускорит процесс покупки.

УДАР В СПИНУ

Увольнение Льва Хасиса удивило участников розничного рынка. Хотя слухи о его возможной отставке ходили, им не верили. Глава «Альфа-групп», в которую входит Х5, **Михаил Фридман** назвал это решение обоюдным. Возможно, причиной было отставание Х5 от «Магнита» по темпам органического роста: в 2010 году «Магнит» увеличил выручку на 39%, Х5 без учета приобретенной «Копейки» — на 22%. По другой версии, дело было в личном конфликте Хасиса с председателем наблюдательного совета Х5 **Эрве Деффоре**, в котором Фридман принял сторону последнего.

После отставки Хасиса его проекты начали сворачивать. Уже в апреле 2011 года, когда Хасис передавал дела своему преемнику **Андрею Гусеву**, Х5 продала долю в «АйТи бизнесе» партнеру по бизнесу **Вячеславу Улендеву**. По словам участников рынка, финансовые показатели компании были далеко не блестящими, и цена сделки оказалась значительно ниже, чем та, по которой Х5 вошла в проект. В начале 2012 года Х5 запустила собственный интернет-магазин Е5.

В мае 2011-го стало известно, что Х5 отказывается от непрофильного бизнеса. Были прекращены переговоры о создании СП с DIY-ритейлером Castorama. Выполняя раннее соглашение, Х5 приобрела 8,45% сети А5, но заявила, что может продать эту долю. Опцион на покупку остальных акций А5, перенесенный на 2012 год, компания не реализовала до сих пор. Под управлением А5 сейчас находятся более 1,1 тыс. аптек, из которых свыше 300 расположены в магазинах Х5.

В начале 2012 года Х5 закрыла проект «Алле». Скорее всего, тариф просто не набрал ожидаемого количества абонентов. Запустить первый «Магазин будущего» Х5 обещает в 2013 году. Конкуренты считают, что закрыть проект компании помешало только то, что его обещали показать **Дмитрию Медведеву**.

Став главным исполнительным директором, Андрей Гусев заявил, что теперь Х5 «сфокусирована на повышении эффективности своего основного бизнеса, укреплении финансовой дисциплины и строгом контроле за расходами». При этом в корпоративной газете «Время Х5» он подверг Хасиса критике за недостаточно

Продается дополнительная
площадь в Вашем офисе

Мебель прилагается

демократичный стиль руководства. Это был удар в спину. Гусев был одним из фаворитов Хасиса. Тот заявлял, что у Гусева есть «все необходимое, чтобы стать лучшим CEO на российском рынке».

Однако стать лучшим Гусеву не удалось. Его политика «строгого контроля за расходами» не принесла желаемых результатов. В четвертом квартале 2011 года продажи в сопоставимых магазинах впервые в истории X5 стали отрицательными, потеряв 2% по сравнению с аналогичным периодом 2010 года. Чистая прибыль за первое полугодие 2012 года по сравнению с первым полугодием 2011-го упала на 20,6%. В итоге в июле X5 объявила о «немедленном уходе» Гусева с поста главы компании. Эту должность временно занял член наблюдательного совета **Стефан Дюшарм**.

ОТ ЕВРОПЫ ДО АФРИКИ

Если X5 после ухода Льва Хасиса живет хуже, то Wal-Mart и сам Хасис, кажется, лучше. Акции X5 с рекордных \$48 в феврале 2011 года подешевели почти в три раза, до \$17, в ноябре 2012-го. Акции Wal-Mart с момента прихода Хасиса, наоборот, подорожали более чем на 30%. Рост стоимости акций радует Хасиса. Судя по его шутивным комментариям в соцсетях, у него есть «ощущение, что он приносит удачу компании, в которой работает, и понимание, что может чувствовать талисман». Какова реальная заслуга старшего вице-президента в успехах Wal-Mart, сказать сложно.

По информации **СФ**, зарплата Хасиса в Wal-Mart не такая высокая, как в X5 (в 2010 году он получил \$2,1 млн). Но он говорит, что материальное поощрение для него не самое важное. Главное — решать интересные задачи. В Wal-Mart Хасис отвечает за синергию в глобальных закупках и интеграцию приобретаемых компаний. Он работает с подразделениями



ЗАМАНЧИВОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ

Еще будучи топ-менеджером X5 Retail Group, Лев Хасис горел идеей поработать в Wal-Mart

компании на разных континентах — в Северной и Южной Америках, Европе и Африке. За неделю он бывает в трех-четырёх странах. Сотрудничает Хасис и с крупнейшими корпорациями: Coca-Cola, Procter & Gamble, Nestle и др. Говорят, Хасис пытался найти российских поставщиков, которые могли бы стать контрагентами Wal-Mart, но о его успехах на этом поприще пока ничего не известно.

Лев Хасис хочет привлечь к сотрудничеству с Wal-Mart не только российских производителей, но и российских менеджеров. Например, в августе вице-президентом Wal-Mart, отвечающим «за укрепление бизнес-моделей компании на существующих рынках», стала **Екатерина**

Фото: Иван Шаповалов

Ишевская, бывший коммерческий директор X5. Назначение Ишевской, как и Хасиса, породило очередную волну разговоров о возможном появлении американского ритейлера в России. Сам Хасис неоднократно подтверждал, что экспансия в Россию намечается, но не в краткосрочной перспективе. Видимо, до сих пор лелеет мечту о «российском Wal-Mart». Сейчас он дописывает книгу об X5 под рабочим названием «Сделано в России», которая недвусмысленно отсылает к книге создателя Wal-Mart **Сэма Уолтона** «Сделано в Америке».



KEEN^{*}
SENSATION



^{*} ОСТРЫЕ
ОЩУЩЕНИЯ



ЧРЕЗМЕРНОЕ УПОТРЕБЛЕНИЕ АЛКОГОЛЯ ВРЕДИТ ВАШЕМУ ЗДОРОВЬЮ

ИГРОКИ

Максималист

«Я НЕ ЛЮБЛЮ МЕНЕДЖМЕНТ»

К 35 ГОДАМ МАКСИМ НОГОТКОВ СОЗДАЛ КРУПНЕЙШУЮ В СТРАНЕ СЕТЬ САЛОНОВ СВЯЗИ «СВЯЗНОЙ», ОДНОИМЕННЫЙ ИННОВАЦИОННЫЙ БАНК И РОЗНИЧНУЮ СЕТЬ НА СТЫКЕ ОНЛАЙНА И ОФЛАЙНА ENTER. НА КАКИХ ПРИНЦИПАХ ОН ПОСТРОИЛ СВОЮ БИЗНЕС-ИМПЕРИЮ?



СПОКОЙСТВИЕ ДОРОЖЕ

Максим Ноготков не любит экстремальные виды спорта и рискованные решения



Родители не давали мне карманных денег и даже не разрешали пользоваться игрушками вроде магнитофона и видеомагнитофона. Меня это сильно напрягало, так что я очень рано начал зарабатывать деньги. Хотя моя семья была по советским меркам достаточно обеспеченной — отец четыре года работал за границей.

Лет в десять я пошел во Дворец пионеров и записался в кружок программирования. Преподаватель был первым человеком, который ко мне относился как к взрослому. Мы на равных работали над программами. Я сильно в это все погрузился и уже лет в 12 понял, что компьютерные программы можно выгодно перепродавать. В 14 лет на меня уже работали несколько инженеров, которые собирали АОНЫ.

Я максималист — не люблю что-то делать вполсилы. На втором курсе МГТУ попытался за три часа подготовиться к экзамену по квантовой физике, но в итоге завалил его и ушел из университета. Позже я два года учился на МВА, но времени писать диплом у меня опять не было. Так что корочек о высшем образовании у меня нет до сих пор.

В 16 лет у меня была мечта — стать миллионером. В 20 лет я ее реализовал. Если честно, деньги как таковые были мне не очень нужны, но хотелось этого добиться с точки зрения самоуважения. Достичь некой планки, как в спорте.

Первые большие деньги повлияли на меня хорошо. Я стал чувствовать себя увереннее, свободнее. Купил машину, квартиру, начал много тратить на путешествия. Но цели стать самым богатым человеком в России у меня нет, деньги для меня — это ресурс.

Я одиночка. Сам привык принимать решения, не люблю делить ответственность. Четыре раза я пытался создавать партнерства, но все они были не слишком успешны. Когда партнерство создается ради денег, все проще. Но для меня первично желание развиваться, исследовать мир. А у каждого человека все-таки свой путь.

Я не люблю менеджмент. В 2003 году мы разошлись с моим партнером, а его заместитель погиб в авиакатастрофе. Мне пришлось взять на себя управление сетью «Связной». Это

было дискомфортно — новая большая система, которой я не умел управлять. Мне нравится общаться с людьми, которым интересно то, что они делают. Управлять сотрудниками, если их основным мотивом являются деньги, мне неинтересно. Поэтому всегда управленческие функции стараюсь делегировать, чтобы самому этим не заниматься.

Кричать — бесполезно. Голос я повысил в своей жизни всего один-два раза. Я в принципе спокойно воспринимаю любые негативные события. С другой стороны, давить на меня бесполезно. Если человек с помощью голоса пытается ставить себя выше или, наоборот, ниже меня, это говорит о его неуверенности и ничего, кроме раздражения, не вызывает.

На меня повлияли не очень много людей. Один из них — моя жена. Я стал более открытым, щедрым, в целом более приятным человеком. Я же программист, интроверт, мне одному очень хорошо. Наедине с самим собой я могу быть дольше, чем большинство моих друзей и знакомых.

Сейчас я себе нравлюсь гораздо больше, чем десять лет назад. Я повзрослел, стал быстрее и эффективнее принимать решения. Я стал лучше чувствовать людей, которые подойдут для той или иной работы. Но главное — я лучше стал разбираться в себе самом. В 28 лет у меня был такой жизненный этап, когда заниматься «Связным» стало скучно, а больше я ничего не умел. Деньги есть, а дальше-то что? Сейчас я постоянно открываю для себя что-то новое.

Очень люблю инновационные проекты. Стараюсь не делать вещи, где ничего нового для себя не узнаю. Сейчас, например, в разработке два бизнес-стартапа, связанных с интернетом, и два социальных проекта. Когда я делаю следующий шаг, то всегда стараюсь искать что-то, что меня зажигает. Не важно, сколько денег это принесет и принесет ли.

В прошлом году в стране возник интерес к политической жизни, а я стал думать, что бы хорошего сделать в этой сфере. Я не вижу себя политиком, но люблю создавать системы и инструменты. В сентябре прошлого года возникла идея привнести интернет-технологии в политику, в ноябре этого года мы представили первый результат этой работы — проект «Йополис». Это интернет-платформа, которая позволяет людям обсуждать происходящее рядом с ними и принимать решения демократическим путем. Большая часть моих усилий в последнее время сосредоточена на этом социально-политическом проекте.

Слово «политика» в России стало чуть ли не ругательным, потому что ассоциируется с борьбой за власть. Но ведь изначально у слова другой смысл — это самоорганизация

городской общины, все, что делают люди за пределами личного пространства. Нужно снизу реанимировать наше общество, потому что сейчас власть и люди существуют в параллельных реальностях. Необходимо вовлекать людей в общественную жизнь. Пока люди не начнут считать, что это их район, город и страна, ничего не изменится. Это же ненормально, когда люди пишут жалобы на ЖЭК Владимиру Путину, вместо того чтобы собраться всем вместе и навести порядок в своем дворе.

К благотворительности я испытываю смешанные чувства — она может приводить к иждивенчеству. Благотворительность может делать людей слабыми, а мне нравятся люди, которые верят в себя. Поэтому все свои социальные проекты я делаю такими, чтобы люди сами зарабатывали, привлекали спонсоров. Нужно раздавать удочки, а не рыбу.

Я трачу время на проекты, когда они еще не приносят деньги. Как только начинают «генерить» прибыль, их становится проще оцифровать, спрогнозировать развитие. Появляется некая финансовая модель и меня заменяют управленцы, которые опираются на прошлое, а не на будущее.

Почему я не продаю свои компании? Во-первых, мне такого количества денег, которые можно было бы выручить за «Связной», никогда не было нужно. Во-вторых, в компании есть ДНК, какие-то ценности, и я хотел бы видеть, что это ДНК будет существовать. Если компания перейдет в другие руки, то может утратить часть ценностей, как это произошло, например, с «Евросетью». С Женей Чичваркиным был один дух, сейчас компания стала совсем другой.



Лингвобизнес
Linguabusiness

НОУ "Лингвобизнес"

ТЕРРИТОРИЯ
УСПЕШНОГО
ОБЩЕНИЯ

английский
немецкий
испанский
французский
русский как иностранный

www.linguabusiness.ru tel. (495) 795 6444, 628 6122, 628 9394



ИГРОКИ

Общественник

«В РОССИИ КАЖДЫЙ МЕНЕДЖЕР МЕЧТАЕТ СТАТЬ САМЫМ БОЛЬШИМ БАЕМ»

ОДИН ИЗ САМЫХ ИЗВЕСТНЫХ РОССИЙСКИХ ИНВЕСТИЦИОННЫХ БАНКИРОВ РУБЕН ВАРДАНИЯ РАССКАЗАЛ «СЕКРЕТУ ФИРМЫ» О ТОМ, КАКОВО ЭТО — ИЗ ВЛАДЕЛЬЦА БИЗНЕСА ПРЕВРАТИТЬСЯ В НАЕМНОГО МЕНЕДЖЕРА, О БУДУЩЕМ «ТРОЙКИ ДИАЛОГ» И СБЕРБАНКА, А ТАКЖЕ О МАРТЫШКИНОМ ТРУДЕ И БЕЗДОМНЫХ ЖИВОТНЫХ.



Фото: Константин Саломатин

В офисе компании «Тройка Диалог» в Романовом переулке висит портрет ее президента **Рубена Варданяна** (теперь со-руководителя Sberbank CIB) в костюме Зорро. 44-летнему инвестбанкиру явно нравится ощущать себя благородным героем. Он любит братья за резонансные проекты, пусть даже они кажутся безнадежными. Варданян был председателем совета директоров компании «Гражданские самолеты Сухого» (ГСС), которая впервые со времен СССР занялась созданием гражданского пассажирского самолета, и президентом «Сколково» — крупнейшей частной бизнес-школы в России. К сентябрю 2012 года ГСС получила заказы на 171 самолет Sukhoi Superjet 100. Но чтобы проект стал рентабельным, компании нужно продать в разы больше. Сколково вышло в операционный плюс, но, по признанию руководства школы, этого недостаточно для обслуживания кредита \$245 млн, взятого на постройку кампуса.

Зато основной проект Варданяна — инвестиционная компания «Тройка Диалог» — оказался весьма успешен, пережил все кризисы и считается образцом для подражания в отрасли. Весной 2011 года Варданян продал компанию ее главному конкуренту — Сбербанку за \$1 млрд. Еще \$700 млн экс-владелец «Тройки» (Варданян, его партнеры и южно-африканский Standard Bank) получают в 2014 году как дополнительное вознаграждение, если компания в 2012–2013 годы выйдет на плановые показатели прибыли — \$173 млн в год. За выполнение этого плана отвечает команда Варданяна. Известный на рынке брэнд «Тройка Диалог», на который было потрачено столько времени и усилий, прекратил свое существование.

«ДЛЯ КЛИЕНТА СТАЛО ВАЖНО, КТО ИЗ БАНКОВ УМРЕТ ПОСЛЕДНИМ»

«СЕКРЕТ ФИРМЫ»: В 2007 году «Тройка Диалог» достигла пика доходов. Почему вы не продали ее банку J. P. Morgan, который оценил «Тройку» в \$2,8 млрд?

РУБЕН ВАРДАНЯН: Потому что я обманул бы сам себя. В 2007 году на годовом собрании сотрудников я всем рассказал о нашем плане — строить российский независимый инвестиционный банк. Было бы нелогично, если бы я продал его иностранцам сразу же, как только появилось подходящее предложение. Я понимал, что мне будет тяжело с этим жить. Решение не продавать «Тройку» было скорее эмоциональным.

СФ: Почему вы все-таки продали «Тройку» Сбербанку после того, как потратили столько усилий, чтобы сделать ее независимой?

РВ: Было несколько причин. Мы достойно пережили несколько кризисов, в том числе и 2008 год. В отличие от многих крупных коммерческих банков «Тройка» не получала государственной помощи. Кризис сделал очевидными

несколько важных вещей. Во-первых, государство помогало не лучшим, а самым социально опасным по своим размерам. Получилось, если все хорошо, ты не зарабатываешь столько, сколько остальные, потому что не рискуешь, как они. При этом, когда все стало плохо, те, кто потерял больше тебя и был больше по размеру, получал помощь.

Во-вторых, для клиента стало важно не то, насколько профессионально ты оказываешь услуги, а кто из банков умрет последним, то есть до последнего будет получать помощь государства.

В-третьих, выяснилось, что на текущем этапе рынок капитала не будет расти теми темпами, на которые мы рассчитывали. Я никогда не скрывал, что не собираюсь всю жизнь быть инвестиционным банкиром. Еще в 2007-м, когда мы начали реализовывать нашу пятилетнюю стратегию, я объявил, что, если мы к 2012 году не сумеем построить эффективное партнерство, я покину компанию. Я предложил партнерам выкупить мою долю в компании и был готов пойти на серьезный дисконт, лишь бы в «Тройке» сохранялась партнерская модель. Однако ключевые партнеры не смогли договориться между собой и найти необходимые средства. Поэтому следующим шагом стал выбор правильного партнера, которым стал Сбербанк.

СФ: Но некоторые менеджеры «Тройки», прежде всего главный исполнительный директор по управлению бизнесом **Жак дер Мегредичян**, покинули компанию, потому что не одобряли сделку со Сбербанком...

РВ: Основная часть партнеров осталась в компании. Хочу напомнить, что на момент сделки у нас в «Тройке» было 123 партнера. Часть людей ушла, потому что им хотелось попробовать себя в других областях. Некоторые уволились, потому что в новой модели они не могли занять те же позиции, которые они занимали в «Тройке Диалог». Но главное — почти никто не ушел к конкурентам. Кроме того, к нам пришло много новых людей с топ-позиций в западных и российских банках — больше 60 человек. Это говорит о том, что наши действия были правильными.

СФ: Чем вы сейчас заняты в Сбербанке?

РВ: Я отвечаю за интеграцию корпоративного и инвестиционно-банковского бизнеса Сбербанка и «Тройки Диалог». Моя задача — объединить направления, существовавшие в Сбербанке и «Тройке», чтобы они работали не автономно, а как часть большой системы. Помимо процесса интеграции я отвечаю за текущие результаты по управлению активами, по инвестиционно-банковской деятельности и операциям на глобальных рынках.

Сам Сбербанк с приобретением «Тройки Диалог», Volksbank International и DenizBank (австрийский и турецкий банки, приобретенные Сбербанком в 2012 году. — **СФ**) сегодня также трансформируется из крупнейшего российского розничного банка в универсальную международную группу.



У СОЛДАТА ВЫХОДНОЙ

Рубен Варданян любит перевоплощаться и в жизни, и в бизнесе. Он возглавлял «Росгосстрах», «Сколково», входит в совет директоров «КамАЗа»

СФ: Вы были владельцем, а стали наемным менеджером. Не чувствуете, что ваши руки связаны?

РВ: Нет. Я же не всегда был владельцем, я начинал как менеджер и оставался им. Нет такой управленческой профессии — просто владелец бизнеса. Как президент компании или советник ты отвечаешь за стратегию, принимаешь решения и выполняешь управленческую функцию. В конце каждого года я получал компенсацию за свою работу менеджера в зависимости от результата, а не от количества принадлежавших мне акций. Просто я из первого лица стал не первым лицом. Вместе с **Александром Базаровым** (вице-президент Сбербанка. — **СФ**) мы соруководители Sberbank CIB. Так что я подотчетен **Андрею Донских** (зампред Сбербанка. — **СФ**), а на следующем уровне — **Герману Грефу**, чьим советником я являюсь.

СФ: Вы не собираетесь долго задерживаться в Сбербанке?

РВ: Наши взаимные обязательства истекают в конце 2013 года. В 2014 году я могу остаться или покинуть группу. Сбербанк тоже может предложить мне остаться или нет.

«МАРТЫШКИН ТРУД ПО 15 ЧАСОВ В СУТКИ НЕ ВЫДУМКА»

СФ: Имидж инвестбанкира после кризиса поблек. В популярной книге «Мартышкин труд. Уолл-стрит изнутри» Джона Рольфа и Питера Трууба инвестбанкиры изображаются сладкоречивыми и жадными

Фото: Дмитрий Духанин

до денег ловкачами, которые рисуют в отчетах любые цифры, чтобы заманить клиентов на IPO или M&A.

Вы чувствуете подобное отношение к себе?

РВ: К себе лично нет, но к индустрии в целом — да. Многие инвесторы потеряли в результате кризиса довольно большие деньги, и поэтому недовольство сильно выросло. Кроме того, и сама индустрия переживает не лучшие времена. Если раньше большинство выпускников высших школ хотели пойти в инвестиционно-банковский бизнес, то сейчас это не так: работать здесь нужно очень много, а зарплаты снизились. В этом смысле мартышкин труд по 15 часов в сутки не выдумка. Мало найдется других мест, где люди столько времени отдают работе.

Убежден, что большинство банкиров — настоящие профессионалы. Однако у нас есть и те, кто не боится делать некрасивые вещи. Вот, например, в России несколько банкиров обанкротили свои банки, потом открыли новые, и клиенты все равно несут им деньги. В нашем обществе отсутствуют механизмы этического регулирования, когда людям, совершившим такие поступки, просто никто не подает руки.

СФ: Какими качествами должен обладать инвестбанкир?

РВ: Я четко сформулировал их для себя еще в начале своей карьеры: инвестиционный банкир, нравится это кому-то или нет, — это обслуживающий персонал. Он обслуживает клиента, делая его богаче и успешнее, и на этом зарабатывает деньги. Важно понимать, кто твой клиент. Это далеко не всегда очевидно: то ли главный акционер, то ли президент, то ли два акционера-партнера, которые потом между собой переругались.

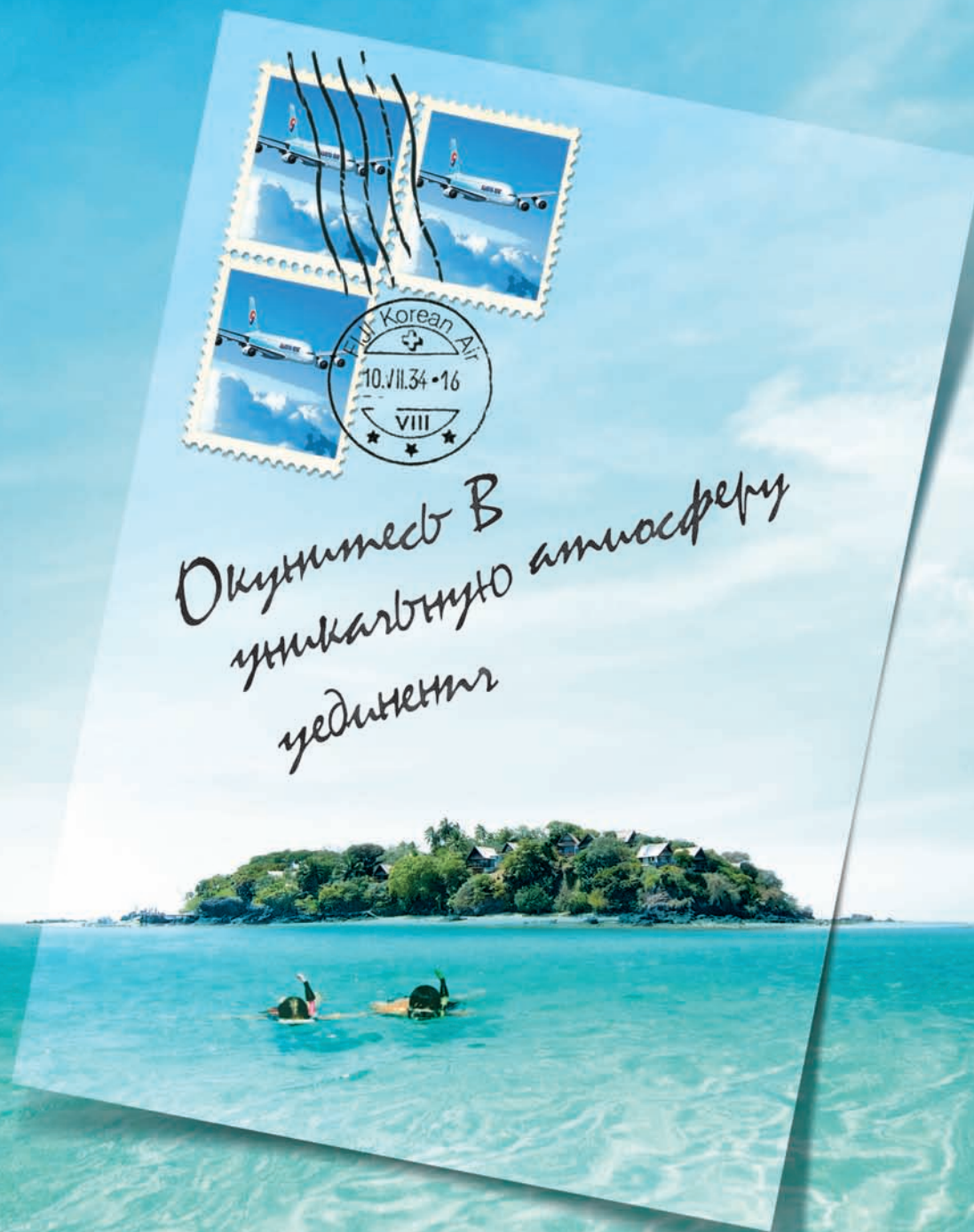
Второе условие — самому не становиться принципалом. Многие инвестбанкиры в России пытаются стать олигархами, владельцами заводов, газет, пароходов. Мы никогда не пытались приобретать большое количество промышленных активов, потому что начинается конфликт интересов: то ли ты обслуживаешь владельцев бизнесов, то ли являешься совладельцем. Важно выбрать сторону, на которую ты работаешь.

СФ: Можно ли сейчас построить такую же компанию, как «Тройка Диалог»?

РВ: Всегда можно. В России есть место для профессиональных финансовых институтов, которые бы оказывали качественные услуги. Но за два года такую компанию не создашь и такую репутацию не заработаешь, понадобится 10–15 лет.

СФ: Какие события в истории «Тройки Диалог» были самыми значимыми для вас?

РВ: Сам факт создания «Тройки» был уникальным: в 1991 году **Питер Дерби** (основатель «Тройки Диалог». — **СФ**) попытался создать российскую инвестиционную компанию по международным стандартам. В 1993 году в составе



Авиакомпания Korean Air приглашает вас на уединенные острова Фиджи. Вас ждет полная релаксация на одном из 333 укромных островов, окруженных изумрудными водами океана. Мы доставим вас именно туда!

«Тройки» была создана брокерская компания, которая начала торговлю ваучерами. В 1997 году «Тройку» купил Банк Москвы. Тогда среди желающих были Сбербанк, несколько российских олигархов и западные банки. Я и мои коллеги убедили Питера Дерби, что Банк Москвы был бы на том этапе наилучшим партнером. Я считаю, что это было правильное решение. Потом наступил кризис 1998 года, который мы прошли и не опустили руки, хотя целый год жили без клиентов и проедали свой капитал. В 2002-м произошел выкуп акций «Тройки» менеджментом у Банка Москвы. Мы балансировали на краю, меня чуть было не уволили, сделка была подписана в последний момент. И когда в 2002 году я пообещал, что через пять лет мы будем стоить больше миллиарда долларов, это прозвучало смешно. Но больше всего я горжусь созданной в «Тройке» моделью партнерства. Она начала формироваться в 2004 году, и на момент продажи компании Сбербанку у нас было 123 партнера-совладельца. Такой модели, как у «Тройки», в России не существовало. Когда я рассказываю, что, будучи владельцем контрольного пакета акций, пользовался при голосовании правом одного голоса и порой оказывался в меньшинстве, на меня смотрят как на сумасшедшего. Ведь в России каждый менеджер мечтает стать самым большим баем, чтобы командовать другими. Многие выходцы из «Тройки» почувствовали эту разницу в культурах, придя в другие компании. Когда сотрудники являются совладельцами бизнеса, это совсем другой уровень ответственности. Этот принцип я пытался сохранить в «Тройке» до конца.

«МЫ МОЖЕМ ГОВОРИТЬ О МИЛЛИАРДАХ ДОЛЛАРОВ В НАШИХ ФОНДАХ»

СФ: Почему вы оставили пост президента бизнес-школы «Сколково»?

РВ: Это не персональная школа Рубена Варданяна, а коллективный проект 18 учредителей. Движущей силой проекта были Леонид Михельсон, Михаил Куснирович, Гор Нахапетян и многие другие. Кроме того, на разных этапах развития школы требуются разные типы лидеров. На первом этапе, когда никто в эту идею не верил, было важно доказать, что невозможное возможно. Мы построили кампус, создали инфраструктуру, набрали первых профессоров и студентов. Однако нужно было еще сделать школу экономически эффективной. И координационный совет принял решение, что один из учредителей Андрей Раппопорт (бывший предправления ФСК ЕЭС.— **СФ**) будет более правильным руководителем проекта на данном этапе.

СФ: Бывший декан Сколково Вилфрид Ванхонакер как-то сказал: «Варданян — визионер, а ему на смену пришли твердолобые операционные парни, которым важно немедленное извлечение прибыли...»

РВ: Скажу, что мы невозможное сделали возможным, а Андрею Раппопорту удалось сделать возможное эффективным. Мы выходим на операционную прибыль. Для школы такого размера, существующей чуть больше пяти лет, это фантастика. Означает ли это, что все, что делают Раппопорт и его команда, идеально? Нет. Но ведь и я допускал ошибки. Главное — цель достигнута. Потом будет другой этап и другой лидер, может быть, кто-то еще из 18 учредителей. Через 20 лет станет ясно, успешна школа или нет. Это покажет наш главный KPI — количество наших выпускников, сумевших построить собственный успешный бизнес.

СФ: Вы говорили, что хотите создать благотворительный фонд. О чем идет речь?

РВ: Речь не о благотворительном фонде как таковом. В России, если вы богаты, вы создаете собственный благотворительный фонд. Либо оказываете адресную помощь конкретному больному ребенку или жертвуете деньги на помощь тем, кто пострадал в результате каких-то катаклизмов. Но если вы зарабатываете от 30 тыс. руб. ежемесячно и хотите 500 руб. в месяц отчислять в помощь, скажем, бездомным животным, у вас возникнут сложности: в нашей стране нет соответствующего механизма. Вы должны найти организацию, договориться о перечислении денег, к тому же вы не будете знать, что произойдет с этими деньгами. Мы же хотим сделать семейство благотворительных фондов. Вот, например, вы будете ежемесячно отчислять деньги в фонд помощи бездомным животным. Мы станем управлять этими деньгами, и доходы от управления передавать организациям, которые занимаются помощью животным. Управляющая компания получит минимальное вознаграждение для покрытия своих издержек — это не бизнес-проект. Благотворительные организации мы будем выбирать на конкурсной основе из тех институтов, которые существуют в России, и давать им деньги. Эти организации станут регулярно отчитываться, и у вас будет право раз в год забрать свои деньги, если вам не понравилось, как они были потрачены. Мы сами не будем выполнять работу благотворительных фондов и организаций. Наша задача — сделать так, чтобы деньги дошли до конечного потребителя.

СФ: На какой приток денег в фонды вы рассчитываете?

РВ: Милосердие и взаимовыручка всегда были частью российской культуры. В нашей стране много проблем, и люди готовы давать деньги на благие цели. Однако системы благотворительности как таковой в России нет. Мы можем говорить о миллиардах долларов в наших фондах через 10–15 лет, если все будет правильно построено.



БИЗНЕС С «ЭКСПЕДИЦИЕЙ»: ЯРКИЕ ВПЕЧАТЛЕНИЯ НА ТЕРРИТОРИИ УСПЕХА

НИЧТО ТАК НЕ ДОКАЗЫВАЕТ УСПЕХ, КАК ЛИЧНЫЙ ОПЫТ ПРИБЫЛЬНОГО БИЗНЕСА. КАК СДЕЛАТЬ УСПЕШНОЙ ЦЕЛУЮ СЕТЬ МАГАЗИНОВ, КАК НЕПРЕРЫВНО РАЗВИВАТЬСЯ И НА ПРОТЯЖЕНИИ МНОГИХ ЛЕТ ПРИРАСТАТЬ В ОБОРОТАХ КАК МИНИМУМ НА 50 ПРОЦЕНТОВ В ГОД. ЕЛЕНА ЛАРИНА, ФРАНЧАЙЗИНГОВЫЙ ПАРТНЕР «ЭКСПЕДИЦИИ», СОБСТВЕННЫМ ПРИМЕРОМ ДОКАЗЫВАЕТ, ЧТО РАБОТА НА «ТЕРРИТОРИИ ЯРКИХ ВПЕЧАТЛЕНИЙ» – ЭТО ПОСТОЯННЫЙ УСПЕХ НА ПРОТЯЖЕНИИ МНОГИХ ЛЕТ, ЭТО ДРАЙВ И ОТКРЫТЫЕ ЭМОЦИИ, ЭТО ЦЕННОСТЬ ЖИВОГО ОБЩЕНИЯ, КОТОРУЮ НЕЛЬЗЯ КУПИТЬ, НО МОЖНО ПРИОБРЕСТИ.



Справка: Елена Ларина, владелица магазинов «Экспедиция. Территория ярких впечатлений» в Иркутске, Красноярске, Ангарске и Москве. Первый магазин под брендом «Экспедиция» открыла в 2007 году. Сегодня во «франчайзинговой корзине» Елены – пятнадцать магазинов под этим брендом.

– Любой предприниматель, который открывает свой первый франчайзинговый магазин, обычно спрашивает у партнеров-соратников: «А какие трудности были у вас при открытии?» Вот и мы хотим тебя спросить о том же.

– Первая трудность – найти место в хорошем торговом центре. Когда я первый раз пришла в отдел аренды интересующего меня центра, ответственный менеджер посоветовал даже не пытаться прорваться, ссылаясь на очередь из примерно тридцати потенциальных арендаторов на любой освобождающийся кусочек. Пришлось вооружиться буклетами, включить личное обаяние и идти напрямую к директору. После 30 минут эмоциональной беседы я получила обещание выделить площадь – через две недели нам дали хорошее место. Помогла искренняя вера в бренд, и этой верой удалось «заразить» директора.

Вторая трудность – не сойти с ума, когда ты видишь густою очередь на глаза витрины через два дня после открытия магазина и понимаешь, что поставка в твой город придет, в лучшем случае, через неделю. Каждую заработанную копейку вкладывали в товарный склад, пока он не достиг объемов, обеспечивающих бесперебойное снабжение. Это крайне важно для регионов, и лучший вариант – открывать как можно скорее следующие магазины, чтобы минимизировать издержки по содержанию склада. Достаточное количество товара и его оптимальное распределение между магазинами – фундамент, на котором строится успешная розница.

– Что из начала запомнилось больше всего?

– Когда я 30 декабря 2007 года приехала в свой первый магазин, то не смогла даже близко подойти к павильону из-за огромной очереди покупателей, пытающихся прорваться внутрь. На мой вопрос: «Чем помочь?» продавцы крикнули: «Уйти и не мешать!» Вот это был драйв!

– Когда магазин принес первую прибыль?

– Уже в первую неделю торговли магазин начал покрывать текущие операционные расходы. А инвестиции в открытие окупались через 8 месяцев, сразу после Нового года. Естественно, не каждый открытый магазин генерирует прибыль сразу. Все, как обычно, зависит от арендной ставки, места. Но самое главное – вера в успех.

– Когда появилось желание открыть следующие магазины?

– Почти сразу. Второй магазин открыли в октябре того же года в городе-спутнике Иркутска – Ангарске, следующие – в 2009 и 2010 годах. И понеслось! Открывали и открываем по принципу «Предлагаю хорошее место – надо брать, а там посмотрим». Ключевое слово – «хорошее».

– Можешь поделиться показателями?

– В течение пяти лет удается прирастать в обороте на 50 процентов ежегодно. В прибыли – естественно, чуть меньше, так как растут издержки. Но самое главное не допускать бюрократии и сохранять предпринимательский тип управления – когда ты отвечаешь за бизнес, как за своего ребенка, и несешь полную ответственность за него. Силами иркутской команды удается поддерживать высокую лояльность к бренду «Экспедиция» в регионе и с большой долей вероятности мы откроем в близкой перспективе ресторан.

– Почему ты выбрала именно «Экспедицию»?

– Я была очарована брендом и людьми, которые работают в компании. И еще была уверена, что бизнес станет прибыльным. А если охарактеризовать одним словом мои ощущения, то это слово ОСВОБОЖДЕНИЕ. Самое главное в «Экспедиции» – система взаимоотношений между людьми. Она переворачивает представление о работе и отдыхе, меняет систему ценностей. Знаете, такие понятия, как «настоящая жизнь» и «настоящие люди» – совсем не пустые слова. Я живу такой жизнью и с такими людьми.

– Что бы ты могла посоветовать тем, кто только начинает сотрудничество с «Экспедицией»?

– Самое лучшее, что можно сделать, – это САМОМУ возиться с новыми магазинами. Отдача адекватна моральным и физическим вложениям. За пять лет я не раз видела тому подтверждение у других партнеров «Экспедиции». И еще очень важно, как можно больше общаться!

НАИМЕНОВАНИЕ КОМПАНИИ	ГК «РУЯН»
БРЭНД	ЭКСПЕДИЦИЯ
СТРАНА	РОССИЯ
ГОД ОСНОВАНИЯ	2002
ГОД ЗАПУСКА ПРОГРАММЫ ФРАНЧАЙЗИНГА	2006
КОЛИЧЕСТВО СОБСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ/ДЕЙСТВУЮЩИХ ФРАНЧАЙЗИНГОВЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ	35 СОБСТВЕННЫХ, БОЛЕЕ 300 ФРАНЧАЙЗИНГОВЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

О ФРАНЧАЙЗИНГОВЫХ МАГАЗИНАХ

- Сначала мы «производим» настоящие, захватывающие истории, а уже из них выводим товарные категории
- Потенциальный франчайзи может стать нашим партнером, если у него есть помещение, отвечающее всем выдвинутым требованиям, в собственности или в аренде
- Магазин «Экспедиция» может быть представлен несколькими форматами:

1. **EXPEDITION WORLDWILD** – это качественно новый формат магазинов премиум-класса с новым взглядом на дизайн интерьера (натуральные материалы, дерево). Площадь от 30 кв. м в оживленном торговом центре или стрит-ритейл
2. **ТЯВ** – территория ярких впечатлений. Полноформатный магазин, один из самых распространенных в «Экспедиции». Площадь 20–60 кв. м в оживленном торговом центре или стрит-ритейл
3. **ОРАНЖЕВЫЙ ДЖИП** – магазин островного типа. Площадь 4–12 кв. м в галерее ТЦ

Роялти и паушальный взнос отсутствуют
Срок окупаемости:
WW – от 1 года до 2 лет
ТЯВ – от 6 месяцев до 1,5 лет
Джип – от 6 месяцев
(в сезон сроки окупаемости сокращаются в несколько раз)

Рослая Наталья
Тел.: +7 (495) 660 3034
Моб: +7 (916) 038 5455
E-mail: roslaya_n@expedition.com
Гунина Алина:
Тел.: +7 (495) 660 3034
Моб: +7 (916) 345 6952
E-mail: gunina_a@expedition.com

<http://e-expedition.ru/franshiza>

Реклама

**ФРАНШИЗА МАГАЗИНОВ УНИКАЛЬНЫХ ПОДАРКОВ И ТОВАРОВ ДЛЯ ПРИКЛЮЧЕНИЙ.
НАЧНИ СВОЙ БИЗНЕС ВМЕСТЕ С «ЭКСПЕДИЦИЕЙ»!**

ИГРОКИ

Интуит

МЮНХГАУЗЕН В БАНКЕ

ОЛЕГ ТИНЬКОВ — ЧЕЛОВЕК И БРЭНД. ЭКСЦЕНТРИЧНЫЙ БИЗНЕСМЕН СОЗДАЛ И УСПЕШНО ПРОДАЛ НЕСКОЛЬКО КОМПАНИЙ. РАНЬШЕ ЕГО ФАМИЛИЮ МОЖНО БЫЛО НАЙТИ НА ПИВНЫХ БУТЫЛКАХ, ТЕПЕРЬ — НА КРЕДИТНЫХ КАРТАХ.



Когда Олег Тиньков продавал свой первый крупный актив — сеть электроники «Техношок», друзья и конкуренты его жалели, мол, потерял бизнес. Сделка совпала с кризисом 1998 года, и цена магазинов могла бы быть в несколько раз больше. Но Тиньков не унывал, ему были нужны деньги для новых проектов — пельменного завода и ресторана. «Что продавать бизнес — это круто, я осознал

лет на десять раньше многих», — пишет Тиньков в своей книге «Я такой как все». Получается, отнюдь не как все.

Тиньков оказался серийным предпринимателем, причем ошибку, допущенную с «Техношоком», больше не повторял. Все остальные свои проекты он продавал на пике. При новых владельцах бизнесы начинали сдавать позиции. Тем временем Олег

Фото: Максим Мармур

запускал очередной проект и быстро его раскручивал.

Самый яркий пример — пивоваренный завод под Санкт-Петербургом, который Тиньков стал строить в 2003 году. К тому моменту российский пивной рынок уже на 90% принадлежал международным гигантам. Однако Олег решил рискнуть. Чтобы найти деньги на строительство первой очереди, его компания, в которую

входило всего два ресторана с выручкой \$9 млн, выпустила и успешно продала облигаций на \$13 млн.

Завод разливал несколько пивных марок, но ключевую Тиньков назвал в честь себя — «Тинькофф». Он же часто сам придумывал для нее яркую, подчас провокационную рекламу. При этом никогда не скрывал, что строит завод на продажу.

Покупатель не заставил себя ждать. «„Тинькофф“ сегодня является супербрендом номер один в сознании российского потребителя», — заявил в 2005 году Джозеф Стрелла, тогдашний глава мирового пивного лидера SUN Interbrew. Корпорация купила пивной бизнес Тинькова за \$260 млн. Сам Тиньков вложил в него в три раза меньше.

Однако без своего эксцентричного основателя «супербренд» начал угасать: с 2005-го по 2008 год доля марки «Тинькофф» на российском рынке упала с 0,8% до 0,1%. SUN InBev прекратила ее выпускать, а в декабре 2008 года, когда рынок пошел вниз, а дистрибуторы перестали платить, и вовсе закрыл завод. «Человек построил завод на рынке, где полно избыточных мощностей, и умудрился очень вовремя его продать», — замечает директор отраслевого агентства ЦИФРРА Вадим Дробиз.

Следующий проект Тиньков затеял в начале 2007 года, выкупив небольшой Химмашбанк и переименовав его в банк «Тинькофф. Кредитные системы» (ТКС-банк). Тиньков решил создать аналог Capital One — американского банка без отделений, где кредитные карты рассылаются по почте, а управление счетами происходит через интернет.

Сначала все пошло наперекосяк. Вместо 1,5 млрд руб. ТКС-банку удалось привлечь на свои облигации только 1 млрд руб. по рекордной ставке 18% годовых. В меморандуме к размещению говорилось, что к концу 2007 года банк уже должен иметь кредитный

ЧЕЛОВЕК-СКАНДАЛ

ОЛЕГ ТИНЬКОВ ИЗВЕСТЕН НЕ ТОЛЬКО БИЗНЕС-УСПЕХАМИ, НО И ПРОВОКАЦИОННОЙ РЕКЛАМОЙ, А ТАКЖЕ ПРИВЫЧКОЙ ПУБЛИЧНО ВЫЯСНЯТЬ ОТНОШЕНИЯ.

2003 ГОД. ТИНЬКОВ ПРОТИВ ТОСКАНИ

Создатель скандальной рекламы Benetton **Оливьеро Тоскани** поработал на Тинькова всего полгода. После этого Тиньков заявил **СФ**, что Тоскани «для России оказался непригоден», а Оливьеро — что «Олег самовозвеличивается за счет профессионализма других, но у него не хватает смелости делать что-то действительно современное».

2003 ГОД. ТИНЬКОВ ПРОТИВ МАП

Ролик «Яхта», где представитель целевой аудитории «молодой профессионал» лежит на палубе шикарной яхты в обнимку сразу с двумя обнаженными девушками — белокожей и мулаткой, вызвал недовольство антимонопольного ведомства. Ролик запретили к показу по ТВ.

2008 ГОД. ТИНЬКОВ ПРОТИВ ПОЛОНСКОГО

Владелец ТКС-банка, рассуждая в колонке журнала «Финанс» о кризисе, припомнил делоперу его высказывания о «тех, у кого нет миллиарда». После этого предприниматели устроили словесную дуэль в интернете. До настоящей драки, как это случилось у **Сергея Полонского** с **Александром Лебедевым** на передаче «НТВшники», дело не дошло.

2011 ГОД. ТИНЬКОВ ПРОТИВ ЛЕБЕДЕВА

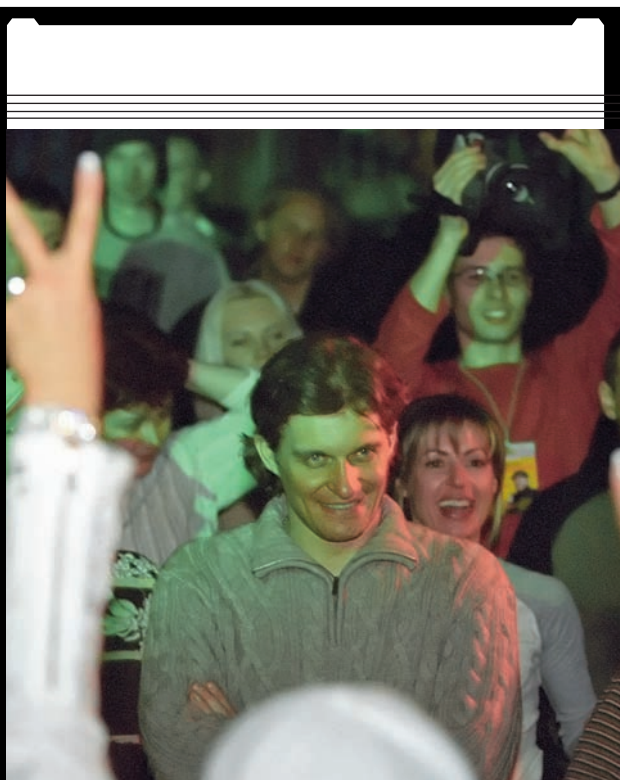
«Дорого и о..уенно долго» — так отозвался в своем блоге о результатах сотрудничества со «Студией Лебедева» Олег Тиньков и призвал других веб-дизайнеров доделать работу за нерадивого подрядчика. **Артемий Лебедев** не остался в долгу и обвинил ТКС-банк в нарушении авторских прав, потому как тот не указал, что сайт банка сделан «Студией Лебедева».

2011 ГОД. ТИНЬКОВ ПРОТИВ СБЕРБАНКА

Тиньков разместил в своем блоге ролик с телеведущей **Ариной Шараповой**, где она в частности говорила: «В Сбербанке такие очереди». Однако фраза исчезла из телевизионного варианта ролика после того, как представители Сбербанка выказали свое недовольство.

2011 ГОД. ТИНЬКОВ ПРОТИВ ЛЕНИНА

Очередной рекламный ролик ТКС-банка на песню **Виктора Цоя** «Дальше действовать будем мы» заканчивался сценой взрыва Мавзолея. В конце ролика на зрителя летела отколотая голова памятника **Ленину**. Правда, в эфир ролик попал без последних кадров, чтобы сторонники КПРФ не подали в суд.



КОРОЛЬ ВЕЧЕРИНКИ

В 1990-е годы Тинькову принадлежала студия звукозаписи «Шок рекордс»

портфель на 2,6 млрд руб., а имел всего 460 млн руб. Однако в кризис конкуренты увеличили ставки, некоторые прекратили программы экспресс-кредитования в магазинах, а Тиньков пошел ва-банк. Если Capital One тщательно отбирал самых благонадежных потенциальных клиентов в базах данных, то ТКС-банк стал рассылать кредитные карты всем подряд. В течение 2008 года его кредитный портфель увеличился в несколько раз, при этом банк сумел получить первую прибыль — 255 млн руб. «Олег удивляет тем, что не видит ничего невозможного. Он ставит цели, которые другим людям кажутся нереальными, и настойчиво идет к ним», — говорит Олег Анисимов, в середине 2000-х главный редактор журнала «Финанс», а сейчас вице-президент ТКС-банка. Сегодня ТКС-банк занимает четвертое место на бурно растущем

рынке кредитных карт (портфель 40,1 млрд руб. по итогам девяти месяцев 2012 года), а нынешней осенью 4% ТКС-банка за \$40 млн выкупил фонд Horizon Capital. Таким образом, банк был оценен в \$1 млрд, то есть в четыре капитала, хотя обычно за банки не дают больше двух. Пора на выход? Как бы не так. «У нас феноменальные результаты и dream team, никакой продажи!» — написал недавно Тиньков на своей страничке в Facebook, зато не исключил, что скоро банк может выйти на IPO.

Олегу Тинькову сейчас принадлежит 61% в ТКС-банке, а вырученные от продажи миноритарных пакетов деньги он вкладывает, например, в технологичные стартапы. Летом 2012 года вместе с банком Goldman Sachs он инвестировал \$20 млн в Tinkoff Digital. Эта компания разрабатывает новые технологии для

Фото: Валерий Левитин

СДЕЛКИ ОЛЕГА ТИНЬКОВА

	КОМПАНИЯ «ПЕТРОСИБ»	КОМПАНИЯ «ДАРЬЯ»	ПИВНОЙ ЗАВОД «ТИНЬКОФФ»	РЕСТОРАННАЯ СЕТЬ «ТИНЬКОФФ»
Дата основания	1992	1998	2003	1998
Дата продажи	1997	2002	2005	2009
Сумма сделки	\$7 млн	\$14 млн	\$260 млн	\$20 млн
Покупатель	«Симтекс»	«Планета менеджмент» Романа Абрамовича	SUN InBev	Mint Capital
Активы на момент продажи	7 магазинов «Техношок»	1,4 млрд руб. выручка	2 млн гектолитров мощность завода	13 ресторанов
Активы в 2011 году	23 магазинов «Техношок»	361 млн руб. выручка	0 Завод закрыт, марка пива «Тинькофф» ликвидирована	8 ресторанов

Источники: «СПАРК-Интерфакс», книга Олега Тинькова «Я такой как все», расчеты «Секрета фирмы»

Я УЖЕ СТАР И НЕМОЩЕН.
ВСЕ И ВСЁ НАДОЕЛО.
НО, КАК И У БАРОНА
МЮНХГАУЗЕНА, У МЕНЯ
ПО РАСПИСАНИЮ
ЕЩЕ ОДИН
И ПОСЛЕДНИЙ ПОДВИГ

рынка интернет- и мобильной рекламы. По словам генерального директора Tinkoff Digital **Анны Знаменской**, в конце осени 2012 года компания разработала первую в России платформу для мобильного Real Time Bidding (технология, когда цена клика определяется в процессе аукциона в режиме реального времени). В 2011 году доля такой рекламы в США составляла 8% всего рынка интернет-рекламы, в 2015-м будет, по прогнозам, 26%. «Я уже стар и немощен. Все и всё надоело. Но, как и у барона Мюнхгаузена, у меня по расписанию еще один и последний подвиг», — прокомментировал запуск Tinkoff Digital 44-летний Тиньков в собственном блоге.

Сейчас он настроен философски. «От ближайшей десятилетки хочу, чтобы наша страна поменялась и окончательно стала частью Европы, чтобы олигархи и мошенники-однодневки окончательно ушли со сцены и их место заняли честные и ответственные предприниматели», — заявил **СФ** Олег Тиньков.



Роль и место бизнес-образования в модернизационных процессах современной России

Н.В.Тихомирова, д.э.н., проф., ректор Московского государственного университета экономики, статистики и информатики (МЭСИ)

Сегодня мы уже находимся не на пороге, а внутри информационного общества, развивающегося на базе информационно-коммуникационных технологий. Знания быстро устаревают, информация постоянно «загружается», соответственно, возникает необходимость в непрерывном и доступном образовании. Это в полной мере относится и к бизнес-образованию.

Современное общество бросает всей системе отечественного образования новые «вызовы». Происходит глобализация образовательного процесса, в соответствии с Болонским процессом Россия перешла на двухуровневую систему подготовки, вузы вводят новый перечень направлений и профилей. Система образования переориентируется на принципы инновационной экономики, основанной на знаниях, на реализацию философии обучения в течение всей жизни. Демографическая ситуация и диспропорция профессиональной квалификационной структуры и спроса на рынке труда также оказывают влияние на происходящие в образовании реформистские процессы.

Происходят трансформации и внутри самих учебных заведений: изменяются их организационно-правовые формы деятельности и законодательная и нормативно-правовая база всего профессионального образования, развиваются новые формы и механизмы оценки контроля качества деятельности, внедряются различные модели финансового обеспечения. Все это осложняется усиливающейся конкурентной борьбой на рынке образовательных услуг.

Быстрое развитие информационно-коммуникационных технологий, позволяющих внедрять гибкое и всеохватывающее образование, формирует одно из ключевых направлений развития современного образования. Среди других - ориентация на потребительский спрос, а не на предложение; расширение сотрудничества с общественными и частными организациями в регионах; необходимость привлечения новых источников дохода; необходимость в высоком качестве, четких стандартах и «адекватности».

Меняются тренды современного отечественного бизнес-образования. Массовая тенденция – сокращение обучения во времени: руководители постоянно испытывают потребность в том, чтобы в максимально короткое время получить знания в тех новых направлениях, которые появляются на рынке. Бизнес-школы и вузы при этом выступают в роли актуального фильтра, который помогает слушателю сориентироваться в море

информации и получить для себя эффективные, а главное практикоориентированные знания. Новая парадигма управленческого образования меняется от преподавания к обучению, от экспертных строгих суждений к практическим примерам, от передачи знаний к их поиску.

Новые потребности слушателей формируют иные требования к бизнес-образованию. Оно должно стать гибким, индивидуализированным, доступным в любом месте пребывания обучаемого и в любое время суток. Все это требует внедрения новых форм взаимодействия слушателей, ППС и персонала, новых форм разработки и доставки учебного материала, наличия и предоставления лучшего контента как в обычном, так и в электронном виде, обеспечения открытого доступа к образовательным ресурсам. При этом отечественные учебные планы и программы должны соответствовать планам и программам бизнес-школ, являющихся мировыми лидерами.

Из года в год растет популярность дистанционного бизнес-образования с применением технологий электронного обучения, которые повышают уровень овладения знаниями слушателей по любой учебной дисциплине и способствуют их становлению как конкурентоспособных и высокопрофессиональных специалистов. Московский государственный университет экономики, статистики и информатики (МЭСИ) является признанным лидером в области разработки и внедрения современных методов обучения и инновационных технологий электронного обучения. Почти 20 лет университет ведет активную деятельность в сфере внедрения в учебный процесс современных образовательных технологий. Все программы дистанционного бизнес-образования МЭСИ удачно сочетают в себе лучшие традиции и современные методики передачи знаний, что делает их максимально приближенными по эффективности к очным.

Благодаря электронной среде обучения «Виртуальный кампус» слушатели всегда имеют доступ к учебной информации: программам учебных дисциплин, методическим указаниям и рекомендациям, графику изучения дисциплины, учебникам и пособиям, тестам, контрольным вопросам, практикумам, задачникам, презентациям, видео-лекциям. В информационно-справочной среде МЭСИ в распоряжении слушателей - учебные планы, график учебного процесса, распоряжения, электронная доска объявлений, сведения о преподавателях, кафедрах, учебных корпусах. Учащиеся получают расписание на свои мобильные телефоны и карманные компьютеры.

Практикоориентированность, использование инновационных принципов, сокращение времени обучения – таковы сегодня ожидания слушателей бизнес-программ, и именно их должны стремиться оправдать провайдеры бизнес-образования.

www.mesi.ru

МЭСИ

МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ЭКОНОМИКИ, СТАТИСТИКИ И ИНФОРМАТИКИ

**Магистратура по направлению
Юриспруденция
Зимний набор!**



контакты:
119501, Москва,
ул. Нежинская, 7
телефон: (495) 442-24-22

Начало обучения март 2013!



КОСМЕТИЧЕСКИЙ РЕМОНТ

Тимур Горяев превратил захудалую косметическую фабрику в лидера российского рынка

ЯГОДНЫЙ УРОЖАЙ

В СЕРЕДИНЕ 2000-Х ТИМУР ГОРЯЕВ СОЗДАЛ КРУПНЕЙШЕГО РОССИЙСКОГО ПРОИЗВОДИТЕЛЯ КОСМЕТИКИ. В 2012 ГОДУ ОН ПРОДАЛ ЕГО КОНЦЕРНУ UNILEVER. ЧЕМ ЗАНИМАЕТСЯ ГОРЯЕВ ПОСЛЕ ПРОДАЖИ КОМПАНИЙ?

«Я же не балерина, которая плясала-плясала в Большом, а ей говорят: „Ну, хорош, иди отсюда!“» — рассуждал **Тимур Горяев** о возможности продажи бизнеса в интервью **СФ** в 2005 году. Но получилось как в балете: к настоящему времени Горяев вышел из бизнеса, продав компанию концерну Unilever. Правда, сначала успел превратить захудалый региональный завод в «конфетку».

Стартовый капитал Тимур Горяев заработал на водке: в 1990-е он танкерами ввозил в Россию водку с лимонным ароматизатором «Стопка» из Израиля. Вырученные средства инвестировал на фондовом рынке и скупал небольшие предприятия. Одним из них оказался екатеринбургский завод «Уральские самоцветы», выпускавший косметику. Как-то раз Горяев приехал на фабрику с проверкой, а тогдашний директор оказался пьян. Пришлось Горяеву перекалифицироваться из инвестора в менеджера и взять управление в свои руки. В 1999 году он переименовал «Уральские самоцветы» в «Калину». На тот момент, как вспоминал Горяев в 2002 году в интервью **СФ**, «Калина» на рынке представляла собой «абсолютный ноль. Номером первым в России всегда была „Свобода“, вторым — „Невская косметика“. Потребовалось не так много лет, чтобы эту картину поменять».

В «Калине» модернизировали производство, стали разрабатывать новую продукцию, занялись брендингом и продвижением. Но сложнее всего, признавался Горяев, было наладить контроль качества продукции: «Есть вещи, которые требуют большой ломки сознания. Задать правильный уровень требований просто. Но людям, которые его обеспечивают, подойти и выключить конвейер очень сложно: работа сдельная, и их „братья по крови“ меньше получают, да и что такого? Подумаешь, этикеточка чуть криво наклеена... Мы очень просто

делали. Стоит продукция, готовая к отгрузке. Все остались после работы, коробки открывают, этикеточки отрывают и снова приклеивают. Либо давайте все собирайте, грузите в машину и поехали на полигон — все под бульдозер».

В компании Горяев навел армейские порядки: «Народу много, и вести душещипательные беседы с каждым у меня здоровья не хватит». Он написал для сотрудников десять заповедей и разработал корпоративный кодекс, ввел четкие КРІ и дресс-код. Будучи системным человеком, Горяев пытался упорядочить даже собственные увлечения: отказался от горных лыж, так как решил, что они отнимают время у охоты и кэндо, а если уж чем-то занимаешься, то делать это нужно всерьез.

Технологии, почерпнутые из западных бизнес-книг, на «советском» заводе сработали отлично. «Калине» благоволил и рынок. После кризиса 1998 года импортная косметика взлетела в цене, а Горяев выпускал демократичные брэнды «Черный жемчуг», «Чистая линия», «Бархатные ручки» и др. Если в 1995 году 90% рынка принадлежало иностранцам, то после кризиса у них осталось 30%. Однако путь «Калины» к лидерству не был таким уж безоблачным. От некоторых проектов, запущенных на производстве, пришлось отказаться, а часть приобретенных активов — продать. «Мы сделали массу движений, которые можно было не делать, и набивали себе шишки», — признавался Горяев. В 2000 году «Калина» привлекала инвестиции ЕБРР. В 2004-м провела IPO на ММВБ, разместив 30% акций. В 2005-м Горяев продал еще 20% компании нескольким крупным европейским инвестфондам. Вырученные средства пошли на покупку акций немецкой компании Dr. Scheller, чьи марки «Калина» хотела использовать для выхода в премиальный сегмент. В 1999 году выручка компании

составила 2 млрд руб., в 2011-м — 12,5 млрд руб. Кризис слабо повлиял на российский рынок косметики: по данным аналитической компании «Старая крепость», в 2008 году он вырос на 8,7%, а в 2009 году — на 4,1%. Но Горяев потерял интерес к косметическому бизнесу. В начале 2008 года он оставил пост гендиректора «Калины», а компания начала постепенно распродавать активы — например, в 2009–2010 годах производственные мощности и брэнды Dr. Scheller. Как уверяли менеджеры «Калины», с прибылью. Вырученные средства шли в основном не на развитие бизнеса, а на дивиденды акционерам. И если в начале 2000-х выручка росла на 30–50% ежегодно, то в 2011 году увеличилась всего на 10%.

Компанию явно готовили к продаже, и в 2012 году она состоялась. 100% акций «Калины» выкупил концерн Unilever. Вся компания была оценена в 500 млн евро с премией 50% к котировкам на ММВБ. Сумма, которую мог получить Горяев, составила, по расчетам СФ, около 150 млн евро.

Как объяснили в пресс-службе концерна, Unilever благодаря покупке «Калины» становится лидером в категории средств по уходу за кожей с долей рынка 23% и в категории средств по уходу за лицом, где Unilever не была представлена, с долей 33%.

Фото: Юрий Лищенко



ПОРАБОТАЛ? ОТДОХНИ!

Продав «Калину», 45-летний предприниматель может позволить себе расслабиться

Вырученные средства Тимур Горяев инвестировал в недвижимость. Еще в 2004 году он с основателем розничной сети «Корзинка» **Николаем Кретовым** организовал компанию «КИТ-Кэпитал». К 2009 году девелопер планировал запустить федеральную сеть из 40 торговых комплексов по всей России, но успел возвести только шесть.

В кризис 2008 года компания обанкротилась, задолжав кредиторам 3,9 млрд руб. В 2011-м все активы банкроты выкупила Mallino Development Group. Как считают на рынке, она принадлежит Тимуру Горяеву. Управляют компанией бывшие менеджеры «Калины», Горяев в ее операционной деятельности официально не участвует. Чем же он занимается? Через своего представителя Тимур Горяев сообщил СФ, что «с гордостью закрыл проект „Калина“ и сейчас находится в этнографической экспедиции в Великобритании с целью изучения нравов местных жителей». Там же учатся его дочери.





Алекс Васильев, генеральный директор «КАРТАНАДОМ»

НЕСМОТРЯ НА РОСТ РЫНКА КРЕДИТНЫХ КАРТ НА 60,3% ЗА 9 МЕСЯЦЕВ 2012 ГОДА, НА ГОРИЗОНТЕ ПОЯВИЛИСЬ ОПРЕДЕЛЕННЫЕ СИМПТОМЫ ЕГО ЗАМЕДЛЕНИЯ. В III КВАРТАЛЕ 2012 ГОДА РОСТ ЗАМЕДЛИЛСЯ ПО СРАВНЕНИЮ СО II КВАРТАЛОМ И СОСТАВИЛ 17,8% ПРОТИВ 18,3%. И ХОТЯ В IV КВАРТАЛЕ ДИНАМИКА РОСТА МОЖЕТ ВЕРНУТЬСЯ, СУЩЕСТВУЮТ ФАКТОРЫ, ОГРАНИЧИВАЮЩИЕ РАЗВИТИЕ КАК РЫНКА КРЕДИТНЫХ КАРТ, ТАК И ДРУГИХ БАНКОВСКИХ УСЛУГ. ОБ ЭТОМ, А ТАКЖЕ О РЕВОЛЮЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЯХ, КОРЕННЫМ ОБРАЗОМ МЕНЯЮЩИХ БАНКОВСКУЮ СФЕРУ В НАШЕЙ СТРАНЕ, РАССКАЗАЛ АЛЕКС ВАСИЛЬЕВ, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР «КАРТАНАДОМ».

АЛЕКС ВАСИЛЬЕВ: «РЕВОЛЮЦИЯ НА РЫНКЕ КРЕДИТНЫХ КАРТ – ИННОВАЦИОННАЯ ПЛАТФОРМА ДЛЯ БАНКОВ»

- Алекс, какие факторы обусловили столь впечатляющую динамику роста рынка кредитных карт при довольно стабильном в целом рынке банковских карт?

- В среднем на одного россиянина и в прошлом, и в этом году приходится 1,4 банковской карты. Среди них преобладают карты, выданные в рамках «зарплатных» проектов работодателями либо учебными заведениями. Их доля составляет свыше 90%. Доля собственно кредитных карт в общей структуре не велика и в конце 2011 года составляла 7,5% от общего объема, а по итогам 2012 года можно ожидать прироста до 9%. При этом перспективы роста колоссальные. В США на 1 человека приходится 3 кредитные карты, в Европе – 2,6

кредитной карты, в России – 1 кредитная карта на 10 человек.

В последние годы основными драйверами развития рынка кредитных карт является экспансия госбанков (Сбербанк, ВТБ24) и банков либо с собственной филиальной сетью (Альфа-Банк, Росбанк, Восточный, ОТП Банк), либо имеющих «родственные» розничные сети (Связной, МТС Банк). Особняком стоит ТКС Банк, который реализует модель дистанционного банкинга, позволяющая существенно снижать издержки развертывания и содержания филиальной сети, зарабатывая на высоко маржинальных продуктах. Другими словами, рынок кредитных карт развивался, прежде всего, экстенсивно за счет опоры на развитые филиальные сети и работы по

существующей базе клиентов в рамках «зарплатных проектов». Это и предопределило расклад сил на рынке, на котором бесспорным лидером сегодня стал Сбербанк. Остальные игроки в своем развитии были ограничены размерами собственной филиальной сети и ограниченным портфелем потенциальных клиентов «зарплатных проектов». Конечно, агрессивная маркетинговая политика давала свои результаты, в том числе позволяла привлекать клиентов с рынка, помимо собственной базы «зарплатных проектов». Тем не менее, уйти за пределы ограничений, наложенных офисной сетью, мало кому удалось. Успех ТКС Банка продемонстрировал банковскому сообществу России эффективность модели дистанционного



ПОРТРЕТ ФИРМЫ

банка с ее низкими издержками при высокой маржинальности. Но при попытках скопировать и реализовать данную модель российские банки столкнулись с целым рядом технологических проблем, связанных, прежде всего, с соблюдением ФЗ-№ 152 «О персональных данных». Наш проект «КартаНаДом» как раз предлагает банкам открытую технологическую платформу, которая снимает все ограничения, связанные с наличием филиальной сети, и позволяет полностью соблюдать все требования российского законодательства.

- Расскажите о проекте «КартаНаДом». Кто является его основателями?

Проект «КартаНаДом» является результатом сотрудничества ведущего российского логистического оператора СПСР-ЭКСПРЕСС и турецкого почтового оператора Aktif İleti, специализирующегося на доставке пластиковых карт. При всех особенностях российского рынка финансовых услуг проблемы, с которыми он сталкивается, не являются совершенно уникальными. Со схожими проблемами в начале 1990-х столкнулся на заре своего становления и рынок кредитных карт в Турции. Компания Aktif İleti предложила такое решение для турецкого банковского рынка, избавив банки от головной боли, связанной с доставкой кредитных карт клиентам. Сегодня Aktif İleti ежегодно доставляет 25 млн банковских карт. Компания внедряла самые передовые на тот момент технологии обслуживания: штрих-кодирование — в 1996, онлайн-отчетность — в 1999, переносные терминалы (ETR) в 2000, SMS и e-mail оповещения — в 2004. В 2005 году Aktif İleti совершила технологическую революцию, первой в мире применив технологию мобильных терминалов (GTR). Мобильные терминалы не только позволили передавать любую информацию в режиме реального времени, но и благодаря встроенному GPS приемнику ввести систему автоматического отслеживания доставки кредитной карты до адресата. Фактически была выстроена бизнес-модель мобильного офиса банка, включающая кроме собственно доставки прием заявлений на выпуск карты, контроль за правильностью их заполнения и возврата в банк заполненного экземпляра, а также возможность посредством мобильного терминала сканировать паспорт клиента и в режиме реального времени передавать в банк. Данная технология не только минимизирует риски, связанные с передачей карты неавторизованному лицу, но и значительно упрощает жизнь клиента при получении карты. Технологический прогресс не останавливается, и в настоящее время внедряется технология электронных ручек DIGI Pen, интегрированных с мобильными терминалами. В режиме реального времени это позволит не только получать информацию о статусе доставки карты, уточнять и вносить корректировки в ходе процесса доставки, но дает возможность существенно ускорить процесс обработки заявлений и других необходимых форм посредством автоматической конвертации в электронный формат.

СПСР-ЭКСПРЕСС по своим масштабам и географии работы — частная российская компания № 1 на рынке экспресс — перевозки в России. Компания обслуживает свыше 6000 городов и населенных пунктов Российской Федерации от Калининграда до Владивостока. СПСР-ЭКСПРЕСС имеет уникальный опыт внедрения передовых технологических разработок в российских условиях с учетом особенностей российской законодательной базы. В настоящее время технологии Aktif İleti были адаптированы специалистами компании к российскому законодательству, прошли необходимую сертификацию Федеральной службой безопасности России. Создан комплекс мер безопасности по защите от мошенничества, отработан механизм онлайн трекинг-процесса доставки карт по всей территории Российской Федерации. Например, передача данных от консультанта в банк идет по зашифрованному каналу, что позволяет в полном объеме соблюсти ФЗ-№ 152 «О персональных данных». Технологическое решение Aktif İleti на базе СПСР-ЭКСПРЕСС полностью адаптировано к российским условиям.



- № 1 на турецком рынке доставки карт
- 18 лет опыта
- более 25 млн карт доставляется ежегодно
- удостоен награды за самое высокотехнологичное логистическое решение на ПостЭкспо 2011
- с 2005 года использует технологию мобильных терминалов



КартаНаДом — совместный проект лидера турецкого рынка по доставке кредитных карт и ведущего экспресс оператора России!



- крупнейший частный логистический оператор в России
- 12 лет опыта
- более 11,5 млн экспресс-отправлений ежегодно
- 200 филиалов, 9 сортировочных центров, более 4000 сотрудников, более 1000 автомобилей
- единая информационная система по стране
- №1 на рынке доставки для дистанционной торговли

При этом доставку карт будут осуществлять не простые курьеры, а финансовые консультанты, прошедшие специальное обучение. Таким образом, в ближайшей перспективе «мобильные офисы банков» смогут не только доставлять и оформлять кредитные карты, но принимать вклады, оказывать другие финансовые услуги.

- В чем заключается открытость проекта «КартаНаДом»?

Мы позиционируем проект «КартаНаДом» как открытую технологическую платформу, которая базируется на принципах максимальной прозрачности и удобства бизнес-процессов для наших партнеров. Собственно клиент не будет знать, что доставку кредитной карты осуществил финансовый консультант проекта «КартаНаДом». Клиент будет видеть финансового консультанта конкретного банка, чью кредитную карту он заказал. Открытость проекта заключается в его технологической гибкости, что позволяет без существенных затрат подключиться к ИТ-системам любого банка. В настоящее время к проекту уже подключились БИНБАНК, в процессе подключения Связной Банк и другие отечественные и зарубежные банки, работающие на российском рынке. Всего речь идет о тридцати банках-партнерах, и этот список еще не закрыт.

- Ваше видение перспектив российского рынка кредитных карт?

В настоящее время мы видим спрос со стороны населения. Стремительно развивается интернет-торговля и, прежде всего, международная интернет-торговля. Людям необходимы платежные средства, позволяющие приобретать товары онлайн и принимаемые во всем мире: от США до Китая. В свою очередь интернет-магазины стимулируют клиентов оплачивать товары кредитными картами, предоставляя скидки и самые разнообразные бонусы. Люди привыкают к комфорту и удобству интернет-торговли, когда товары и услуги привозятся к ним прямо домой. Поэтому они уже не готовы приходить в банковские офисы, а хотят получить необходимые финансовые услуги с доставкой на дом. Поэтому показатель — 1 кредитная карта на десять человек — не соответствует реальным запросам российских потребителей. Теперь все зависит от готовности российских банков удовлетворить данный спрос. Основным препятствием для «взрывного» развития рынка кредитных карт является слабая инфраструктура. Наш проект дает платформу для выхода на федеральный рынок банковских услуг любому банку. Мы ожидаем, что наши технологические наработки позволят удвоить количество эмитированных и активированных кредитных карт в 2-3 раза. Это будет настоящая революция на рынке кредитных карт. И победителями в новых условиях выйдут те банки, которые первыми начнут использовать новые технологии.

СПРАВКА

СПСР-ЭКСПРЕСС — ЧАСТНАЯ РОССИЙСКАЯ КОМПАНИЯ № 1 НА РЫНКЕ ЭКСПРЕСС — ПЕРЕВОЗКИ В РОССИИ ПО СВОИМ МАСШТАБАМ И ГЕОГРАФИИ РАБОТЫ. КОМПАНИЯ ОБСЛУЖИВАЕТ СВЫШЕ 6000 ГОРОДОВ И НАСЕЛЕННЫХ ПУНКТОВ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ ОТ КАЛИНИНГРАДА ДО ВЛАДИВОСТОКА. ИНФРАСТРУКТУРА КОМПАНИИ СОСТОИТ ИЗ 9 РАСПРЕДЕЛИТЕЛЬНЫХ ЦЕНТРОВ, 200 ФИЛИАЛОВ И ПРЕДСТАВИТЕЛЬСТВ В КРУПНЕЙШИХ ГОРОДАХ РОССИИ, СВЫШЕ 3500 ШТАТНЫХ СОТРУДНИКОВ И 1000 СОБСТВЕННЫХ АВТОМОБИЛЕЙ. ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ КОМПАНИИ ОСУЩЕСТВЛЯЕТСЯ НА ОСНОВАНИИ ПОЧТОВОЙ ЛИЦЕНЗИИ № 86637 ОТ 25.05.2012, А ТАКЖЕ СВИДЕТЕЛЬСТВА О ВКЛЮЧЕНИИ В РЕЕСТР ТАМОЖЕННЫХ БРОКЕРОВ (ПРЕДСТАВИТЕЛЕЙ) № 0103/00 ОТ 17.12.2010.

AKTIF İLETİ — ПЕРВЫЙ ЧАСТНЫЙ ПОЧТОВЫЙ ОПЕРАТОР В ТУРЦИИ, СПЕЦИАЛИЗИРУЮЩИЙСЯ НА ДОСТАВКЕ ПЛАСТИКОВЫХ КАРТ. КОМПАНИЯ ОСНОВАНА В 1993 ГОДУ. УДОСТОЕНА НАГРАДЫ ЗА САМОЕ ВЫСОКОТЕХНОЛОГИЧНОЕ ЛОГИСТИЧЕСКОЕ РЕШЕНИЕ НА ПОСТЭКСПО 2011. БОЛЕЕ 25 МЛН КАРТ ДОСТАВЛЯЕТ ЕЖЕГОДНО. КОМПАНИЯ ОДНА ИЗ ПЕРВЫХ В ОТРАСЛИ ИСПОЛЬЗУЕТ ТЕХНОЛОГИЮ МОБИЛЬНЫХ ТЕРМИНАЛОВ, ПЕРЕДАЮЩИХ ИНФОРМАЦИЮ О СТАТУСЕ ОТПРАВЛЕНИЯ В РЕЖИМЕ РЕАЛЬНОГО ВРЕМЕНИ.



КОНКУРЕНЦИЯ

Рынки

ОТРАСЛЕВОЙ ЛАНДШАФТ РОССИЙСКОЙ ЭКОНОМИКИ ИЗМЕНИЛСЯ, КАК КАРТИНКА В КАЛЕЙДОСКОПЕ. ЗА ДЕСЯТЬ ПОСЛЕДНИХ ЛЕТ ПРИКАЗАЛИ ДОЛГО ЖИТЬ МНОГИЕ КОМПАНИИ, ЧЬЕ ЛИДЕРСТВО КОГДА-ТО КАЗАЛОСЬ НЕПОКОЛЕБИМЫМ. ДА ЧТО КОМПАНИИ — ЦЕЛЫЕ РЫНКИ. ЗАТО ПОЯВИЛИСЬ НОВЫЕ СЕКТОРЫ И НОВЫЕ ГЕРОИ. «СЕКРЕТ ФИРМЫ» ПРЕДСТАВЛЯЕТ ОТРАСЛИ, ЧЕЙ ОБЛИК ПОМЕНЯЛСЯ НАИБОЛЕЕ РАДИКАЛЬНО.

ИНДУСТРИАЛИЗАЦИЯ ВСЕЯ РУСИ

Все отрасли в любой стране мира проходят четыре этапа развития — такую закономерность в 2005 году выявили исследователи из А. Т. Kearney **Грэм Динз**, **Фриц Крегер** и **Штефан Цайзель**, описав ее в книге «К победе через слияние». Сначала в результате либерализации или появления новых технологий возникает рынок, который заполняется множеством компаний (этап открытия). Затем фрагментированный рынок начинает консолидироваться, сильные поглощают слабых и набирают вес (этап роста). В следующем раунде (на этапе фокусировки) лидеры становятся крупнее, сливаясь с равными, и избавляются от непрофильного бизнеса. Несколько выживших гигантов образуют союзы (этап альянсов). Потом от этих гигантов отпочковываются бизнесы, которые дают начало новым отраслям, и весь цикл повторяется.

Мы применили теорию А. Т. Kearney к отечественному отраслевому ландшафту. Например, сейчас на стадии открытия находятся железнодорожные перевозки. ОАО РЖД по-прежнему монополист, но в ходе начавшейся реформы был вынужден продать часть своих вагонных активов частникам. Теперь новые перевозчики во главе с Globaltrans скупают друг друга. Они воюют за четверть не занятого ОАО РЖД рынка перевозок, а это ни много ни мало \$10 млрд. А вот энергетика уже миновала стадию либерализации (в результате реформы РАО ЕЭС) и перешла на вторую стадию — консолидации (см. стр. 54). В России вообще госкомпании и непосредственно государство — главные источники новых рынков. Например, с подачи государства возникли рынок страхования ОСАГО и рынок оборудования системы ГЛОНАСС. Сейчас в РФ в год продается по 150–200 тыс. навигационных комплектов ГЛОНАСС отечественного производства. Три года назад это выглядело утопией — казалось, все заполонят китайцы.

На этапе консолидации находится много конкурентных отраслей: розничная торговля, рынок услуг широкополосного доступа в интернет (ШПД) и банковский сектор. Результаты, правда, разные: рынок ШПД уже поделили, а раздробленность розничной торговли все еще велика — доля трех крупнейших игроков на рынке меньше 11%. Но это уже неплохо, потому что еще пять лет назад на первую десятку приходилось 7,1% розничной торговли. В банковской сфере результат скорее отрицательный: рыночный вес Сбербанка увеличивается, а мелкие игроки, сколько ни консолидируются, не могут с ним сравниться.

На стадии фокусировки сегодня существуют наши сотовые операторы, которые превратились в вертикальные холдинги, обзаведясь своими салонами связи и своими банками, а также производители удобрений (недавно состоялось слияние «Уралкалия» и «Сильвинита»).

Настоящий аншлаг наблюдается среди отраслей, находящихся на этапе альянсов и балансов, — стараниями

иностранцев, ускоривших концентрацию рынка. Западные корпорации подмяли под себя табачный рынок, пивоваренную отрасль и множество других привлекательных секторов. Со своими активами расстались основатели «Юнимилка», «Вимм-Билль-Данна», «Калины». Впрочем, хотя иностранцы уже приобрели все лучшие компании, создавать альянсы друг с другом они пока не спешат.

Однако ускорять развитие отраслей умеют не только иностранцы. Яркий пример — «Роснефть», сначала поглотившая активы опального ЮКОСа, а недавно ТНК-ВР. Или АФК «Система», которая скупил все, что можно: от телефонных компаний и недвижимости до активов в электроэнергетике. Они умудрились быстро проскочить все промежуточные этапы и сразу попасть в титаны индустрии.



ОДАРЕННЫЕ ЛЮДИ

На автостоянках у офисов страховых компаний сегодня паркуется не меньше машин, чем перед «Мегой» в выходной день. Это автомобили клиентов, оформляющих документы на страховые выплаты. В 2011-м из 42 млн легковушек, автобусов и грузовиков, зарегистрированных в ГИБДД, были застрахованы 39,6 млн, то есть 94,3% всего автопарка в РФ. На долю автомобильного страхования в 2011 году пришлось 40,9% всех собранных страховщиками взносов (без учета ОМС), или 272 млрд руб.

Рынок автострахования в России развился исключительно благодаря государству. Еще в 2000-м из 29 млн зарегистрированных автомашин застрахованы были лишь 6%. Отрасль выживала за счет «схем» псевдострахования жизни, доля которых составляла около 60% в общем объеме сборов. Но с 1 июля 2003 года вступил в силу федеральный закон «Об обязательном страховании автогражданской ответственности (ОСАГО)», и миллионы клиентов поневоле

отправились в страховые конторы. Так возник новый сектор автогражданки, который потянул за собой и рынок каско. До ОСАГО страховщики, по сути, не умели работать на массовом рынке: у них не было ни процедур урегулирования убытков, ни разветвленной сети продаж и центров выплат, ни служб оперативной оценки ущерба, ни методов борьбы с мошенничествами агентов и клиентов. Весь розничный конвейер пришлось строить с нуля, компании тратили на это по несколько десятков миллионов рублей. Крупнейшая компания «Росгосстрах», которая вышла в лидеры страхового рынка в 2004-м именно благодаря ОСАГО, инвестировала в инфраструктуру \$300 млн. В результате с рынка исчезла половина компаний: в 2004-м их было 1281, а в 2011-м осталось лишь 572. Если в 2005 году на долю 20 крупнейших страховщиков приходилось 49% собранных премий, то в первом полугодии 2012-го уже 73%. Теперь набравшиеся опыта розничной работы страховые компании лоббируют новый закон — об обязательном страховании квартир и домов.



ЕДИМ С АППЕТИТОМ

Мало кто помнит, что в 2002 году «большой тройкой» называли не операторов сотовой связи, а трех интернет-провайдеров: «РТКомм», «МТУ-интел» и «Голден телеком». Но уже через шесть-семь лет эти компании прекратили существование — их купили «Ростелеком» и сотовые операторы. «МТУ-интел» вошел в состав «Комстар-ОТС», который, в свою очередь, в 2009-м был куплен МТС. «Голден телеком» в 2008-м был продан «Вымпелкому», а «РТКомм» достался «Ростелекому». По итогам третьего квартала 2012 года «Ростелекому» принадлежат 34% рынка ШПД, а «Вымпелкому» и МТС — 19% на двоих. В ближайшие годы к ним подтянется и «Мегафон», который в 2011-м впервые вышел на рынок ШПД благодаря покупке за \$270 млн крупного в Центральном федеральном округе (ЦФО) провайдера NetByNet (ему

принадлежит 10% столичного рынка). Активно поглощают мелких игроков и региональные интернет-провайдеры, такие как «Вестколл» и «ПиН телеком» в Санкт-Петербурге или «Сибирские сети» и «Новотелеком» в Сибири.

Эволюция любой отрасли в любой стране мира, пишут в своей книге «К победе через слияние» Грэм Динз, Фриц Крегер и Штефан Цайзель, подобна игре в шахматы: из всех фигур, участвующих в игре, до эндшпиля доживают лишь несколько — остальных съедают. А в 2003–2012 годах во многих российских отраслях (производстве молочных продуктов и напитков, в масложировой и стекольной отраслях, розничной торговле) развернулось настоящее пиршество: сильные игроки поглощали слабых. Показательный пример — розничная торговля. Самым активным поглотителем считается крупнейший продовольственный ритейлер X5 Retail Group, образовавшийся в 2006 году путем слияния двух крупных сетей — «Пятерочки» и «Перекрестка». Позднее X5 Retail Group купила «Карусель», «Копейку», «Патэрсон», «Остров» и еще десяток операторов торговли, потратив на М&А около \$4 млрд. А сеть магазинов-дискаунтеров «Дикси», занимавшая седьмое место среди российских ритейлеров, в 2010-м вошла в тройку продовольственных ритейлеров благодаря поглощению другого крупного игрока — сети «Виктория» за \$877 млн. Покупка расширила географию присутствия «Дикси» и обогатила дискаунтера новыми форматами: 180 «магазинами у дома» и 20 супермаркетами.

По данным Минпромторга, если в 2006 году на долю сетей приходилось лишь 10% российской розницы, то в 2012-м уже 45%. С активизацией сетей увеличивается и вес современных форматов торговли. В 2004 году супер- и гипермаркеты составляли 17% всех точек продаж (остальное — магазины с торговлей через прилавки, рынки и ярмарки), в 2008-м уже 35%. К 2015 году современные форматы в России будут преобладать (55%). По словам **Михаила Сусова**, директора по корпоративным отношениям X5 Retail Group, консолидация розничной торговли продолжится в течение следующих пяти-семи лет. В результате крупнейшие игроки займут 80% рынка, а оставшиеся 20% достанутся колхозным рынкам и специализированным магазинам вроде сырных или мясных лавок.

ИНОСТРАННЫЙ ЗАХВАТ

Сегодня самый привлекательный рынок в России — потребительских товаров — оккупирован иностранцами. Активы в России планомерно скупали гиганты: PepsiCo, Unilever, Nestle, Coca-Cola, Danone, Carlsberg, Heineken и другие. Они выбирали самые лучшие российские заводы и не стояли за ценой. Наиболее масштабным покупателем считается PepsiCo. Корпорация приобрела 66% акций «Вимм-Билль-Данна» за \$3,8 млрд и 75% «Лебедянского» за \$1,4 млрд.



Самым всеядным из иностранцев оказался Unilever: он приобрел производителя мороженого «Инмарко», производителя соусов «Балтимор», а в конце 2011-го косметический концерн «Калина», заплатив \$560 млн за 82% акций. По оценкам аналитиков, зарубежные производители сегодня контролируют больше 85% пивного рынка, около 80% производства соков, 65% рынка бытовой химии, 55% рынка молочных продуктов и более 35% кондитерской отрасли.

Иностранцы контролируют также российское производство плоского стекла (80% у Asahi, Guardian и Pilkington) и купили заводы стеклотары (50% рынка у бельгийской Glaverbel, французской Saint-Gobain и турецкой Anadolu Cam Sanayi). Иностранные гиганты произвели революцию в российском автопроме. С 2006 года в стране построили свои заводы Ford, Volkswagen, Toyota, Nissan, General Motors, Hyundai, Peugeot-Citroen-Mitsubishi и другие. Их подстегнуло правительство РФ, предоставившее зарубежным сборщикам налоговые послабления и таможенные льготы на ввоз комплектующих. Следом за сборщиками (не без помощи российского правительства, требующего от иностранных автозаводов локализации производства сначала на уровне 30%, а сейчас — 60%) в Россию потянулись и производители компонентов. Например, Hyundai с самого начала сделал ставку на своих традиционных поставщиков, которые построили заводы по соседству и одновременно с Hyundai. Своих поставщиков привели в Россию Volkswagen и Toyota.

Если в 2004 году доля иномарок, собранных в нашей стране, составляла 11,6% всего объема выпущенных в России легковых машин, то за девять месяцев 2012-го, по данным Минпромторга РФ, — уже 70%. АвтоВАЗу и прочим отечественным предприятиям не помогла даже утилизационная кампания. Крупнейшими сборщиками иномарок являются калининградский «Автотор» (Kia, BMW, Chevrolet и Opel), петербургский Hyundai и калужский Volkswagen. «Наши иномарки» «забили» импорт новых автомобилей в Россию (1 млн штук против 629,1 тыс.).

НА РАЗВАЛИНАХ ИМПЕРИИ

В 2008 году прекратило свое существование РАО «ЕЭС России». На обломках монополии возникла новая отрасль — частная электроэнергетика. Магистральные сети, АЭС и ГРЭС остались в руках у государства, а 20 генерирующих электростанций (20 компаний) и более 70 сбытовых компаний были проданы частным инвесторам. Так, в 2007 году иностранные и российские «стратеги» скупили электростанций (ТГК и ОГК) на \$35,6 млрд, а в 2008-м на \$13,4 млрд. Крупнейшими приобретателями стали «Газпром», «КЭС-холдинг», «Норильский никель», группа «Синтез», ОНЭКСИМ, ЛУКОЙЛ, СУЭК, а также иностранные E.On, Enel и Fortum.

Однако надежды свежее испеченных владельцев активов РАО ЕЭС на возврат инвестиций сбудутся не скоро. Предполагалось, что государство станет регулировать тарифы только для населения (которое потребляет 20% электроэнергии в стране), АЭС и ГРЭС, а цены для корпоративных потреби-



лей будут рыночными. Но не получилось: инвесторы хотели как можно скорее отбить свои вложения за счет более высоких тарифов на электричество. С 2008-го за три года цены для населения и промышленности выросли на 35% и 69% соответственно. Государство попыталось сдержать этот рост, обязав генерирующие компании продавать 30% электроэнергии по регулируемым тарифам. Это было невыгодно новым владельцам электростанций. К тому же производители энергии недополучали доходы из-за многочисленных злоупотреблений сбытовых компаний, тоже ставших частными. Эти компании стали присваивать себе плату за электричество вместо того, чтобы перечислять ее электростанциям и сетям. Самым громким стал скандал с компанией «Энергострим», купившей в 2008–2011 годах 18 сбытовых компаний в ЦФО и контролирующей 10% рынка электричества в стране. Она задолжала производителям и сетям 21 млрд руб., которые,

как подозревают правоохранительные органы, были выведены владельцами в офшоры.

«Предложи государство инвесторам выкупить у них активы, вернув потраченные на их покупку деньги, 60% согласились бы», — говорит председатель наблюдательного совета Совета производителей энергии **Михаил Слободин**. В последние годы в отрасли наметилась обратная консолидация активов под крылом «Газпрома» и подконтрольного государству «Интер РАО ЕЭС», которое выкупило (в форме обмена акциями) компанию ОГК-3 у «Норильского никеля» и хочет выкупить «Башкирэнерго» у АФК «Система». «Газпром» же надеется в дополнение к трем своим генерирующим компаниям выкупить у «КЭС-холдинга» **Виктора Вексельберга** его доли в ТГК-5, ТГК-6, ТГК-7 и ТГК-9. Если это получится, то именно «Газпром» станет главным электроэнергетиком России. Словом, империя возрождается, и все возвращается на круги своя... За исключением денег инвесторов.

МУЗЕЙНЫЕ ЦЕННОСТИ

За последние годы в РФ умерло немало отраслей, чье процветание еще недавно казалось вечным. Например, еще в 2002-м в стране продавалось по 30 тыс. пейджеров в месяц, услугами пейджинга пользовались 700 тыс. абонентов. Тогда это был самый популярный, надежный и недорогой вид персональной связи среди населения: абонентская плата — 200 руб. в месяц, число принимаемых сообщений неограниченно, купить пейджер можно было за 500 руб. Но рынок пейджеров пал жертвой агрессивной ценовой политики сотовых операторов, после кризиса 1998-го они снизили тарифы, и пользователи пейджеров стали уходить к ним. В 2006 году у российских сотовиков насчитывалось уже 18,2 млн абонентов, а у пейджинговых операторов — 250 тыс. С прилавков магазинов пейджеры исчезли в 2007-м. К 2010 году из 400 пейджинговых операторов уцелели четыре-пять, их услугами продолжали пользоваться лишь корпоративные клиенты: экстренные службы, милиция, таксомоторные компании. Некоторые компании разорились, но большинство перекалифицировались в операторов call-центров и SMS-рассылок.

С июля 2009 года в разряд раритетов вслед за пейджерами перешли и вывески казино. Еще в 2005-м в РФ насчитывалось 400 тыс. игровых автоматов, 5 тыс. игровых столов и 6,3 тыс. компаний, занятых в игорном бизнесе. Отрасль давала оборот \$6 млрд. Но с 1 июля 2009 года начал действовать запрет на игорный бизнес на всей территории РФ, за исключением четырех игорных зон: в Калининградской области, Алтайском и Приморском краях, а также на границе Краснодарского края и Ростовской области. Для казино и игорных клубов, 60% которых размещались в Москве и Санкт-Петербурге, это стало ударом. Первое легальное



российское казино открылось в 2010 году в игорной зоне «Азов-сити». Туда приезжает много игроков, но власти собираются закрыть «Азов-сити» и на его месте разместить воинскую часть. Остальные три зоны не построены до сих пор. Однако россияне не перестали предаваться азарту — просто игорный бизнес, как виноторговля в годы «сухого закона» в США, ушел в тень. Теперь залы игровых автоматов открываются под вывесками интернет-кафе и лотерейных клубов, а от проверяющих откупаются взятками.

Угасать суждено и отрасли платежных терминалов, но по совершенно иной причине. Число терминальных платежей сокращается: в 2009 году оно составило 5,9 млрд транзакций, в 2011-м 5,7 млрд. А у крупнейшего оператора — группы Qiwi, контролирующей более 40% рынка моментальных платежей, с 2009 года сеть терминалов ежегодно сокращается на 5%. Повинны в этом высокие комиссии, взимаемые терминальными сетями. Если средняя комиссия, которую оператор терминалов удерживает с клиента, в 2009 году по стране составила 5%, то в 2001-м уже 8%. В свою очередь, комиссии увеличились из-за роста накладных расходов, например установки дорогих кассовых блоков, арендной платы. И население стало переключаться на альтернативные бесплатные каналы: салоны сотовых ритейлеров и операторов, Сбербанк и отделения «Почты России». К тому же с распространением зарплатных банковских карт набирает популярность и оплата услуг через банкоматы. А теперь депутаты Госдумы собираются законодательно ограничить размер предельной комиссии терминальных сетей 1%. Если они исполнят свое обещание, бизнес Qiwi, CyberPlat и других сетей станет нерентабельным. Тогда «денежные ящики» и вовсе в течение двух-трех лет отправятся в металлолом.



НЕПОТОПЛЯЕМЫЕ

За десять лет российский бизнес успел оправиться от последствий одного кризиса и пережить другой. «Секрет фирмы» отобрал несколько компаний, которые, несмотря ни на что, сохранили лидерство на своих рынках.

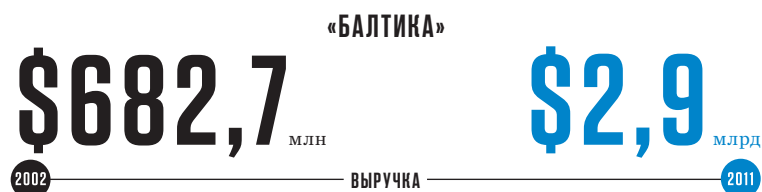
Текст: Динара Мамедова



Даже до поглощения «Перекрестка» продуктовая сеть «Пятерочка» была крупнейшей в России. Выручка же объединенной компании X5 Retail Group, появившейся в 2006 году, составила \$3,4 млрд, почти на треть больше, чем у ближайшего конкурента — «Магнита». В 2007–2008 годах выручка X5 ежегодно росла более чем на 50% в основном за счет открытия новых точек и сделок M&A. Однако после кризиса динамика существенно замедлилась. По прогнозам самой X5, в 2012 году ее продажи увеличатся лишь на 15–20%. «Магнит» прогнозирует себе 30–32% роста.



В начале 2000-х оператор МТС наращивал свою выручку за счет активного выхода за пределы Москвы и Московской области. В 2002 году 53,4% его абонентов жили в регионах. У основного конкурента — «Билайна» — этот показатель составлял лишь 27%. Сейчас, когда проникновение сотовой связи в России достигло 160% (в Европе — 120%), доля голосовых услуг в выручке МТС не превышает 20%. Компания зарабатывает на дополнительных сервисах, например розничной продаже телефонов, мобильном интернете и телевидении. Члены «большой тройки» быстро перенимают друг у друга ноу-хау, поэтому в ближайшей перспективе взрывной рост или резкое падение лидера вряд ли случится.

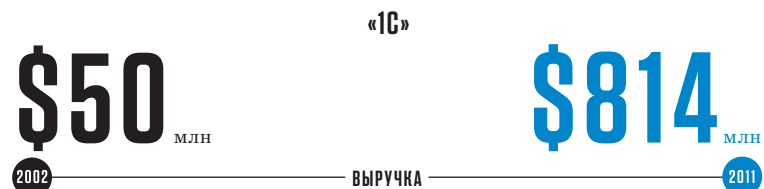


Потребление пива в России за последние десять лет выросло в 1,7 раза — до 64 л на душу населения, приблизившись к европейскому показателю (70 л). Но успех «Балтики» обусловлен не только этим. В 2008 году компания влилась в датский концерн Carlsberg,

который в последующие пару лет вложил 8 млрд руб. в расширение производства в России. С сегодняшней долей на рынке (37,4%) «Балтика» почти недосыгаема для конкурентов. У ближайшего из них — SUN Inbev — 16,3%.



В 1999 году «Юг Руси» построил первый в России частный завод по производству подсолнечного масла, а в следующем году создал марку «Золотая семечка». Глобальный конкурент, американская Bunge (бренды «Олейна» и Ideal), появился на российском рынке лишь спустя четыре года. Этой форы хватило «Югу Руси», чтобы открыть еще один завод, создать свою сырьевую базу и наладить дистрибуцию. Компания продолжает прирастать активами до сих пор. В 2011 году она приобрела у голландской WJ Group Валуйский и Чернянский маслозаводы.



Владелец «1С» **Борис Нуралиев** первым на рынке стал распространять свой продукт через франчайзинговых партнеров. В то время в России существовали либо дешевые, но сырые отечественные разработки, либо дорогие западные системы вроде SAP и Oracle, доступные лишь среднему и крупному бизнесу. «1С» сумела наладить для небольших компаний выпуск недорогого и качественного продукта с оперативной клиентской поддержкой. Это и сделало ее компаний номер один на рынке автоматизации предприятий.



Крупнейшим производителем макарон челябинская «Макфа» стала за счет грамотно построенной дистрибуции: с помощью прогрессивной системы скидок она стимулировала своих партнеров продавать больше. Сейчас компания наращивает выручку за счет диверсификации. В 2012 году она купила производителя круассанов завод «Раменский кондитер». Ранее «Макфа» стала производить замороженные пельмени и вареники, вермишель быстрого приготовления и даже начала разливать в Греции оливковое масло.

ПОПАЛИ В ДЕСЯТКУ

ДЕСЯТЬ ЛЕТ НАЗАД
ЭТИ КОМПАНИИ ТОЛЬКО
ПОЯВИЛИСЬ НА СВЕТ,
А СЕЙЧАС ОНИ ЯВЛЯЮТСЯ
КРУПНЕЙШИМИ ИГРОКАМИ
НА СВОИХ РЫНКАХ. КАК
РАЗВИВАЛСЯ ИХ БИЗНЕС?
«СЕКРЕТ ФИРМЫ» ВСПОМНИЛ
САМЫЕ ВАЖНЫЕ СОБЫТИЯ
ИХ ЖИЗНИ.

«ЮНИМИЛК»

«МАМБА»

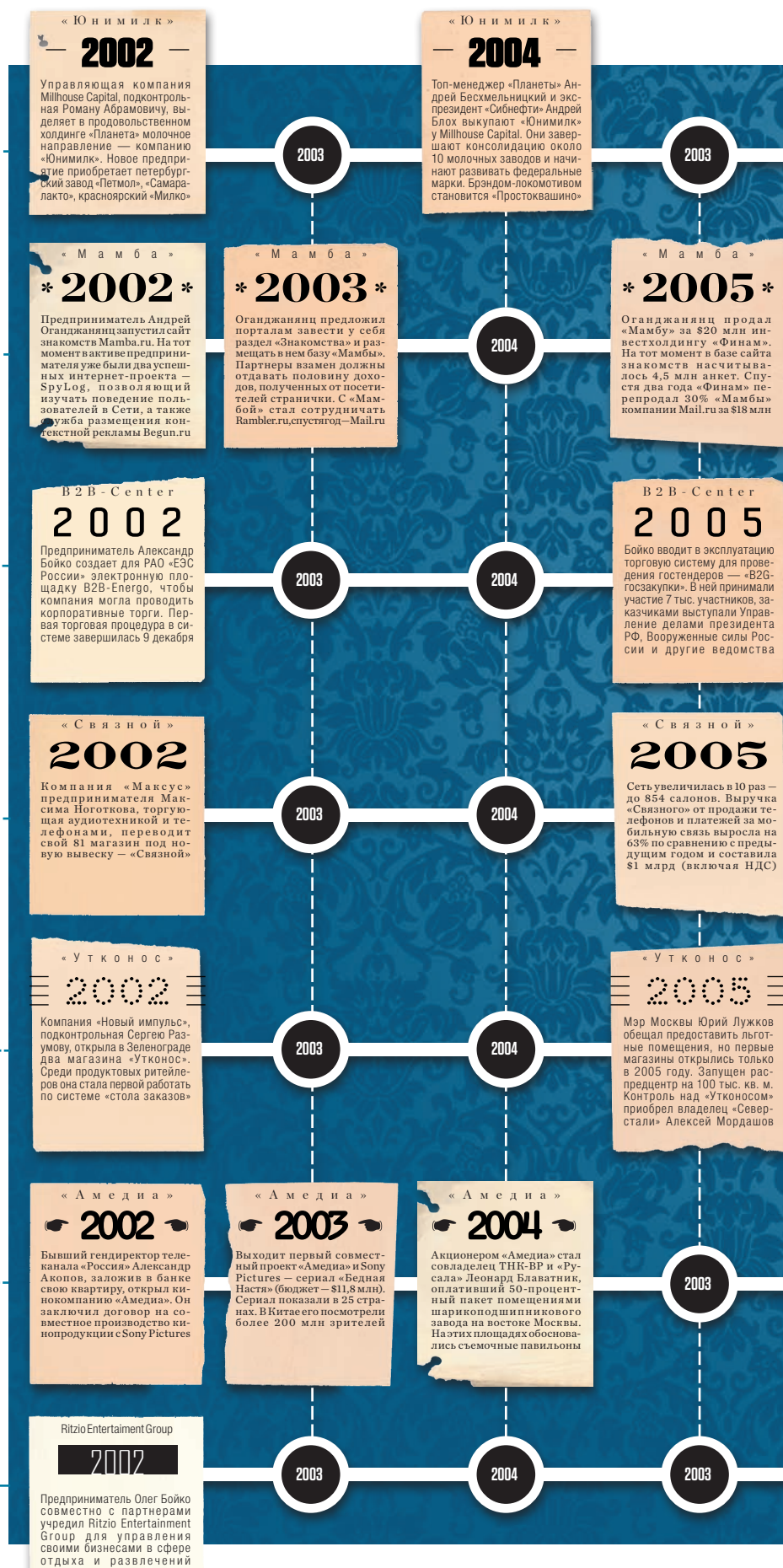
B2B-CENTER

«СВЯЗНОЙ»

«УТКОНОС»

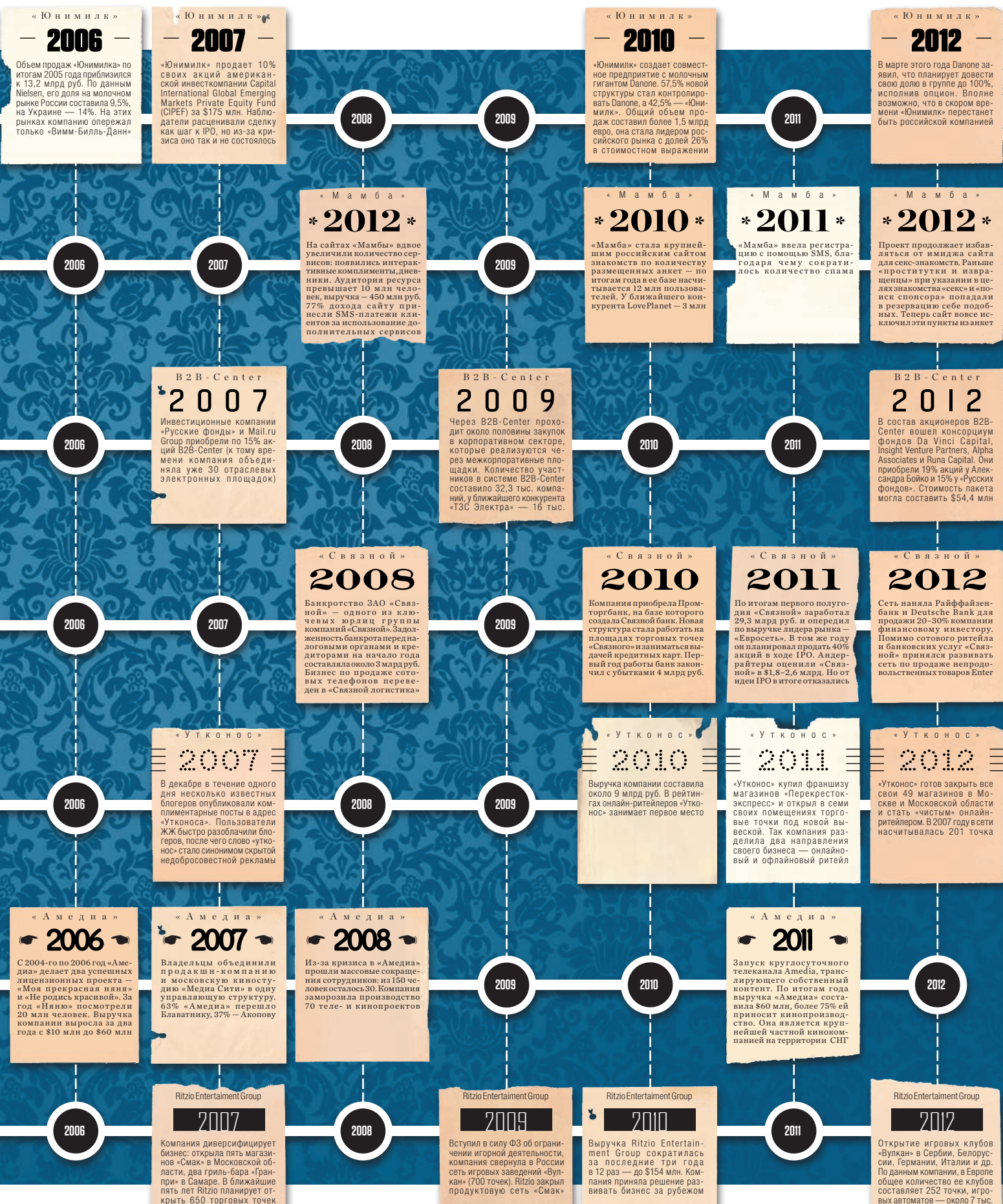
«АМЕДИА»

RITZIO ENTERTAINMENT GROUP



12-2012

СЕКРЕТ ФИРМЫ



КАРЬЕРА

НАЕМНЫЕ МЕНЕДЖЕРЫ ЛЕГКО МЕНЯЮТ СФЕРУ БИЗНЕСА, «НАСИЖЕННУЮ» ОТРАСЛЬ. ПРЕДСТАВЛЯЕМ БИЗНЕСМЕНОВ, КОТОРЫЕ

ЧЕЛОВЕК-КОНФЕТА

«Конфеты теперь в магазине покупаю» — так описывает изменения в своей жизни **Андрей Коркунов**. Сегодня он владелец банка и складской компании, но широкая публика знает его благодаря «именным» конфетам. Предприниматель занимался импортом кондитерской продукции, а в 1999 году построил Одинцовскую кондитерскую фабрику (ОКФ) и вывел на рынок марку «А. Коркунов». По данным «Бизнес Аналитики», в январе—сентябре 2006 года эта марка занимала более трети рынка в сегменте конфет премиум-класса, оборот компании в 2006 году составил около \$100 млн. Но Коркунову хотелось попробовать что-то новое, поэтому еще в 2003 году он начал готовить бизнес к продаже. Покупателем в 2007 году стала корпорация Wrigley. За 80% бизнеса Коркунов и его партнер **Сергей Ляпунцов** получили \$318,6 млн. Правда, Коркунов не до конца порвал с кондитерским бизнесом — он до сих пор

АНДРЕЙ КОРКУНОВ,
ПРЕДСЕДАТЕЛЬ
СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ
БАНКА «АНКОР»



занимает пост президента ОКФ. «Я отвечаю за этот бизнес своим именем,— пояснил **СФ** предприниматель.— И буду работать в компании до тех пор, пока существует бренд Коркунов». После продажи ОКФ Коркунов запустил несколько новых проектов. В 2007 году бизнесмен стал соинвестором подмосковной компании «РусКо», выпускающей «Воронцовские сухарики». В 2011 году «Воронцовские», по разным оценкам, занимали около 10% рынка. В 2008-м Коркунов приобрел небольшой казанский Татэкобанк, который позже переименовал в «Анкор» (в названии зашифровано имя предпринимателя). За четыре года он увеличил капитал кредитной организации в два раза, до 464 млн руб., но тот все равно находится в пятой сотне, как и в момент покупки. «Конечно, мы задержались в развитии из-за кризиса, но сейчас у нас все готово для активного роста»,— говорит предприниматель. Банковский бизнес пока является для него основным. Наконец, в 2009 году Коркунов вместе с партнерами открыл компанию «Мобиус», которая сдает в аренду мобильные склады для частных лиц и небольших компаний. Выручка «Мобиуса» в 2011 году, по расчетам **СФ**, составила около 125 млн руб. Не исключено, что Коркунов заинтересуется чем-то еще.

Выручка Одинцовской
кондитерской фабрики в 2006 году

\$100
МЛН

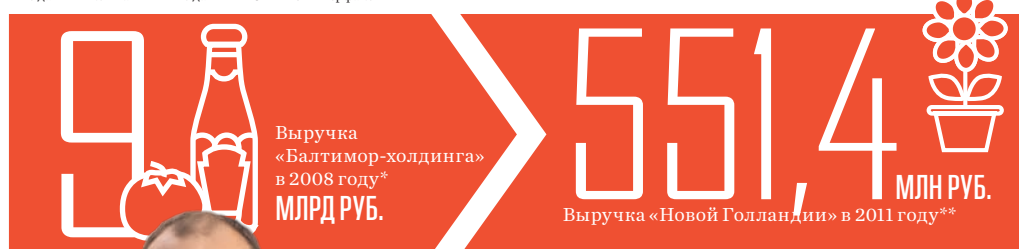
\$18,5
МЛН

Доход банка «Анкор» в 2011 году

С ПЕРЕВОРОТОМ

НО ПРЕДПРИНИМАТЕЛИ ОБЫЧНО НЕОХОТНО ОСТАВЛЯЮТ ЗАПУСТИЛИ НОВЫЕ ПРОЕКТЫ В НЕПРИВЫЧНЫХ ДЛЯ СЕБЯ НИШАХ.

* По данным компании ** По данным «СПАРК-Интерфакс»



ТОМАТНЫЙ ЦВЕТОЧЕК

«В Казахстане нет слова „кетчуп“ — вместо него употребляют слово „балтимор“, — говорил в середине 2000-х совладелец «Балтимор-холдинга» **Алексей Антипов**. Поводов для гордости тогда было предостаточно: продажи его компании в 2005-м составили \$114 млн, а марка «Балтимор», по данным Nielsen, занимала 50% отечественного рынка кетчупов. Совместно с партнерами **Миладой Гудковой** и **Мареком Иренеушем** (им принадлежало по 15% «Балтимор-холдинга», Антипову — 70%) предприниматель начал расширять производство. Компания выпускала соки, майонез, джемы, мягкое масло, консервированные овощи под различными брэндами. Параллельно Антипов занялся строительством свиноводческого комплекса. Диверсификация бизнеса требовала инвестиций — в 2007 году совокупный долг «Балтимора» составил \$90 млн при EBITDA \$15 млн. Кризис смешал все карты — долг перед Юникредит

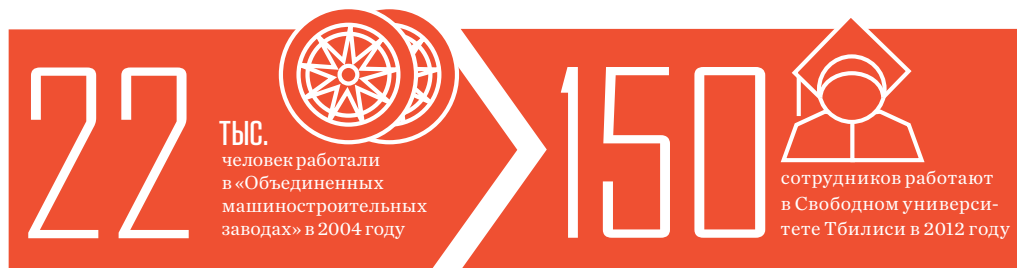
банком и ВТБ превышал 1,2 млрд руб. Чтобы расплатиться с кредиторами, в 2009 году Антипов с партнерами продали концерну Unilever основные активы и марку «Балтимор», по оценкам экспертов, за \$40 млн. По условиям контракта предприниматель в течение двух лет не имел права заниматься производством соусов. Но Антипов быстро нашел новую нишу. В 2009 году совместно с миноритарным акционером Сясьского ЦБК **Алексеем Шмаргуненко** он решил заняться выращиванием цветов. Предприниматели инвестировали 2 млрд руб. в строительство тепличного комплекса «Новая Голландия», весной 2010 года предприятие мощностью 22 млн роз в год заработало (см. **СФ** №10/2010). Впрочем, конкуренция в сегменте срезанных роз высока, и «Новой Голландии» пока далеко до лидерства. Импорт занимает 84% рынка в стоимостном выражении, и молодой компании сложно с ним конкурировать по цене. По итогам 2011 года «Новая Голландия» выручила 551,4 млн руб. и заняла 0,4% рынка. Чтобы получать еще и розничную маржу, в конце 2011 года Антипов открыл в Москве и Петербурге два собственных магазина по продаже цветов. В течение 2012 года он собирался открыть 100 торговых точек, но пока новые магазины не появились.



АЛЕКСЕЙ
АНТИПОВ,
СОВЛАДЕЛЕЦ КОМПАНИИ
«НОВАЯ ГОЛЛАНДИЯ»

Фото: Олег Королев

КАХА БЕНДУКИДЗЕ,
ПРЕДСЕДАТЕЛЬ
ПОПЕЧИТЕЛЬСКОГО
СОВЕТА СВОБОДНОГО
УНИВЕРСИТЕТА ТБИЛИСИ



Источники: данные ОМЗ, «Секрет фирмы»

ИЗ СТРАНЫ В СТОРОНУ

«Я шпион российский и американский. Все скупил, все продал», — заявил однажды **Каха Бендукидзе** журналистам. Он, конечно, шутил, хотя народная молва приписывала бывшему российскому олигарху эти грехи. Бендукидзе активно участвовал в приватизации 1990-х годов, но боролся не за нефтяные вышки, а за относительно недорогие машиностроительные заводы. Холдинг «Объединенные машиностроительные заводы» (ОМЗ) он начал строить в 1993 году, когда стал контролирующим акционером «Уралмаша». В 1998-м Бендукидзе выкупил 80% «Ижорских заводов», позже в состав холдинга вошли и другие активы. В 2003 году выручка ОМЗ составляла \$547 млн, компания готовилась к слиянию с «Силовыми машинами» (их владельцем был **Владимир Потанин**). Предприниматель мог бы стать крупнейшим производителем электроэнергетического оборудования с оборотом \$1 млрд, но сделка не состоялась. В 2004 году Бендукидзе неожиданно уехал в родную Грузию: президент страны **Михаил Саакашвили** пригласил его на должность министра экономики. Сейчас Бендукидзе говорит, что его отъезд не был связан с политической ситуацией

в России. «Как ни хотелось бы выглядеть прозорливым, это не было связано», — сказал он корреспонденту **СФ**. Но в Грузии многие считали Бендукидзе «агентом Путина». Возможно, поэтому экс-олигарх решил продать все свои российские активы. Его долю в ОМЗ (26%) в ноябре 2005 года выкупил Газпромбанк, по оценкам аналитиков, за \$40 млн. «Все нужно продать, кроме совести» — эта фраза Бендукидзе о начале масштабной приватизации в Грузии принесла политическую скандальную известность. Из-за непопулярности в народе его в январе 2008 года понизили до главы канцелярии правительства, а затем в феврале 2009-го отправили в отставку. Теперь большую часть времени он посвящает Свободному университету, который на собственные деньги основал в Тбилиси в 2007 году. Бендукидзе рассказал **СФ**, что является председателем попечительского совета университета, занимается его развитием и привлечением новых профессоров. Обучение в университете — одно из самых дорогих в Грузии (7 тыс. евро за полный курс), но платить нужно после окончания учебы. По популярности среди абитуриентов вуз занимает второе место в Грузии после Тбилисского государственного университета.

«ВСЕ НУЖНО ПРОДАТЬ, КРОМЕ СОВЕСТИ» — ЭТА ФРАЗА БЕНДУКИДЗЕ О НАЧАЛЕ МАСШТАБНОЙ ПРИВАТИЗАЦИИ В ГРУЗИИ ПРИНЕСЛА ПОЛИТИКУ СКАНДАЛЬНУЮ ИЗВЕСТНОСТЬ. ИЗ-ЗА НЕПОПУЛЯРНОСТИ В НАРОДЕ ЕГО ПОНИЗИЛИ ДО ГЛАВЫ КАНЦЕЛЯРИИ ПРАВИТЕЛЬСТВА, А ЗАТЕМ ОТПРАВИЛИ В ОТСТАВКУ

Фото: ИТАР-ТАСС

БИЗНЕС ПОД ЗАМКОМ

«„Секрет фирмы“? Рейтинг городов? Мы победили? Господи, как же все плохо!» — сокрушался почти два года назад калининградский предприниматель **Николай Власенко**, узнав, что его родной город в рейтинге **СФ** занял первое место. «Если Калининград лучший, то как в других городах люди живут?» — удивлялся Власенко. Впрочем, самому предпринимателю было грех жаловаться. Его группа компаний «Виктория» давно вышла за пределы региона, открыв продуктовые магазины под брэндами «Виктория», «Квартал», «Дешево» в обеих российских столицах. По итогам 2010 года она занимала по обороту шестое место в России с выручкой около 34 млрд руб. и 257 торговыми точками. Но в 2011 году совладельцы «Виктории» **Александр Зарибко** (32% акций) и **Владимир Кацман** (28,5%) решили выйти из состава учредителей. Власенко, контролировавший 37,4% сети (остальное принадлежало менеджерам компании и инвестфондам), тоже решил покинуть «Викторию». В мае 2011 года они продали сеть за 20 млрд руб. стратегическому инвестору — «Дикси». Летом 2011-го Власенко стал членом Совета федерации от Калининградской области. Возвращаться к предпринимательству он не собирался, но случайное предложение все изменило. В родном для Власенко поселке Янтарный Калининградской области долгое время пустовал охотничий



НИКОЛАЙ ВЛАСЕНКО,
ИНВЕСТОР
В ГОСТИНИЧНЫЙ
БИЗНЕС

дом прусского короля **Георга Фридриха**, здание обветшало и почти разрушилось. В 2011 году власти Янтарного обратились к Власенко с просьбой реконструировать здание, а взамен предложили оформить его в собственность. Тогда предпринимателю пришла в голову идея создать сеть элитных гостиниц-«замков» на 50–60 номеров, которые располагались бы в уникальных природных или исторических местах. Управляющим гостиничным бизнесом стала бывшая замминистра промышленной политики, развития предпринимательства и торговли Калининградской области **Марина Друтман**. «Мне по статусу заниматься управлением нельзя», — говорит Власенко. На воссоздание охотничьего дома Власенко потратил 200 млн руб. Летом 2012 года он открыл здесь пятизвездную гостиницу с 52 номерами под вывеской Schloss. Стоимость проживания — от 2,6 тыс. руб. до 12,5 тыс. руб. в сутки. Параллельно Власенко приобрел в Светлогорске (Калининградская область) гостиницу «Русь» на 39 номеров за «несколько миллионов евро». Стоимость проживания — 2,5–15 тыс. руб. в сутки. Но пока спрос на элитные отели в Калининграде невелик. Выручка от обоих проектов, по прогнозу Власенко, к концу 2012 года составит 30–40 млн руб. В следующем году он собирается потратить \$15–20 млн на реконструкцию «Руси» и будет развивать ее под брэндом одной из международных сетей. Заработав капитал в крупном бизнесе, Николай Власенко теперь занимается проектами для души, не особо заботясь о сроках их окупаемости.





ПЕТР КУТИС

ОСНОВАТЕЛЬ ОНЛАЙН-СЕРВИСА

ПО ПРОДАЖЕ АВИАБИЛЕТОВ ONETWOTRIP



ЕЛЕНА МАСОЛОВА

ОСНОВАТЕЛЬ ОНЛАЙН-РАЗРАБОТЧИКА ИГР

PIXONIC, ПАРТНЕР ФОНДА ADDVENTURE



— В 2002 году мне исполнилось 25 лет, и свободное время, которого было немного, я проводил с друзьями, по вечерам «тусил» в клубе «Дума». Оттуда никогда не выгоняли засидевшихся посетителей. Наоборот — накрывали пледами уснувших на диванах гостей.

Выспаться удавалось не всегда — я тогда работал в студии **Артемия Лебедева** и оканчивал МИФИ, писал дипломную работу на тему «Разработка автоматизированных систем управления контентом». После защиты диплома из института я побежал к коллегам «проставляться», но в палатке понял, что наличных денег хватает только на три бутылки шампанского. А надо было пять — по количеству баллов, полученных на защите. Коллеги, увидев меня в дверях, разочарованно воскликнули: «Трояк?»

В веб-студии я руководил разработкой интернет-платформы Imprimature2 — она позволяла создавать сложноструктурированные сайты. Именно тогда ко мне пришло понимание, что интернет-сайты могут быть полноценными бизнес-проектами. Впоследствии я реализовал свою идею в OneTwoTrip.

— Десять лет назад я поступала в вуз. На олимпиаде по экономике в ВШЭ надо было за две минуты решить задачу. В спешке я сделала досадную ошибку: указала в значении коэффициента Джини «четыре», хотя он никогда не бывает больше одного. Тем не менее мне удалось занять третье место за хорошо написанное эссе, а по результатам другой олимпиады я досрочно поступила в «Вышку». Подготовка к экзаменам имела свои негативные стороны — я практически не посещала школу и не читала художественную литературу. В этом году поставила себе план прочитать 100 художественных книг. Пока в графике — дочитываю 77-ю книгу. Поступление в ВШЭ стало, пожалуй, самым правильным решением в моей жизни. Сотни умных мотивированных знакомых, постоянные выступления звездных спикеров, десятки студенческих организаций. В «Вышке» я познакомилась со своим будущим партнером по бизнесу — великолепным айтишником **Олегом Козыревым**, журналистом **Всеволодом Бельченко** и многими другими людьми, с которыми сейчас работаю в инвестфонде AddVenture.

ФЛЕШБЭК

ВУНДЕРКИНДА

ДЕСЯТЬ ЛЕТ НАЗАД НЫНЕШНИЕ ЗВЕЗДЫ ИТ-ИНДУСТРИИ БЫЛИ СОВСЕМ ЕЩЕ МОЛОДЫМИ ЛЮДЬМИ. ЧЕМ ОНИ ЗАНИМАЛИСЬ И КАК ИСПОЛЬЗУЮТ ЭТОТ ОПЫТ СЕЙЧАС?

**АНДРЕЙ РОМАНЕНКО**

ПРЕДСЕДАТЕЛЬ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ
ГРУППЫ QIWI

— Это был знаковый год: я тогда решил создать сеть платежных терминалов Qiwi. Десять лет назад абоненты сотовых операторов пополняли счета мобильных телефонов с помощью пластиковых карточек с номиналом 50 руб., 100 руб. и т. д. Мой «Магазин пластиковых карт» как раз занимался их распространением.

Я думал над тем, какие менее затратные схемы оплаты можно предложить операторам. Появилась идея создать сеть терминалов. И вот судьба предоставила такой случай. Звонит мне как-то коммерческий директор сотовой компании и говорит: «А не хотел бы ты встретиться с представителем компании Ingenico? Они продвигают новую технологию пополнения счета». В Ingenico мне предложили существующий ныне способ пополнения счета, но потребовали 0,5% комиссии с каждого проведенного платежа. Я отказался от сотрудничества с французами, нашел программистов, а в качестве стартового капитала использовал деньги своей семьи. Спустя полтора года мы разработали платежную систему, зарегистрировали фирму ОСМП, а в 2004 году установили первый терминал. Впоследствии наш бизнес изменил весь рынок мобильных платежей. Теперь, надеюсь, похожий фокус мы провернем в сегменте онлайн-платежей.

**ОЛЕГ САВЦОВ**

СЕО КОМПАНИИ BIGLION

— В феврале 2002 года я нашел в газете объявление о вакансии в холдинге РБК. Пройдя несколько этапов собеседований, попал туда на работу. Тогда мне улыбнулась удача — спустя полгода РБК вышел на IPO и в последующие шесть лет развивался семимильными шагами. За эти годы я получил колоссальный опыт. В РБК мне особенно запомнился проект Cyber Girl для ГУМа, который совмещал в себе офлайн-и онлайн-технологии. Целый день в ГУМе каталась на роликах девушка в шлеме, в который была вмонтирована видеокамера. Через голосовую связь она общалась с посетителями сайта ГУМа и устраивала им виртуальный тур по торговому центру.

В холдинге я приобрел навык управления компанией в период ее быстрого роста. За время работы в РБК штат компании увеличился со 100 до 5 тыс. человек. С похожей ситуацией я столкнулся в «Биглионе» — проект вырос за полтора года с нескольких сотрудников до 1,2 тыс. человек. Я понял, что хороший руководитель — это играющий тренер, который точно знает, сколько программистов потребуется для подготовки проекта. А руководители, не готовые досконально разобраться в рабочем процессе, ничего собой не представляют.

**КИРИЛЛ МАХАРИНСКИЙ**

СОУЧРЕДИТЕЛЬ КОМПАНИИ «ОСТРОВОК»

— В детстве я жил с родителями в Англии и серьезно занимался игрой на фортепиано, теннисом, живописью. Я мечтал достигнуть всех мыслимых высот, изменить мир и вписать свое имя в историю. Но затем я понял, что гораздо проще реализовываться в области интеллектуальных услуг. Я взялся за изучение математики, экономики, социальной психологии. Мне было интересно наблюдать, как математические модели воплощаются в реальной жизни, как с их помощью можно прогнозировать спрос и цены. В 2002 году мне исполнилось 17 лет, и я поступил в Итонский колледж — мою первую частную школу. Радость была невероятной, поскольку после обычной английской школы здесь я мог заниматься только любимыми предметами — математикой, экономикой и языками. Во время учебы в Англии я изъяснялся на своем родном языке очень плохо. Десять лет назад я начал брать уроки по русскому языку. Не будь у меня знания русского языка, я бы никогда не приехал в Россию и не создал тут компанию «Островок». В 2003-м я поступил в Оксфорд и вскоре запустил свой первый бизнес. До сих пор жалею, что не занялся им в 13 или 15 лет. До 25 лет человек более гибок, видит больше возможностей и развивается быстрее.



КОНКУРЕНЦИЯ

Потери

УБЫТКИ ПРОШЛОГО

НИ ОДИН БИЗНЕСМЕН НЕ ЗАСТРАХОВАН ОТ ОШИБОК. ЗА МИНУВШЕЕ ДЕСЯТИЛЕТИЕ МНОГИЕ ИЗВЕСТНЫЕ РОССИЙСКИЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛИ ПОНЕСЛИ СЕРЬЕЗНЫЕ УБЫТКИ, А КТО-ТО И ВО ВСЕ РАССТАЛСЯ С БИЗНЕСОМ.



Экономические
риски



Политические
риски



Криминальные
риски

\$11,6

млрд

Столько стоил пакет акций ЮКОСа, который контролировал Михаил Ходорковский до своего ареста

МИХАИЛ ХОДОРКОВСКИЙ
ЭКС-ГЛАВА НЕФТЯНОЙ
КОМПАНИИ ЮКОС



Бывший глава нефтяной компании ЮКОС **Михаил Ходорковский** сейчас отбывает срок в карельской колонии. Свободу (а впоследствии и бизнес) он потерял в октябре 2003 года, когда его обвинили в хищении государственного имущества, налоговых нарушениях (общая сумма претензий превысила 700 млрд руб.), а также по нескольким другим статьям. Следствие продолжалось почти два года, предприниматель был осужден на восемь лет. После второго дела ЮКОСа в 2010 году срок заключения увеличили до 13 лет. Некоторые бывшие соратники Ходорковского также были осуждены или объявлены в розыск. Однако в России и за рубежом многие полагают, что дело сфабриковано: бизнесмен финансировал оппозицию и набрал заметный политический вес, чем вызвал раздражение у властей. В ноябре 2007 года ЮКОС был ликвидирован как юридическое лицо, а основные активы компании достались «Роснефти». На момент ареста Ходорковский считался богатейшим бизнесменом России — пакет акций ЮКОСа, который он контролировал, оценивался примерно в 35,8%, капитализация компании перед арестом превышала \$32 млрд. Исходя из этих оценок, Ходорковский потерял \$11,6 млрд. Не считая 13 лет свободы.

НАШЕ НЕЗАВИСИМОЕ СУЩЕСТВОВАНИЕ ЯВЛЯЕТСЯ ВЫЗОВОМ... ЭТО НЕПРИЯТНО ЛЮДЯМ, МЫСЛЯЩИМ В СТИЛИСТИКЕ СТАРЫХ ВЗГЛЯДОВ. НО ДАЖЕ ОНИ ПОНИМАЮТ, ЧТО КОМПАНИЮ ТРОГАТЬ НЕЛЬЗЯ

Из интервью томской телерадиокомпании ТВ-2, июль 2003

Фото: Дмитрий Лебедев



СЕРГЕЙ ПОЛОНСКИЙ
ЭКС-ГЛАВА
MIRAX GROUP

\$1,52 млрд

Разница между стоимостью бизнеса Сергея Полонского на пике и на сегодняшний день

У КОГО НЕТ МИЛЛИАРДА, ТОТ ПУСТЬ ИДЕТ В Ж...

Фраза, якобы произнесенная Сергеем Полонским на одном из мероприятий



Известный своими экстравагантными выходами предприниматель **Сергей Полонский** в 2000 году перебрался из Санкт-Петербурга в Москву, и менее чем за десять лет его компания Mirax Group вошла в число крупнейших девелоперов России. Самый амбициозный его проект — башня «Федерация» в «Москва-Сити». В рамках подготовки к IPO специалисты «Ренессанс капитала» и Jones Lang LaSalle весной 2008 года провели оценку Mirax Group — по их расчетам, капитализация компании составляла \$10 млрд. По другим оценкам, Mirax могла стоить \$4–5 млрд. Но кризис и долги ее подкосили, кредиторы отбирали один проект за другим. В марте 2011 года Полонский (владел 78% акций) объявил о ликвидации брэнда Mirax и добавил: «Прошу больше не считать меня бизнесменом». Компания продолжила работать сначала как Nazvanie.net, затем как Potok8. В октябре 2012 года владелец компании «Реинвест» **Алексей Алякин** договорился с Potok8 о покупке пакета акций. В прессе называли размер пакета (как минимум 25%), а также примерную сумму сделки — \$400 млн. Если исходить из самых скромных оценок бизнеса Mirax Group и максимальных оценок Potok8, то потери Полонского за четыре года составили от \$1,52 млрд.

\$1,5 млрд

Стоимость компании на момент ареста Владимира Некрасова

РАНО ИЛИ ПОЗДНО Я ВЫЙДУ НА СВОБОДУ И ВЫЯСНЮ, ПОЧЕМУ И КОМУ БЫЛО ВЫГОДНО МЕНЯ АРЕСТОВАТЬ И РАЗВАЛИТЬ ПРОЦВЕТАЮЩУЮ КОМПАНИЮ «АРБАТ ПРЕСТИЖ»

Из открытого письма Владимира Некрасова, январь 2009



ВЛАДИМИР НЕКРАСОВ
ЭКС-ВЛАДЕЛЕЦ
СЕТИ «АРБАТ ПРЕСТИЖ»



Владимир Некрасов всегда повторял, что один и с нуля создал крупнейшую парфюмерно-косметическую сеть России. Первый магазин «Арбат Престиж» он открыл в 1998 году, а к началу 2008-го было около ста точек. Оборот в 2007 году составил \$471,48 млн. Но в январе 2008-го Некрасова арестовали по подозрению в уклонении от уплаты налогов на сумму около 50 млн руб., позже претензии увеличили до 155 млн руб. Почти одновременно с Некрасовым задержали «авторитетного» бизнесмена **Сергея Шнайдера** (более известного как **Семен Могилевич**). Следствие утверждало, что Могилевич был совладельцем «Арбат Престижа», однако Некрасов настаивал, что компания принадлежит только ему. Подозреваемых отпустили под подписку о невыезде только через полтора года после ареста, в июле 2009-го. Во время следствия Некрасову предлагали продать бизнес за \$3 млн, рассказывал его адвокат. По оценкам, компания в это время стоила \$1,5–2 млрд. «Арбат Престиж» развалился за год. Сначала из-за отсутствия владельца компания не смогла расплачиваться с поставщиками, потом пришлось распродавать помещения. В 2011 году дело против Некрасова и Могилевича прекратили за отсутствием состава преступления.

Фото: Дмитрий Духанин, Алексей Куденко, Валерий Левитин



Экс-владелец группы компаний «Эльдорадо» **Игорь Яковлев** десять лет назад был крупнейшим ритейлером на рынке бытовой техники. Выручка его сети по итогам 2007 года составила \$6 млрд, а количество точек — 1,1 тыс. Однако в 2008 году налоговые органы предъявили претензии к одному из юрлиц группы «Эльдорадо» почти на 15 млрд руб. После этого банки потребовали досрочного погашения кредитов в размере \$400 млн, а дистрибуторы приостановили поставки в сеть. Чтобы расплатиться с долгами, в сентябре 2008 года Яковлев продал 50% плюс одну акцию компании за \$300 млн чешскому холдингу PPF и итальянской страховой группе Assicurazioni Generali. С июня по декабрь 2008 года он сократил задолженность перед кредиторами с \$390 млн до \$64 млн. Яковлев публично заявлял, что продавать оставшуюся долю он не планирует, но в конце 2011 года неожиданно вышел из бизнеса. Вероятнее всего, согласился на предложенные чехами «откупные»: 50% минус одну акцию PPF купила в два раза дороже, чем в 2008 году, — за \$625 млн. Таким образом, финансовый кризис, долги и форс-мажорная ситуация стоили Игорю Яковлеву \$312 млн.

ВСЕ ИМЕЕТ СВОЮ ЦЕНУ. И ЕСЛИ КТО-ТО ГОВОРИТ, ЧТО НИКОГДА НЕ ПРОДАСТ БИЗНЕС, ОН ЛУКАВИТ

Из интервью газете «Ведомости», февраль 2008

\$312 млн

За эту сумму Игорь Яковлев продал в 2008 году 50% «Эльдорадо». Спустя три года за такой же пакет он выручил в два раза больше



ИГОРЬ ЯКОВЛЕВ
ОСНОВАТЕЛЬ СЕТИ БЫТОВОЙ
ТЕХНИКИ «ЭЛЬДОРАДО»

\$125

млн

Разница между ценой продажи компании в 2008 году и ее оценочной стоимостью

Евгений Чичваркин открыл первый магазин по продаже сотовых телефонов в 1997 году вместе с партнером **Тимуром Артемьевым**. В последующие десять лет количество точек «Евросети» выросло до 5 тыс., а выручка достигла \$3,6 млрд. Но в сентябре 2008 года компания попала в поле зрения силовиков. В офисе прошли обыски, связанные с расследованием дела о похищении в 2003 году экспедитора «Евросети» **Александра Власкина** (компания уличила его в краже сотовых телефонов). Следствие предъявило Чичваркину обвинение в пособничестве преступлению. По версии предпринимателя, преследование было организовано управлением «К» МВД с целью вымогательства и захвата компании. В конце сентября 2008 года он продал компанию **Александру Мамуту** за \$1,25 млрд (с учетом долга, который составлял \$850 млн), а в декабре того же года уехал в Лондон. В 2011 году дело закрыли, но о возвращении Чичваркин пока не думает. Из-за поспешной продажи бизнеса предприниматель получил меньше, чем мог бы. В 2011 году Мамут собирался вывести «Евросеть» на IPO, оценив ее в \$2,7–3,3 млрд. По мнению экспертов, в 2008 году компания могла стоить \$1,5 млрд. То есть Чичваркин с Артемьевым, владея компанией на равных, потеряли по \$125 млн.



ЕВГЕНИЙ ЧИЧВАРКИН
ЭКС-ВЛАДЕЛЕЦ
КОМПАНИИ «ЕВРОСЕТЬ»

НЕ СОБИРАЮСЬ ВОЗВРАЩАТЬСЯ: Я ОЧЕНЬ ДОВОЛЕН, ЧТО УЕХАЛ, И КАЖДЫЙ РАЗ УБЕЖДАЮСЬ, ЧТО ПРАВИЛЬНО ПОСТУПИЛ

Из интервью «Газете.Ру», октябрь 2012

МНЕ НЕЛЕГКО СЕЙЧАС ПРИЗНАВАТЬ, ЧТО Я ОШИБСЯ ВО МНОГИХ ВЕЩАХ. НЕ НАДО БЫЛО УХОДИТЬ В ОБЛИГАЦИОННЫЕ ЗАЙМЫ, ХОТЯ КАЗАЛОСЬ, ЧТО ВПЕРЕДИ БЕЗОБЛАЧНЫЙ МИР



Из интервью газете «Коммерсантъ», сентябрь 2010

ГЕОРГИЙ ЛЯМИН
СОЗДАТЕЛЬ КОМПАНИИ
«ТОП-КНИГА»

\$94

млн

За такую сумму Георгий Лямин мог бы продать свою долю в «Топ-книге» в 2008 году



В 2008 году холдинг «Топ-книга» был крупнейшим оптовым продавцом книг и лидером по количеству розничных точек — у компании было более 600 магазинов. Оборот холдинга за 2008 год составил 6,2 млрд руб., что позволило ему войти в число 12 крупнейших книготорговых компаний мира. Это событие стало вершиной деятельности «Топ-книги» и ее бенефициара **Георгия Лямина** (владел 79% акций). Однако ставка на экстенсивный рост и наращивание долгов аукнулись бизнесмену в кризис. В декабре 2008 года компании предстояли выплаты по оферте в рамках облигационного займа, но банки отказались выдавать новые кредиты. Кроме того, **Сергей Щебетов**, который летом 2008 года купил 10% «Топ-книги» за 288 млн руб., обратился в суд с заявлением, что Лямин «ввел его в заблуждение», предоставив недостоверную бухгалтерскую отчетность. Книжный рынок ежегодно сокращался на 10%, а поставщики один за другим отказывались работать с «Топ-книгой». По итогам 2010 года при выручке 5,3 млрд руб. компания получила 453 млн руб. убытка. Долг перед поставщиками и банками в марте 2011 года составил более 3,8 млрд руб. Сейчас в компании введена процедура наблюдения.

Фото: Борис Халдин, Евгений Курсков, Евгений Дудин



Основатель «Дикой орхидеи» **Александр Федоров** начал бизнес на дорогом женском белье в 1993 году.

В 2003 году у Федорова уже было 50 магазинов, в 2009-м — более 300 (включая сети «Бюстье», «VI легион», «Бельевой базар» и «Дефиле»). Компания была лидером рынка и по количеству точек, и по выручке (оборот в 2008 году — около \$200 млн). Но на открытие новых магазинов Федоров тратил большей частью заемные, а не собственные средства. Позже он признал, что это было ошибкой. В конце 2008 года начались проблемы. Два года Федоров безуспешно пытался провести реструктуризацию долгов или найти инвестора. Сбербанк, основной кредитор, получил как залог контрольный пакет акций «Дикой орхидеи», торговые марки компании, землю и фабрику в Смоленской области. Федоров также заложил свою квартиру. В 2012-м суд ввел в компании внешнее управление, сумма требований кредиторов достигла \$150 млн. В начале 2007 года 20% компании за \$50 млн купил фонд Wermuth Asset Management (позже довел долю до 33%). У Федорова остался блокпакет. Если компания не выживет (что вероятно), потери Федорова могут составить \$62,5 млн.



АЛЕКСАНДР ФЕДОРОВ
ОСНОВАТЕЛЬ СЕТИ
«ДИКАЯ ОРХИДЕЯ»

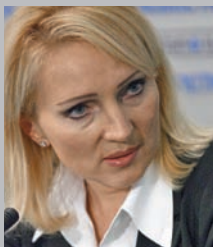
Из интервью «Секрету фирмы», март 2009

ИНВЕСТОРЫ ПРОПАЛИ, ЕСТЬ ШАКАЛЫ. ОНИ НЕ ХОТЯТ ВЫГОДНО ПРОИНВЕСТИРОВАТЬ, ОНИ НОРОВЯТ СОВСЕМ ДАРОМ ЗАБРАТЬ, А ДАРОМ МОЖНО ЗАБРАТЬ ТОЛЬКО ПАДАЛЬ

\$62,5

млн

Стоимость блокпакета Александра Федорова в «Дикой орхидее» в начале кризиса



ИННА БЕЛЬЮКОВА
ЭКС-ВЛАДЕЛЕЦ КОМПАНИИ
«КАПИТАЛ ТУР»

НАША СТРАТЕГИЯ БЫЛА ВЫСТРОЕНА ПРАВИЛЬНО. ПРОСТО КРИЗИС И СЛОЖНЫЙ ПО СТРУКТУРЕ КРЕДИТНЫЙ ПОРТФЕЛЬ ПОРОДИЛИ ТЕ ОБСТОЯТЕЛЬСТВА, ПРОТИВ КОТОРЫХ МЫ НЕ СМОГЛИ УСТОЯТЬ

Из интервью газете «Коммерсантъ», декабрь 2010

\$40 МЛН

Столько, по оценкам экспертов, стоила компания «Капитал тур» в 2006 году



Бывшие владельцы компании «Инна тур» супруги **Инна и Игорь Бельюковы** летом 2003 года открыли новую фирму — «Капитал тур». Всего за четыре года детище Бельюковых вошло в пятерку крупнейших игроков на российском туристическом рынке: по итогам 2007 года оператор обслужил около 1,4 млн туристов, выручка компании превысила \$355 млн. Концепция «Капитал тура» изначально предполагала работу с низкой нормой прибыли при больших оборотах. Конкуренты уже тогда указывали, что компания ходит по краю: ежегодный двукратный рост оборота ей обеспечивали демпинговые цены и заемные средства. Кризис 2008 года подтвердил справедливость опасений. Осенью 2010 года Бельюковы должны были контрагентам, банкам и клиентам 2,7 млрд руб. Попытки спасти компанию предпринимали Альфа-банк и «Международный финансовый клуб», но договориться с кредиторами туроператора не удалось. Из-за отсутствия оборотных средств в ноябре 2010-го «Капитал тур» приостановил свою деятельность, а в декабре подал заявление о банкротстве.



НАДЕЖДА КОПЫТИНА
ОСНОВАТЕЛЬ
ГК «ЛЕДОВО»

\$30 МЛН

Так Надежда Копытина оценивала активы ГК «Ледово» накануне кризиса

AIRUNION СТАНЕТ ПРИБЫЛЬНОЙ КОМПАНИЕЙ. ВОТ И ВСЯ ЭКОНОМИЯ

Из интервью «Секрету фирмы», сентябрь 2007



В 2004 году **Борис Абрамович** развернул самый масштабный в российской авиации проект — создал авиаальянс AirUnion, в который вошли «Красэйр», «Домодедовские авиалинии», «Самара», «Омскавиа» и «Сибавиатранс». В каждой из компаний Абрамовичу принадлежало 40–100%, остальное — Росимуществу. Прибыльным предприятием была только «Красэйр». В 2007 году указом **Владимира Путина** на базе альянса был создан единый перевозчик — «Эйрюнион» (AirUnion). Доля государства должна была составить не менее 45%, Абрамович же претендовал на контроль. Чиновники предполагали передать госактивы в компаниях — членах альянса «Аэрофлоту». По одной из версий, проблемы начались, когда Абрамович понял, что контроль ему не достанется. «Единственным объяснением, почему пять авиакомпаний посыпались в августе 2008-го, может быть только вывод активов», — говорил владелец ТД «Топливное обеспечение аэропортов» **Евгений Островский**. К лету 2008-го долг AirUnion превысил \$1 млрд, самолеты встали. Контрольный пакет достался «Ростехнологиям».

Фото: Светлана Привалова, Евгений Дудин, Коммерсантъ

МНЕ БОЛЬНО НАБЛЮДАТЬ, КАК РУШИТСЯ МОЕ ДЕЛО. КОМПАНИЮ, КОТОРУЮ Я СОЗДАЛА С НУЛЯ, СНАЧАЛА ЗАХЛЕСТНУЛ КРИЗИС, А ТЕПЕРЬ НАД НЕЙ НАВИСЛА УГРОЗА БЫТЬ РАСПРОДАННОЙ С МОЛОТКА

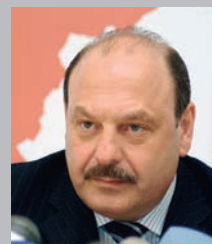
Из письма Владимиру Путину, февраль 2011



Несколько лет назад **Надежда Копытина** считалась одной из самых успешных деловых женщин России. В 1990-х она создала группу компаний «Ледово», которая вошла в число крупнейших российских производителей морепродуктов, шампиньонов, замороженных овощей. В 2007 году выручка составила 720 млн руб. Однако в кризис сумма долга, по словам Копытиной, составляла 350 млн руб. Расплатиться с кредиторами у нее не получалось, и в 2010 году она решила продать фирму. Копытина, единственный владелец предприятия, запросила за «Ледово» \$1,115 млн. Плюс новым владельцам предстояло расплатиться с кредиторами. Однако предпринимательница получила только \$115 тыс. Покупатели, которых Копытина позже назвала рейдерами, переоформили на себя компанию, но не выполнили договоренности, а кроме того, не расплатились с долгами. Сейчас «Ледово» банкротится — сумма долга за это время выросла до 500 млн руб., причем по некоторым займам Копытина отвечает личным имуществом. Как заявляла экс-владелица компании в прессе, она выплатила из своего кармана уже более 20 млн руб.

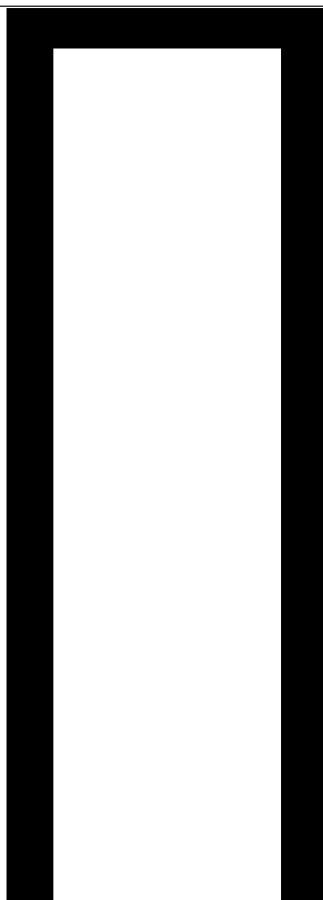
\$3 МЛН

За такую цену Борис Абрамович мог бы продать свой пакет акций в «Красэйр» на пике в начале 2007 года



БОРИС АБРАМОВИЧ
СОЗДАТЕЛЬ
АВИААЛЬЯНСА AIRUNION





ПОДШИВКИ ЖУРНАЛА как машина времени: интересны не фактом перемещения, а тем, с какой скоростью мелькают за окном верстовые столбы. Вот на дворе 2002 год — время рекламы, мимикрирующей под «маркетинг». В фокусе обсуждения — «креатив». Где-то далеко за океаном, пережив спад, поднимается интернет-экономика. Стартуют Last.fm, Skype, Second Life. Ричард Флорида пишет книгу про тех, кого у нас позднее назовут хипстерами и стартаперами. В 2004 году в США возникают первые трендвотчинговые сервисы — гибриды консалтинговых компаний и медиа. В журнале впервые появляется слово «тренд». На его страницах — «кастомизация», «коллаборативная фильтрация», «краудсорсинг» и пр. Оказывается, на трендвотчинг есть спрос не только у бизнеса, но и у аудитории. 2005 год: на страницах журнала слова «технопарк», «бизнес-ангелы». «Стартап» поначалу пишется через дефис: «старт-ап». Невозможно представить, но раньше многих привычных сегодня слов просто не было. 2006 год: прорисовываются рынки, которые станут кормовой базой новой экономики: мобильные технологии, приложения, e-commerce, агрегаторы и пр. iPhone вышел пять лет назад, iPad — два. А кажется, что они были всегда, на них уже выстроена целая экономика. Чем ближе к сегодняшнему дню, тем пестрее калейдоскоп. Мы отметили на карте прошедших десяти лет узловые станции этого путешествия во времени.

Н О В О Н О М И К А

«СЕКРЕТ ФИРМЫ» ПОДГОТОВИЛ БЫТОПИСАНИЕ
ОТРАСЛИ, ЕЖЕГОДНО ШТАМПУЮЩЕЙ НОВЫЕ РЫНКИ
И КОМПАНИИ С МИЛЛИАРДНЫМИ ОБОРОТАМИ.



РЫНКИ И НИШИ

ЦЕННАЯ ЦИФРА

Что будет: АУКЦИОНЫ ЭЛЕКТРОННЫХ АРТЕФАКТОВ

Дата прогноза: 2006 ГОД

«Новая эпоха — новые произведения искусства», — писали мы в 2006 году (СФ №2/2006). Цифровой мир становился равноправным партнером мира материального: появлялись электронные «Поститы», которые можно было «изнутри» клеить на экран монитора, оцифровывались брэнды, контент и продукты творчества. Незадолго до написания заметки приобретенная в 1952 году за \$30 тыс. работа Пабло Пикассо «Мальчик с трубкой» была продана за \$104 млн. СФ предположил, что уже через несколько лет предметами аукционных торгов могут стать электронные письма известных людей (как аналог обычных писем), скриншоты (аналог — черновики, наброски), а также сайты, блоги и комментарии на форуме (книга, дневник).

«Для частных инвестиций открыт новый вид вложений — активы в виртуальных мирах», — писали мы в 2010 году в заметке «Деньги.net» (СФ №10/2010). Вниманию игроков массовых многопользовательских онлайн-игр были предложены инвестиции в астероиды и клубные курорты Entropia Universe, заработок на торговле и грабеже, конвертируемый в реальные деньги в EVE Online, а также инвестиции в персонажей World of Warcraft и других игр. Виртуальные миры действительно стали эмитентами вполне реальных ценностей. Но вот аукционные дома в свой ассортимент цифровые артефакты почему-то до сих пор не включили.

ПУТЕШЕСТВИЕ ИЗ КОРОБКИ

Что будет: «КОРОБОЧНЫЕ» ТУРИСТИЧЕСКИЕ ПРОДУКТЫ

Дата прогноза: 2007 ГОД

«В 2012 году в супермаркетах появятся „коробочные“ туристические продукты», — предсказывал на страницах СФ штатный футуролог British Telecom Ян Пирсон (СФ №50/2007). «В ближайшем будущем сформируется рынок „коробочных путешествий“: купить стандартный тур можно будет в любом супермаркете, а туроператор станет ритейлером массовых путешествий», — развивал мысль российский эксперт.

Компания «Евросеть» дважды пыталась организовать продажу туров в своих салонах —

Сбылось
Не сбылось



ЛОТЫ 2.0

Электронные письма на продажу

NARRATIVE SCIENCE
ПРЕДСТАВИЛ ПРОДУКТ, КОТОРЫЙ ПИСАЛ ВПОЛНЕ СНОСНЫЕ СПОРТИВНЫЕ ЗАМЕТКИ



КУРОРТНЫЙ РОМАН

Ритейлеры занялись продажей туров



Я, РОБОТ

Эту подпись сочинил не искусственный интеллект. Пока

АВТОМАТИЗАЦИЯ ТВОРЧЕСТВА

Что будет: РОБОТЫ ЗАЙМУТСЯ ТВОРЧЕСТВОМ

Дата прогноза: 2007 ГОД

«Компьютеры уже сейчас начинают писать новости и изобретать продукты. Роботы-творцы способны радикально изменить скорость и качество работы креативных индустрий», — писал СФ в январе 2007 года (СФ №1/2007). Тогда агентство Thomson Financial запустило экспериментальную программу для конструирования финансовых новостей. В январе 2011-го иллинойский стартап Narrative Science получил первый раунд финансирования. Весной того же года он представил продукт, который писал вполне сносные спортивные заметки. В 2012 году заметки за подписью Narrative Science появились на сайте американского Forbes в разделе «Инвестиции».

ПОИСКОВИК ПО ДНК



Что будет: ПЕРСОНАЛЬНЫЙ ГЕНЕТИЧЕСКИЙ КОНСАЛТИНГ

Дата прогноза: 2007 ГОД

Мы писали об инвестиции компании Google в стартап 23andMe, запущенный **Анной Воджиски**, женой **Сергея Брина** (СФ №22/2007). Цель проекта — сделать проведение генетических тестов доступным для частных клиентов: диапазон цен составлял от \$999 до \$2,5 тыс. Мы отмечали, что накопление персонализированной информации о геноме может создать новое пространство для поиска — по генетическим профилям.

Сегодня годовой объем рынка персонального генетического тестирования составляет около \$1 млрд. Оборот американской компании Ancestry больше \$300 млн в год. Ее бизнес — создание генеалогических баз данных, программы для построения генеалогического древа, а также баз данных генетических профайлов. Компания Family Tree DNA предлагает всем желающим идентифицировать свою гаплогруппу — группу людей с определенными маркерами на Y-хромосоме, что позволяет устанавливать династические связи с далекими предками. Ее российский аналог — компания «Гентис» — создана в 2011 году.



ГЕННЫЙ «ГУГЛ»

Поисковик по ДНК скоро станет реальностью



ВСЕ В МЕСТЕ
Творческие профессии обрели свои офисы

КОВОРКИНГ



Что будет: ОФИСЫ НОВОГО ТИПА ДЛЯ САМОЗАНЯТЫХ СПЕЦИАЛИСТОВ

Дата прогноза: 2006 ГОД

«Свободные художники — фрилансеры, писатели, частные инвесторы и люди других профессий, не требующих присутствия в офисе, — нуждаются в месте вне дома, где они могли бы работать и отдыхать», — писал журнал (СФ №23/2006). Слово «коворкинг» тогда еще не вошло в обиход, в качестве примера мы приводили отели и кафе, почувствовавшие конъюнктуру и стремившиеся угодить новой аудитории. «В России идея офисов для таких клиентов не пользуется популярностью», — отмечали мы. — В крупных городах представлена лишь услуга почасовой аренды офисных помещений, но ее стоимость слишком высока для писателей и других представителей творческих профессий». Однако в 2008 году на страницах журнала появляется слово «коворкинг», а первые подобные проекты реализуются в России и на Украине в 2009 году.

В ЭКОНОМИКЕ НАМЕРЕНИЙ НЕ ПОКУПАТЕЛЬ ВЫБИРАЕТ ВЫСТАВЛЕННЫЕ ПРОДАВЦОМ ТОВАРЫ, А ПРОДАВЦЫ КОНКУРИРУЮТ ЗА ЗАЯВКУ ПОКУПАТЕЛЯ

ЭКОНОМИКА БЕЗОПАСНОСТИ



Что будет: РЫНОК ТОВАРОВ И УСЛУГ,

ВЫЗВАННЫХ СТРАХОМ ПЕРЕД КАТАКЛИЗМАМИ

Дата прогноза: 2006 ГОД

Цунами, землетрясения, теракты и эпидемии обрушиваются на цивилизацию словно по нарастающей. «Если страх перед катастрофами перевести на язык денег, то можно получить самую масштабную индустрию на Земле», — писали мы (СФ №35/2006). Подтверждая гипотезу, компания Fortress America, не имея ни продукта, ни выручки, смогла привлечь \$46,8 млн инвестиций на одном лишь обещании направить деньги на приобретение компаний, работающих в сфере предотвращения или ликвидации последствий катастроф и стихийных бедствий. Однако человечество, вопреки прогнозам, словно обрело к катаклизмам психологический иммунитет. К тому же подводили «вестники апокалипсиса». Когда весной 2009 года в Мексике обнаружили штамм свиного гриппа, глава ВОЗ **Маргарет Чен** объявила тревогу, заявив об «угрозе здоровью международного масштаба». На деле свиной грипп оказался ненамного опаснее обычного.

БИЗНЕС-МОДЕЛИ

ЭКОНОМИКА НАМЕРЕНИЙ



Что будет: КОМПАНИИ СТАНУТ КОНКУРИРОВАТЬ ЗА ЗАЯВКИ ПОКУПАТЕЛЕЙ

Дата прогноза: 2006 ГОД

В 2006 году стартапы активно экспериментируют с потребительскими моделями. Одна из идей — поставить с ног на голову модель спроса и предложения. В экономике намерений не покупатель выбирает выставленные продавцом товары, а продавцы конкурируют за заявку покупателя. По такой модели работало, например, финское агентство недвижимости Igglo, в котором клиент оставлял заявку на понравившийся дом. Так же действовал и российский стартап «Покупатор», где продавцы электроники конкурировали за покупателей, заявлявших о гаджетах, которые они хотят купить. Однако мейнстримом модель не стала. Разве что за исключением бирж фрилансеров.

МИКРОКОНСАЛТИНГ

Что будет: рынок недорогой «народной» экспертизы

Дата прогноза: 2008 год

«Каждый из нас владеет огромными знаниями и является носителем бесценного опыта. Знания и опыт — товар, для которого пока нет рынка», — писали мы (СФ №21/2008). Компания Gerson Lehrman Group собирала данные об экспертах всего мира (в его базе около 200 тыс. человек) и продавала доступ к ним по цене до \$1 тыс. в час. Абоненты сервиса Skype Prime также могли указать ключевые сферы своей экспертизы и выставить цену на свои услуги — как правило, от нескольких десятков центов до пары долларов в минуту. Российский проект «Скиллопедия» в 2007 году также взял на вооружение идею микроконсалтинга — сначала создав базу видеоуроков для всего на свете, а затем предложив их авторам возможность платных консультаций. И Skype Prime, и «Скиллопедия» здравствуют до сих пор. Однако сервисы микроконсультирования не стали заметной нишей на рынке.

ВЕЩИ С ОТКРЫТЫМ КОДОМ

Что будет: концепция открытого кода в материальном мире

Дата прогноза: 2007 год

Концепция open source хорошо известна в мире ИТ. Но в 2005 году Расмус Нильсен, руководитель копенгагенского коллектива художников Superflex, возмущился тем, что компания Carlsberg, подобно Microsoft, хранит «закрытыми» исходники своего продукта и запрещает его свободно распространять, воспроизводить и копировать. Тогда он создал проект «открытого пива», рецепт которого развивался благодаря творческому краудсорсингу, а изготавливать его по этому рецепту мог любой желающий. Мы предположили, что идея «открытого кода» вполне может закрепиться в мире материальных продуктов (СФ №1/2007). И оказались правы. Последователь у идеи нашлась масса: от экспериментальной «открытой Coca-Cola» до плеера Squeezbox, разработанного сообществом 10 тыс. человек и с выручкой от продаж \$10 млн. Пожалуй, самым крупным материальным проектом open source стал Arduino — набор электромеханических компонентов для самостоятельной сборки различных гаджетов. На май 2011 года на руках у энтузиастов было более 300 тыс. деталей, а проект назвали новой вехой в развитии компьютерной техники.

НА СМЕНУ ОБРАЗОВАНИЮ КАК ЖИЗНЕННОМУ ЭТАПУ ДОЛЖНО ПРИЙТИ ОБРАЗОВАНИЕ КАК ЧАСТЬ ЖИЗНИ

ПОСТОЯННОЕ ОБРАЗОВАНИЕ

Что будет: индивидуальный образовательный трек

ВМЕСТО СТАНДАРТНОЙ ПРОГРАММЫ ОБУЧЕНИЯ

Дата прогноза: 2009 год

«Образование будущего не привязано к месту и ко времени. Оно становится асинхронным», — пророчил в 2009 году Дмитрий Песков, в то время руководитель проекта Metaver.ru, ныне директор направления «Молодые профессионалы» Агентства стратегических инициатив (СФ №12/2009). На смену образованию как жизненному этапу должно прийти образование как неотъемлемая часть жизни. При этом место учебы по стандартной программе займет «индивидуальный образовательный трек», который каждый человек будет строить для себя, исходя из своих задач, а получать знания станет из самых разных источников, формируя свой персональный «распределенный университет».

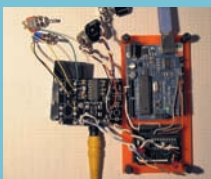
В августе 2012 года выходит заметка «Знания в пакете» (СФ №8/2012), где отмечается лавинообразный рост количества качественных образовательных продуктов (семинары, лекции, обучающие курсы), в том числе бесплатных.

ОБРАЗОВАНИЕ КАК КОНСТРУКТОР

Что будет: знания разбиты на удобные модули, каждый может собрать из них свой собственный учебный курс

Дата прогноза: 2010 год

В 2008 году Google запустил аналог Wikipedia — Knol. За темами там закрепляются эксперты, которые регулируют допуск к редактированию остальных желающих. Проект не имел успеха и в 2011 году закрылся. Однако Knol продемонстрировал интересную специфику — каждая его статья была упакованной в компактный модуль знанием. Появился даже термин «кнол» и гипотеза о том, что из «кнолов» можно составлять образовательные продукты. В 2006 году Khanacademy.org показал, как знания могут упаковываться в небольшие (одна-две минуты) видеоролики. В 2010 году проект профинансировали Bill & Melinda Gates Foundation и Google (СФ №11/2010). Сегодня Khanacademy охватывает десятки дисциплин. Всего же его ролики просмотрели более 200 млн раз. Если есть модули, должны быть и инструменты, позволяющие конструировать из них собственные курсы. В 2012 году СФ предпринял попытку отыскать такие проекты. Однако пока нашел лишь стартапы в фазе идеи.



ВИДЕОАКАДЕМИЯ
Основатель проекта Khanacademy.org Салман Хан научил людей упаковывать знания в короткие видеоролики

Ч Е Л О В Е К

ВЗЛОМЩИКИ ЧУВСТВ

Что будет: люди-киборги

Дата прогноза: 2007 год

«У нас нет никаких шансов остаться просто людьми» — фраза **Кевина Уорвика** прозвучала на страницах журнала в 2007 году (СФ №50/2007). Еще в 2002 году Уорвик вживил себе электроды, которые передавали данные на его компьютер. С тех пор профессор кибернетики британского Университета Ридинга провел десятки экспериментов по превращению себя в киборга. В интервью СФ он как-то иронизировал, что порой из-за этого у него возникают проблемы с металлоискателями на таможне. Идея «конвергенции» человека и техники время от времени получает новый толчок. Например, первый кохлеарный имплантат — слуховой протез, передающий электрический сигнал, снятый с микрофона, в нервную систему человека, появился еще в 1982 году. СФ регулярно обращался к теме «взлома чувств». Однако до массового появления на улице «конвергентных людей» дело пока не дошло.



КИБОРГИ СРЕДИ НАС
За киборгами будущее, но когда оно настанет, пока неизвестно



ШЕВЕЛИ ИЗВИЛИНОЙ
Чтобы управлять реальностью силой мысли, уже не нужно быть экстрасенсом

В ИНТЕРВЬЮ «СФ» УОРВИК ИРОНИЗИРОВАЛ, ЧТО ПОРОЙ ИЗ-ЗА ИМПЛАНТАТОВ У НЕГО ВОЗНИКАЮТ ПРОБЛЕМЫ С МЕТАЛЛОИСКАТЕЛЯМИ НА ТАМОЖНЕ

М Е Д И А

СЫГРАТЬ В ЯЩИК

Что будет: пользовательский контент на ТВ

Дата прогноза: 2008 год

В 2007–2008 годах по российскому ТВ прокатилась целая волна экспериментальных проектов, цель которых была, с одной стороны, «поженить» телевидение и интернет, с другой — монетизировать набирающий силу тренд пользовательского контента (СФ №13/2008). Однако старания прикрепить к аббревиатуре ТВ модную частичку 2.0 не увенчались успехом. Производители пользовательского контента вскоре нашли способ монетизировать его с помощью видеохостингов (YouTube, RuTube), а также собственных проектов. Появилось понятие «видеоблогинг», а его звезды получили известность не меньшую, чем их коллеги с большого ТВ (СФ №10/2011). Телевидение же осталось верным традициям, время от времени предлагая новым героям контракты, от которых те не могли отказаться.

Р Е К Р У Т И Н Г

ГЛУБОКИЙ РЕКРУТИНГ

Что будет: РЕКРУТИНГ НА ОСНОВАНИИ ПОДРОБНЫХ ПРОФИЛЕЙ КАНДИДАТОВ, СОСТАВЛЕННЫХ С ПОМОЩЬЮ СОЦИАЛЬНОГО ДАТА-МАЙНИНГА

Дата прогноза: 2008 год

Чем больше человек оставляет отпечатков в Сети, тем точнее можно составить представление о нем. Одно из возможных применений этих знаний — рекрутинг. «Получить достоверный „отпечаток личности“ вместо унылого листка резюме — вот новый вызов для рекрутера», — писали мы в 2008 году (СФ №39/2008). За этой фразой следовала и другая: «Однако этими массивами плохо структурированной информации нужно научиться управлять». В 2012 году приходится констатировать: управлять этими данными HR так и не научился. Возможно, дело в высокой технической сложности задачи или в том, что появились более простые и эффективные инструменты.

И Н Т Е Р Ф Е Й С Ы

СИЛА МЫСЛИ

Что будет: УПРАВЛЕНИЕ СИЛОЙ МЫСЛИ

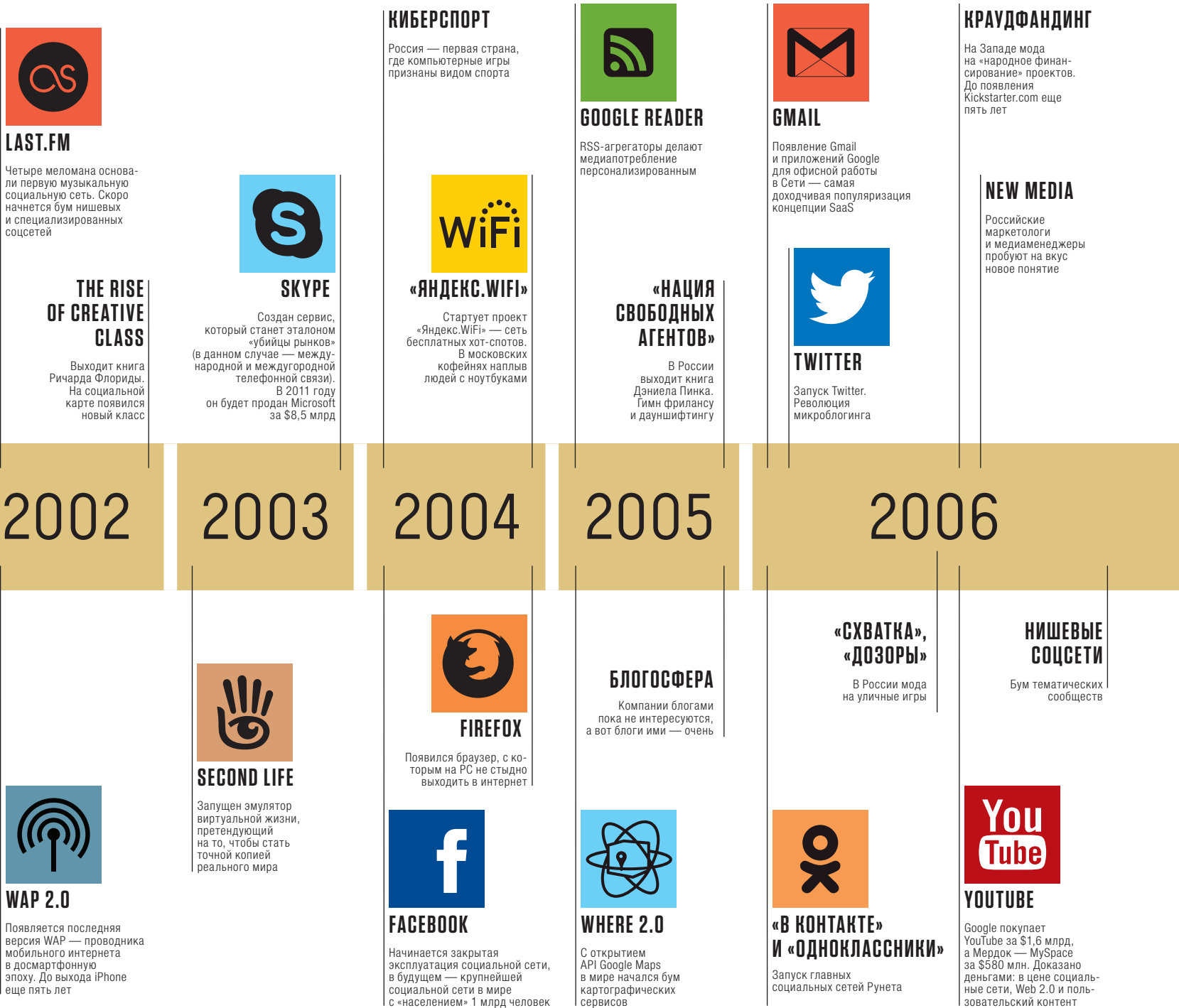
Дата прогноза: 2010 год

«Разработчики интерфейсов учат цифровой мир вести себя по-человечески», — писал журнал (СФ №4/2010). Главная идея — «управляться с цифровым миром так же, как с реальным». Тачскрины, регулировка жестами и даже управление устройствами силой мысли. Уже в сентябре 2012 года наш корреспондент принял участие в тестировании устройства российского стартапа NeuroG (СФ №9/2012), считывающего импульсы головного мозга и позволяющего на их основе распознавать предметы и управлять устройствами. «Скоро пользователю не придется сдавать нормы ГТО по владению устройствами управления», — говорил в 2011 году эксперт СФ. В 2012-м управление силой мысли становится основой компьютерных и настольных игр.



ИСТОРИЯ ПРОГРЕССА

Всего пара лет отделяет вчерашний стартап от компании стоимостью \$1 млрд. Менее года требуется, чтобы создать новый рынок или забраковать модный тренд. «Секрет фирмы» проанализировал, какие компании, люди и идеи становились точками силы в последние десять лет.



12-2012

СЕКРЕТ ФИРМЫ

**АТАКА
КЛОНОВ**

Российские веб-предприниматели осваивают тактику копирования западных проектов

**ЛАЙФХАКИНГ**

Модные тренды года: лайфхакинг — новаторские методы управления жизнью и трансмедиа — адаптация одного и того же контента под разные каналы доставки

КУЛХАНТИНГ

Поиск новых стилей и трендов становится специфической индустрией, которую создали разведчики эпохи потребления

UGC

Бум проектов, построенных на пользовательском контенте (user-generated content)

**ЛИДЕРЫ
ПОСЕЩАЕМОСТИ**

Odnoklassniki.ru и Vkontakte.ru вышли в лидеры по посещаемости среди российских веб-ресурсов

**ГЕНЕТИКА
ДЛЯ ВСЕХ**

Google инвестирует в компанию 23andMe, которая стремится вывести генетическое консультирование на массовый рынок

**ANDROID**

Google выпускает операционную систему для мобильных устройств

**GROUPON**

Возник новый рынок — купонных сервисов

**APPSTORE**

Apple запускает магазин приложений для своих устройств. В 2012 году в нем будут зарегистрированы 400 млн человек

**ОТЪЕМ
АУДИТОРИИ**

Соцсети против поисковиков. Отъем аудитории и монетизация пользователей

**IPHONE
В РОССИИ**

Старт официальных продаж

2007

**IPHONE
И KINDLE**

Выход iPhone и Kindle. Amazon вступает в войну с Apple за рынок цифрового контента

**ZYNGA**

Основана Zynga — разработчик социальных онлайн-игр. Через три года капитализация компании достигнет \$1 млрд, а ее IPO станет крупнейшим после Google

**КОМЬЮНИТИ-
БИЛДЕР**

Новые рынки создают новые профессии

**FREE!**

Экономика бесплатного. В журнале Wired выходит манифест Free! Why \$0.00 Is the Future of Business. Бизнес учится зарабатывать на товарах с нулевой стоимостью

2008

ФРИМИУМ

Разработчики игр учатся зарабатывать не на доступе к игре, а на продаже игровых артефактов

**MACBOOK AIR**

Первый показ

КРИЗИС

Ожидание спада на рынке интернет-инвестиций

**«УТКОНОС»**

PR-кампания сети «Утконос». Бизнес стал серьезно воспринимать блоги и соцсети как эффективный маркетинговый инструмент



FARMVILLE

Компания Zynga запускает в Facebook игру FarmVille. В сети «В контакте» стартует игра «Счастливый фермер». Начинается бум социальных игр



KINDLE2

Электронные книги покупаются с бумажными практически на равных



GOOGLE WAVE

Триумфальный выход и скорое закрытие



TWITTER REVOLUTION

Мир следил за выборами в Иране и беспорядками в Молдавии в микроблогах, заменивших CNN

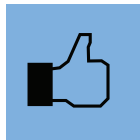


DARBERRY

В России бум купонаторов. Основан и продан Groupon проект Darberry

ПОЖАРЫ

Фильмы в стиле постапокалипсис шагнули с экранов в российскую жизнь



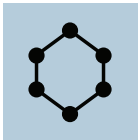
LIKE!

Facebook запустил кнопку Like



IPAD

Поступил в розничную продажу в России



ГРАФЕН

Нобелевская премия Андрея Гейма и Константина Новоселова за материал толщиной один атом



INSTAGRAM

Instagram появился в AppStore. В 2012 году Facebook купит приложение за \$1 млрд

THE WEB IS DEAD

Программная статья в Wired, зафиксировавшая наступление «эры приложений»

ЮРИЙ МИЛЬНЕР

Юрий Мильнер объявлен западными СМИ главным крутым русским. За что: покупка доли в Facebook и успешная стратегия инвестирования

2009

2010



KICKSTARTER

Основан Kickstarter. Краудфандинг из модной концепции превращается в реальный инструмент



ADMOB

Google купила AdMob за \$750 млн. Мобильная реклама на подъеме

«ЯНДЕКС.ПРОБКИ»

Благодаря приложению для iPhone пробки из инфраструктурного явления превращаются в социокультурное



KINNECT

Приставка для Xbox от Microsoft пытается заманить на рынок игр негеймеров

ГЕЙМИФИКАЦИЯ

Игры в соцсетях превращают поощрения в бизнес-модель

«АВАТАР»

Бум 3D. Пока кино, но скоро и в вашем телевизоре

ДАУНШИФТИНГ

Мода на дауншифтинг. Посткризисный травматический синдром «белых воротничков»



GPS

Геотрекинг меняет связь людей с окружающим миром



PINTEREST

Создан Pinterest. В 2012-м компания будет оценена в \$1,5 млрд. Картинки в цене



USHAHIDI.COM

Символ нового явления — горизонтальных связей, кооперации между людьми в условиях разлагающихся государственных институтов



PAYWALL

СМИ во главе с Рупертом Мердоком учатся монетизировать контент, вводя платный доступ и запрещая Google бесплатно брать новости

PIRATE BAY

Суд над основателями сайта The Pirate Bay

12-2012

СЕКРЕТ ФИРМЫ

**IPO ZYNGA**

Привлечен \$1 млрд

**ВИДЕОГРУППИРОВКИ**

Ролики независимых видеоблогеров собирают миллионы просмотров. Бум видеоблогинга

**1%**

Объем российского интернет-рынка достиг 1% ВВП

**INSTAGRAM**

Facebook приобрел сервис за \$1 млрд

**IPO «ЯНДЕКСА»**

Капитализация — \$11 млрд, привлечено \$1,43 млрд

**APPLE**

Самая дорогая компания в мире. Ее стоимость — около \$600 млрд

**IPO FACEBOOK**

\$1 млрд капитализации и почти 1 млрд пользователей

**PINTEREST**

После раунда инвестиций оценен в \$1,5 млрд. Стремительный рост аудитории вывел сеть на третье место после Facebook и Twitter

IPO UTINET.RU

Первое IPO интернет-магазина в России. В сухом остатке — капитализация около 4 млрд руб.

КОРПОРАТИВНЫЕ ИНКУБАТОРЫ

Бизнес сам берется за выращивание стартапов: посевные фонды «Яндекса», «Рамблера» и пр.

АГРЕГАТОРЫ

Бум букинг-сервисов, агрегаторов авиабилетов и туров. Туризм — модный рынок

E-COMMERCE

Бум e-commerce. Электронная торговля — крупнейший сектор Рунета

2011

2012

УМЕР СТИВ ДЖОБС

Уход Джобса — как конец целой эпохи

**ПАВЕЛ ДУРОВ**

Демонстрация среднего пальца холдингу Mail.ru делает основателя «В контакте» героем Рунета. Вскоре «В контакте» перехватит у российского Facebook титул «самой модной соцсети»

СОЦИАЛЬНЫЙ РЕКРУТИНГ

На Западе набирают популярность приложения социального рекрутинга для Facebook: Jobvite, BranchOut и BeKnown. В России агентство Pruffi в одиночку демонстрирует силу «реферальной экономики»

**SQUARE**

Основатель Twitter Джек Дорси отходит от управления компанией, чтобы сконцентрироваться на Square — платформе для онлайн-платежей. Время соцсетей заканчивается. Наступает пора мобильных сервисов

РОБОТРЕЙДИНГ

На биржах все больше транзакций выполняется игроками-роботами

**ВИДЕОБЛОГИНГ**

Звезды YouTube собирают миллионы просмотров и неплохие гонорары

**IPO LINKEDIN**

Всего за сутки капитализация социальной сети LinkedIn выросла до \$9 млрд

**ЦИФРОВАЯ МУЗЫКА**

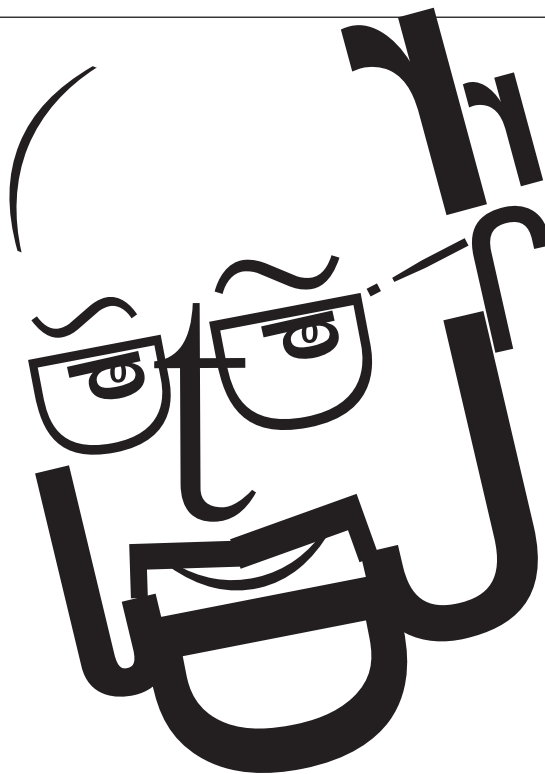
Объем продаж цифровой музыки превысил продажи аналоговой

**ТАРГЕТИРОВАННАЯ МЕДИЦИНА**

Фармкомпании подбирали ключи к внутриклеточным механизмам заболеваний

НОВАЯ ВСЕЛЕННАЯ: КРИЗИС БЕССМЕРТИЯ, ПИЩЕВОЙ ПРИНТЕР, ЛЕКАРСТВО ОТ ЗЛА И МЕСТЬ ПРЕЗИДЕНТА

«СЕКРЕТ ФИРМЫ» ОПУБЛИКОВАЛ НЕМАЛО ИНТЕРЕСНЫХ ПРОГНОЗОВ ЗАПАДНЫХ БИЗНЕС-ГУРУ. ОНИ ПРЕДСКАЗЫВАЛИ, ЧТО ПИЩЕЙ ЧЕЛОВЕЧЕСТВА СТАНУТ ЖУКИ, А РОССИЙСКИЕ МЕНЕДЖЕРЫ БУДУТ В МАССОВОМ ПОРЯДКЕ ВЫПРЫГИВАТЬ ИЗ ОКОН ОФИСОВ. МЫ СВЯЗАЛИСЬ С АВТОРАМИ САМЫХ ЭКСТРАВАГАНТНЫХ ПРОГНОЗОВ И СПРОСИЛИ У НИХ, ЧТО ОНИ ДУМАЮТ ПО ПОВОДУ СВОИХ ПРОРОЧЕСТВ ПО ПРОШЕСТВИИ НЕСКОЛЬКИХ ЛЕТ.



БЕРНАРД ЛИЕТЕР,
ЭКОНОМИСТ

Что бы вы сказали, если бы папа римский призвал верующих обратиться в буддизм? Такие же ощущения я испытал, когда узнал, что экономисты МВФ **Яромир Бенес** и **Майкл Кумхоф** предложили провести реформу банковской системы в соответствии с «чикагским планом». В интервью **СФ** в 2011 году я предсказывал крах доллара и развитие кризиса по траектории «буквы L» — все время вниз (**СФ** №6/2011). Кажется, это поняли и экономисты МВФ. Они предлагают невероятную идею — передать право печатать деньги государству! Сейчас большая часть денежной массы — это деньги, выпущенные банками. Например, банк, имея резервов на \$100, может раздать кредитов еще на \$900. Затем те, кто получил эти деньги в виде платежа за товары или услуги, положат их в свои банки, а потом получают под них

кредитов еще на \$8 тыс. «Чикагский план» предлагает запретить банкам делать это. Если идея будет реализована, уже в следующем году мы будем жить в другой финансовой вселенной. Если нет — наступит финансовый коллапс. Но я надеюсь на лучшее. В США многое зависит от того, какие «лоббистские обязательства» есть у действующего президента. Как вы думаете, почему в США запрещено курить в общественных местах? 50 лет табачные компании вкладывали деньги в обоих кандидатов в президенты. И только в 1992 году они вложили все в **Буша-старшего**, который неожиданно проиграл **Биллу Клинтону**. В этом году 100% денег банков Уолл-стрит было вложено в компанию **Митта Ромни**. И возможно, Обама все-таки решится на меры против банковского лобби.



ХОМАРО КАНТУ,
ПОВАР,
ТЕОРЕТИК «МОЛЕКУЛЯРНОЙ
КУЛИНАРИИ»

«Еду можно будет напечатать на принтере», — предсказывал я в интервью 2009 года (СФ №3/2009). Тогда я имел в виду всего лишь возможность изготавливать «съедобную бумагу» с разными вкусами. Но в 2011-м появились первые 3D-принтеры, которые «печатают» еду, а американская фирма Essential Dynamic планирует создать первый «пищевой принтер» с розничной ценой всего \$1 тыс.

В компании Modern Meadows вам уже сегодня продадут напечатанную на 3D-принтере говядину. По виду ее не отличишь от настоящей. Да и по сути она мало чем отличается: те же говяжьи клетки, только выращенные в специальной питательной среде. Не надо убивать коров и отводить огромные площади под пастбища. Да и мясо получается, благодаря заложенным в нем молекулярным особенностям, полезным для сердца. Людям не обязательно отказываться от любимых

ПОСМОТРИМ НА ВЕЩИ РЕАЛЬНО. ТРЕБОВАТЬ «ЕСТЕСТВЕННУЮ ЕДУ» СЕГОДНЯ БЕССМЫСЛЕННО

вкусов — те же пончики, бифштексы или лапшу можно «напечатать» из любого сырья.

Еда — это лишь определенным образом расположенные молекулы, только и всего. Разместите их в нужном вам порядке, и вы получите вкус и текстуру, неотличимую от оригинала. Давайте посмотрим на вещи реально. Чтобы прокормить вас и подобных вам горожан даже обычной едой, уже не хватает земных ресурсов. А в очереди «за мясом» выстроилось еще несколько миллиардов китайцев и индусов. Требовать «естественную еду» сегодня так же бессмысленно, как настаивать на замене айфонов на допотопные «трубки» времен Эдисона!



МАНФРЕД КЕТС ДЕ ВРИС,
ПРОФЕССОР INSEAD,
ПСИХОЛОГ, КОУЧ

В 2007 году я говорил (СФ №15/2007), что через пять лет русские менеджеры «почувствуют дыхание смерти». В России до сих пор господствует культ гиперматериального. В результате человек крутится как белка в колесе, пока к нему не постучится «костлявая» — и тогда он вдруг оказывается самым богатым человеком на кладбище. Россия попала в ситуацию, которая, наверное, не имеет аналогов. После краха коммунистической идеологии вы лишились ценностных ориентиров. Все, что у вас осталось, — материальное потребление. Но деньги еще не делают человека буржуа. «Буржуазность» — это ценности, которые передаются от отца к сыну. У русской бизнес-элиты — колоссальная проблема с преемственностью. Как правило, владельцам бизнесов нечего передать своим детям, кроме денег. Русская деловая и политическая элита находится в кризисе. Посмотрите, как

ее представители, в частности Путин, цепляются за власть. Они чувствуют, что за ними пустота. Но любая власть развращает — и правитель, даже если он сначала сделал много хорошего, превращается в диктатора. Единственное, что дает мне надежду, — это сама русская история. Мне кажется, Россию спасет именно ее история страданий. Почти в каждой семье у вас есть личная история выживания и сохранения достоинства в нечеловеческих условиях — войны, ГУЛАГа, политических преследований. И эта история может стать той основой, на которой возникнут новые ценности.

РОССИЮ СПАСЕТ ЕЕ ИСТОРИЯ СТРАДАНИЙ

ХИМИЧЕСКИЕ ВЕЩЕСТВА СДЕЛАЮТ НАС ДОБРЕЕ, ТЕРПИМЕЕ И ЧЕСТНЕЕ

Два года назад я рассказывал о «рынке улучшения человеческой личности» (СФ №11/2010). Последние годы убедили меня в необходимости обратить внимание на один сегмент этого рынка — моральное улучшение людей. Что вызывает изменение климата — углекислый газ? В чем причина терроризма — в радикальном исламе? Почему происходят ядерные катастрофы — из-за несовершенства технологии? На самом деле все эти катастрофы — результат принятых нами решений. Возьмите глобальную бедность, болезни, экологическую катастрофу — у человечества есть возможность решить эти проблемы. Нам не хватает лишь моральной predisposedности затратить усилия на их решение. Что такое человек? Несмотря на технический прогресс, он все тот же палеолитический охотник. Он сформировался в небольших коллективах, в условиях острого недоверия к членам других сообществ. И все наши врожденные моральные инстинкты — это инстинкты короткоживущего и параноидально ненавидящего чужаков существа. Нужно изменить самого человека. Химические



ДЖУЛИАН САВУЛЕСКУ,
ПРОФЕССОР
ОКСФОРДСКОГО
УНИВЕРСИТЕТА

вещества сделают людей добрее. Известно, что антидепрессанты увеличивают уровень кооперации и уменьшают агрессию. Стероиды, применяемые при астме, повышают доверие. Другие лекарства помогают справиться с психологическими травмами. Возникает целый рынок морального улучшения людей, способный сделать нас добрее, терпимее и честнее. Кто-то скажет, что я проповедую «моральное программирование» в стиле «Заводного апельсина». Но у нас нет выхода — либо мы изменим сущность человека, либо глобальные проблемы останутся нерешенными.

В заметке для СФ (СФ №7/2010) я говорил о том, что России необходимо эффективнее использовать природные богатства. Нельзя сказать, что страна движется в правильном направлении. Да, цены на нефть обеспечили рост ВВП и накопление финансовых резервов. Но одновременно Россия испытывает колоссальный отток капитала — только за первые три месяца 2012 года он составил \$35 млрд. Страна не может привлечь инвесторов, но, что еще хуже, она не может удержать талантливую молодежь, которая иммигрирует из России. 3 млн предпринимателей сидят в тюрьмах за экономические преступления. Такого не было даже в 1920-е годы при НЭП, когда политическая система, казалось бы,



ДИПАК ЛАЛ,
ЭКОНОМИСТ

была более жесткой. Власти продолжают закручивать гайки: им уже мало официальных силовых структур, таких как армия и полиция. Не удивлюсь, если скоро в стране появятся военизированные формирования для защиты власть имущих. Такие как тонтон-макуты на Гаити во времена «папаши Дювалье». Это прекрасный способ занять тысячи молодых людей во все более стагнирующей российской экономике. Сегодня вся экономическая модель страны основана на ресурсной ренте, которая растрачивается на социальные выплаты, чтобы поддержать рейтинг **Владимира Путина**. Если цены на нефть упадут, от роста ничего не останется. И пока Россия не откажется от ориентированной на природные ресурсы модели развития, ее перспективы представляются мне мрачными.

**ВЛАСТИ
ЗАКРУЧИВАЮТ
ГАЙКИ:
ИМ УЖЕ МАЛО
ОФИЦИАЛЬНЫХ
СИЛОВЫХ
СТРУКТУР**



ОБРИ ДЕ ГРЕЙ,
ГЕРОНТОЛОГ

Технологии развиваются нелинейно. Много столетий люди изучали свойства воздуха и гравитации, а потом за короткий промежуток времени создали авиацию и научились летать в космос. Нечто подобное происходит сейчас в сфере исследований старения. Одна за другой нам становятся понятны основные причины старости. Я считаю, что к концу этого века не просто сильно вырастет

средняя продолжительность жизни, но жизнь вообще перестанет быть ограничена каким-то сроком. Несколько месяцев назад мы опубликовали исследование, где показали, что можно ввести в клетки определенный ген, который защищает их от токсинов, ответственных за появление сердечно-сосудистых заболеваний. В течение года мы начнем эксперименты (пока на мышах) по переносу этого гена в живые организмы. Скоро подобные технологии станут развиваться по экспоненте. И меня удивляет, насколько много людей боятся жизни без смерти. Меня спрашивают: что будет с Землей, если люди станут бессмертными? Но я не говорю о бессмертии — люди будут умирать, от катастроф или аварий, например. Я говорю о том, что люди сохраняют силы и здоровье до конца жизни. Разумеется, открытие секрета вечной молодости не произойдет само по себе — одновременно с ним появятся новые технологии, которые изменят все наше окружение, как и индустриальная революция

**МЕНЯ УДИВЛЯЕТ,
ПОЧЕМУ ТАК
МНОГО ЛЮДЕЙ
БОЯТСЯ ЖИЗНИ
БЕЗ СМЕРТИ**

изменила жизнь людей в XIX веке. Мы пока не представляем жизнь без старения. Сейчас мы начинаем большое исследование того, как исчезновение перспективы старения и неизбежной смерти повлияет на психику и мотивацию людей. Понятно, что мы не можем сделать это в полной мере, потому как еще не существует людей, свободных от старости. Но мы будем пытаться понять, например, что мотивирует молодых людей на достижения — желание произвести впечатление на друзей или уверенность, что у них осталось всего 60 лет жизни. Мне кажется, что роль смерти в нашей мотивации и психике совсем не так велика, как казалось философам и писателям прошлого. И человек вполне может остаться человеком, избавившись от перспективы неизбежной смерти.



СБЕРБАНК – ЛОКОМОТИВ ДЛЯ КАЖДОГО БИЗНЕСА

О КОНКРЕТНЫХ ПЛАНАХ И РЕЗУЛЬТАТАХ РАБОТЫ СБЕРБАНКА СО СРЕДНИМ И КРУПНЫМ БИЗНЕСОМ: РАЗВИТИЕ ИНСТИТУТА СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПАРТНЕРСТВА, СОЗДАНИЕ СОВМЕСТНЫХ С КЛИЕНТОМ ПЛАНОВ РАЗВИТИЯ И ТРАНСФОРМАЦИИ ОТЕЧЕСТВЕННЫХ ТЕХНОПАРКОВ В ТОП МИРОВЫХ ИНВЕСТПРОЕКТОВ РАССКАЗЫВАЕТ ДИРЕКТОР ДЕПАРТАМЕНТА КОРПОРАТИВНОГО БИЗНЕСА ВЯЧЕСЛАВ АРУТЮНЯН.



Директор Департамента корпоративного бизнеса
Вячеслав Арутюнян

– Весной говорилось о новой стратегии Сбербанка в сегменте среднего и крупного бизнеса – стратегическое партнерство. Есть ли уже какие-то результаты?

– Как мы для себя видим, основная цель стратегического партнерства состоит в определении взаимовыгодного формата долгосрочного сотрудничества с клиентом. Такое сотрудничество возможно лишь при глубоком понимании потребностей клиента в финансовых услугах и знаний стратегии, целей владельцев и руководства бизнеса.

Конечно, еще рано говорить о полном внедрении модели обслуживания корпоративных клиентов, основанной на принципах стратегического партнерства. Но тем не менее большие шаги в этом направлении, сделанные Сбер-

банком за последнее время, отражают наше намерение стать для клиентов финансовым партнером и советником.

Важной отправной точкой в этом направлении стало развитие института персональных клиентских менеджеров, которые были закреплены за каждым клиентом. Основные задачи клиентских менеджеров состоят в индивидуальной работе с клиентом, понимании его бизнеса и построении партнерских отношений.

В поддержку развития этих компетенций стало создание клиентско-продуктовых команд. Большинство глобальных банков высоко оценивают ценность синергетического эффекта, возникающего при работе клиентско-продуктовых команд, и успешно его используют в своей работе.

Привлечение в команды специалистов в области разнообразных банковских продуктов и услуг от классического банкинга и инвестбанкинга до лизинга позволяет существенно расширять диапазон оказываемых клиенту услуг. Для банка это означает рост доходов от обслуживания корпоративных клиентов.

– Ценность внедрения данной новации для банка понятна, хотелось бы поподробнее узнать, в чем ценность для клиентов?

– Прежде всего, глубокое знание участниками клиентско-продуктовой команды потребностей клиента, а также его бизнеса позволяет реализовывать не только индивидуальные схемы финансирования, но и предложить другие финансовые продукты, обеспечивающие развитие бизнеса клиента.

Кроме того, клиентский менеджер в статусе лидера клиентско-продуктовой команды наделен достаточно широким спектром полномочий в области организации рабочих процедур, за счет чего существенно повышается скорость реализации сделок клиентов.

Новый формат обслуживания ока-

зался понятен и удобен клиентам, поэтому мы намерены и дальше развивать этот сервис.

– Не сложно предположить, что основная нагрузка на клиентско-продуктовые команды ложится в области кредитных продуктов банка. Каков спрос на остальные услуги, помимо кредитования, где может реализовываться потенциал такого подхода по работе с клиентами?

– Кредитование является классической основополагающей составляющей банковского бизнеса. В блок классических продуктов также входит расчетное обслуживание и размещение временно свободных средств клиентов. Более сложные продукты пользуются спросом у крупных компаний реального сектора.

В первую очередь можно отметить рост спроса на документальные операции (аккредитивные формы расчетов, гарантии), которые позволяют ощутимо повысить эффективность экспортно-импортных операций предприятия.

Для многоуровневых холдингов большой интерес представляют услуги cash management (управление денежной наличностью), открывающие возможность управления денежными потоками группы компаний из единого центра. Активно формируется спрос на инвестиционно-банковские услуги. Но пока это уровень самых крупных компаний.

Все перечисленные направления являются зонами особого внимания продуктовых подразделений Сбербанка и устойчиво лидируют на конкурентном поле. Для себя ставим стратегической задачей увеличение доли «не кредитной» составляющей в доходах с нынешнего уровня примерно 20% до уровня свыше 30%, что соответствует лучшим мировым практикам, и примеры такой эффективности уже есть среди банков финансовой группы Сбербанка.

– Анализируя среднестатистические показатели российских бан-

ков, – доля «не кредитной» составляющей в их доходах колеблется от 10% до 20% и в значительной степени это связано со спецификой нашего рынка, в частности, с высокой маржинальностью кредитования и привлечения средств. За счет чего вы планируете увеличить долю «не кредитной» составляющей в доходах, ведь не планируется снижения объемов по кредитованию?

– За счет того, чтобы предложить клиенту широкий ряд транзакционных продуктов банка. Для того, чтобы лучше понять потребности наших клиентов и помочь стать локомотивом роста их бизнеса, клиентский менеджер не просто реализует отдельные заявки, он использует достаточно разнообразный инструментарий.

Наличие эффективных и интересных инструментов дает возможность двигаться поступательно в направлении развития отношений с клиентом.

Первый шаг – это выявить ключевые направления в развитии бизнеса клиента. Для реализации данной задачи в банке есть самые современные технологии, в т.ч. автоматизированная система CRM (client relationship management – менеджмент, строящийся на связях с клиентом), в которой содержится вся история взаимоотношений с клиентом. Используя ретроспективные данные, можно с большой долей вероятности спрогнозировать будущие потребности клиента и выбрать наиболее оптимальные продукты и услуги для реализации данных потребностей.

Второй шаг связан со среднесрочным планированием развития бизнеса с клиентом. Клиентский менеджер совместно с продуктовыми специалистами формирует четкий план на год по реализации продуктов и услуг Банка в объемном выражении и в наиболее оптимальные для клиента сроки.

На завершающей стадии составляется план активностей, так называемый Account Plan, в котором детально с учетом приоритетов клиента планируются все задачи по клиенту и примерные сроки реализации сделок в течение года.

В целом, хотелось бы отметить, что данная концепция взаимодействия с клиентами строится в рамках ранее заявленных нами принципов стратегического партнерства: не просто предоставление услуг и продажа продуктов, а построение долгосрочных отношений на базе совместной стратегии развития бизнеса компании-партнера. Такая организация сотрудничества предполагает

высокий уровень открытости сторон, глубокого понимания истории клиента и его перспектив, согласованности действий и взаимной ответственности за каждый этап пути.

– Одной из сторон комплексного подхода вы называли программу финансирования технопарков и промышленных парков. Как продвигается это направление? Есть ли уже первые проекты? Участвуют ли в них уже какие-то регионы?

– Сегодня Сбербанк реализует специальную программу, которую мы назвали «Новая индустриализация». В рамках этой программы мы планируем обеспечить существенный объем частных инвестиций в промышленность России и в итоге стать банком №1 по финансированию промышленных парков и особых экономических зон, а также их резидентов.

Понимая масштаб задачи и необходимость привлекать региональные власти, летом 2012 года мы совместно с Ассоциацией промышленных парков (АИП) провели Первую национальную конференцию по финансированию промышленных проектов. В работе конференции приняли участие представители сорока промышленных парков, четырнадцати корпораций развития регионов, десяти органов власти субъектов Российской Федерации, более восьмидесяти потенциальных резидентов – компаний среднего и крупного бизнеса.

В рамках конференции обсуждались различные аспекты финансирования управляющих компаний и резидентов промышленных парков, а также меры государственной поддержки промышленных проектов со стороны региональных и муниципальных властей. По итогам заседания «Клуба лидеров промышленного развития» было принято решение при участии Ассоциации промышленных парков разработать тиражируемый стандарт промышленного парка и синхронизировать его с мерами поддержки Минэкономразвития РФ. Кроме того, члены Клуба выступают экспертами при разработке новых продуктов Сбербанка для промышленных парков и резидентов.

Также в октябре мы заключили первое соглашение о сотрудничестве – с частным промышленным парком «Октябрьский» Ростовской области. До конца года Сбербанк России намерен рассмотреть возможность заключения аналогичных соглашений с промышленными парками и особыми экономи-

ческими зонами Ульяновской, Новосибирской, Свердловской, Пензенской, Липецкой, Воронежской областей и других регионов Российской Федерации.

На сегодняшний день уже поступили в работу пилотные заявки от промышленных площадок из 12 регионов России с объемом финансирования порядка 20,7 млрд руб. Всего в рамках «Новой индустриализации» Сбербанк планирует к 2014 году принять участие в реализации 30 проектов по созданию промышленных парков на общую сумму порядка 100 млрд руб.

– Для России развитие этого направления пока представляется очень новым. Например, в иностранных прецедентах мы понимаем, какие задачи решаются на таких площадках. А есть ли в России примеры создания подобных проектов?

– Конечно. Например, мы тесно сотрудничаем с ОЭЗ «Алабуга» в Татарстане. Она работает с 2006 года, и в неё пришли крупнейшие инвесторы, 65% из которых – ведущие международные компании с сильными брендами: Ford, Rockwool, Isuzu и другие. Общий заявленный объем инвестиций – около 80 млрд руб., из которых уже к началу II квартала 2012 года было реально вложено 27 млрд руб. Эти проекты уже выплатили около 3,7 млрд руб. налогов – весьма ощутимая сумма для одного территориального проекта.

Кроме того, «Алабуга», по версии входящего в группу Financial Times журнала Foreign Direct Investment, вошла в 7% лучших проектов мира. Да, пока эта российская зона – единственная в мировом рейтинге. Но ее опыт показывает, что в нем вполне может найтись место и для других отечественных проектов.

– Сколько времени потребуется для завершения процесса трансформации модели обслуживания клиентов крупного и среднего бизнеса на основе принципов стратегического партнерства?

– 2013 год позволит нам говорить о повсеместном внедрении данной модели во всех клиентских подразделениях на территории России. Но что уже очевидно – модель взаимоотношений с клиентом, основанная на принципах стратегического партнерства, представляет ценность как для банка, так и для клиента и позволяет клиенту-партнеру банка планировать стабильное развитие своего бизнеса на период нескольких лет.



ЗАКОН ДАЛ, ЗАКОН ВЗЯЛ

*ИНИЦИАТИВЫ ДЕПУТАТОВ
ГОСДУМЫ 2012 ГОДА
ЗАМЕТНО ОТРАЗЯТСЯ
НА РАБОТЕ РОССИЙСКИХ
КОМПАНИЙ В 2013-М.
«СЕКРЕТ ФИРМЫ»
ПРОАНАЛИЗИРОВАЛ
САМЫЕ ЗНАЧИТЕЛЬНЫЕ
И НЕОЖИДАННЫЕ
ИЗМЕНЕНИЯ, ОЖИДАЮЩИЕ
ИГРОКОВ ТАБАЧНОЙ,
ТЕКСТИЛЬНОЙ
И АЛКОГОЛЬНОЙ ОТРАСЛЕЙ.*

СЛАБАЯ НАДЕЖДА

Сочи, 2014 год. Олимпийская деревня, снег, десятки тысяч иностранных туристов. И у каждого — стакан с медовухой, сбитнем или сидром.

Такую слегка утопичную картину в марте этого года нарисовали коллегам «по цеху» депутаты Госдумы **Виктор Звагельский** и **Виктор Климов**. В преддверии Олимпиады они неожиданно предложили превратить натуральные слабоалкогольные напитки в «своеобразную визитную карточку, некую „изюминку“, подчеркивающую самобытность» России. И в конце октября 2012 года Госдума одобрила в первом чтении поправки к закону о госрегулировании алкоголя, освобождающие производителей указанных напитков от лицензирования.

Правда, освобождать к тому времени было уже некого. Сама же Дума практически убила российских медоваров, обязав их предыдущей версией закона, действующей с 1 июля 2012-го, получать те самые лицензии.

Производством медовухи, сбитня и других натуральных слабоалкогольных напитков традиционно занимались небольшие предприятия Суздаля, Коломны и прочих туристических центров. Пик спроса пришелся на 2011 год: по данным аналитического агентства ЦИФФРА, в прошлом году медовары и сидроделы выпустили 600–650 тыс. дал. Это совсем немного, в 2 тыс. раз меньше пивного рынка. С другой стороны, ежегодно объем производства натуральных слабоалкогольных напитков рос на 30–40%. До июля 2012 года в России, по данным «Опоры России», было около 30 производителей сидра и медовухи. Получить лицензию не удалось ни одному из них. По мнению экспертов из «Опоры России», большая часть игроков ушла в изготовление либо безалкогольных напитков, либо пива (например, как компания «Медоварус»).

Теперь с подачи Госдумы мертвый рынок оживает, причем производителей на нем может прибавиться. По мнению владельца экофермы «Коновалово» и руководителя объединения «Экокластер» **Александра Коновалова**, последняя законодательная инициатива может вызвать новую волну интереса со стороны мелких отечественных сельхозпроизводителей, у которых появится повод «расширять площади угодий под сады и пасеки» и, как следствие, разнообразить свой продуктовый ассортимент. Более того, эксперты из Института медоварения подсчитали, что исходя из потенциального спроса к 2020 году ежегодный объем производства натуральных слабоалкогольных напитков вполне может вырасти в 30 раз, а то и больше. Так что даже без грез об Олимпиаде медоварам есть чем заняться в ближайшие годы.

ТРИЛЛИОН ТАБАКА

Артем Фаризов вместе с семьей переехал в Москву из Орска почти десять лет назад. Дочке тогда не исполнилось и года, жена не работала. В кармане у Фаризова были диплом ПТУ и «пара десятков тысяч рублей». Вместе со знакомым новоиспеченный житель столицы открыл продуктовый ларек в Бибирево. Бизнес не просуществовал

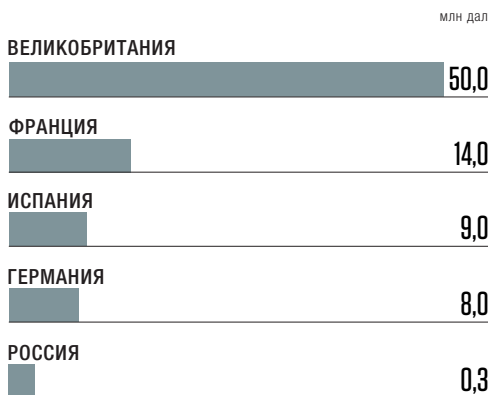
и полугода: «обстановка в районе не располагала», вспоминает Фаризов. Однако предприниматель не бросил свое начинание — сейчас он владеет двумя ларьками на севере Москвы.

Ежемесячный доход Фаризова — «несколько сотен тысяч рублей». Но уже в 2013 году ему, вероятно, придется искать новый источник доходов: грядущие законодательные инициативы поставят под вопрос существование бизнеса Фаризова и еще десятков тысяч его коллег по ларечному цеху по всей стране. В результате на розничном рынке, как показывают расчеты агентства «Infoline-аналитика», уже в 2013 году может «высвободиться» 1,1 трлн руб., из которых более половины придется на сигареты и пиво. Кто выиграет в борьбе за эти деньги? В следующем году в России может быть принят на редкость суровый антитабачный закон — «Об охране здоровья населения от воздействия окружающего табачного дыма и последствий потребления табака». По этому закону, в частности, предполагается запретить продажу табачной продукции в нестационарных торговых точках и магазинах площадью менее 50 кв. м. А уже с 1 января 2013 года в силу вступает законодательное вето на продажу в ларьках пива крепостью менее 5%. Учитывая, что пиво и сигареты сейчас приносят мелкоформатной рознице 50–80% продаж, зарабатывать киоскам, похоже, будет просто не на чем. Представители Минэкономразвития в июне этого года предсказывали, что только из-за ужесточения правил торговли сигаретами могут закрыться 175 тыс. розничных точек.

Впрочем, если будут пострадавшие от закона, то должны быть и победители.

В октябре этого года мелкие торговцы написали президенту страны **Владимиру Путину** письмо о том, что изложенные в антитабачном законе меры погубят их бизнес. Подписались под

ПОТРЕБЛЕНИЕ СИДРА В ГОД



Источник: пояснительная записка к поправкам в закон о госрегулировании производства и оборота алкоголя

этой петицией более 160 тыс. владельцев и сотрудников мелкой розницы. Малый бизнес уверен: заградительные меры пролоббировал крупный ритейл.

1,1 трлн руб., которые, по расчетам «Infoline-аналитики», высвободятся после ухода с розничного рынка мелкого ритейла, — это две выручки крупнейшего российского сетевого продавца X5 Retail Group за 2011 год. Более того, «Infoline-аналитика» пророчит солидный рост доли топ-10 крупнейших FMCG-продавцов на розничном рынке: с 16,3% по итогам 2011-го до 23–24% к 2014 году. Но сетевики не спешат праздновать победу. Так, представители сразу четырех крупных ритейлеров сообщили корреспонденту **СФ**, что не занимались расчетами потенциального роста, потому как пока не видят причин для радости.

Действительно, освоить табачно-алкогольный триллион им будет не так просто. Закон предусматривает запрет на «выкладку и демонстрацию табачной продукции». Нововведение повлечет за собой расходы на переоборудование прикассовых зон.

Еще больше удручают продавцов утвержденные Минздравом ставки акцизов на табачную продукцию (плюс 43% на следующий год, столько же на 2014-й и 20% на 2015 год), которые повлекут серьезный рост цен. По прогнозу аналитиков ITIC и Oxford Economics, динамика удорожания сигарет, непропорциональная росту доходов населения, повлечет за собой всплеск теневой торговли. Если сейчас доля «серой» продукции в России едва превышает 1% рынка, то уже через пять лет данный показатель может вырасти до 35%. Например, из-за резкого повышения акцизов на табачную продукцию в Мексике за два года доля серого рынка выросла с 2% до 17%. За это время в Мексике появилось более 100 нелегальных марок сигарет, оборот которых составляет уже более \$800 млн. В России рост



ПОД ГРАДУСОМ

Благодаря законодательным новшествам в следующем году могут закрыться более 100 тыс. ларьков



НАТУРАЛИЗАЦИЯ

Депутаты вывели сидр и медовуху из-под лицензирования. Но освобождать уже некого



ПОД КОПИРКУ

Возвращение формы не порадует школьников, но позволит обогатиться швейным производителям

теневое сегмента произойдет в первую очередь за счет вала нелегального импорта продукции из стран-коллег России по Таможенному союзу — Белоруссии и Казахстана, где сигареты сейчас на 30–45% дешевле.

Кроме того, массовое закрытие мелкокоррозичных точек может повлечь за собой стремительное развитие неконтролируемой уличной торговли, считает директор по корпоративным отношениям «БАТ Россия» **Александр Лютый**. Его мнение разделяют и эксперты Высшей школы экономики, прогнозируя развитие бизнеса «стрит-вендоров» (бабушки с лотками и другие неорганизованные торговцы).

Впрочем, до сих пор ограничения на алкогольном и табачном рынках не приводили к падению продаж. Так, по данным Росстата, действующий с середины прошлого года запрет на торговлю крепким пивом в ларьках и по ночам в магазинах, а также повышение акциза на 33% и рост цен пока не сказались на покупательских привычках: по итогам первого полугодия 2012 года потребление пива в России осталось на том же уровне, что и до повышения акцизов.

Крупнейший российский дистрибутор табачной продукции «Мегаполис», по информации газеты «Ведомости», открыл несколько магазинов-«пилотов» площадью более 50 кв. м в российских регионах. Помимо табачной продукции ассортимент точек «Мегаполиса» включает пиво, чай, кофе, снеки,

презервативы — в общем, классический набор ларечных витрин.

Впрочем торопиться с построением розничного бизнеса «Мегаполису» не стоит. В октябре этого года депутаты от ЛДПР внесли в Госдуму еще один законопроект, связанный с алкоголем и табаком, предложив собственный сценарий перераспределения денежных потоков на ближайшие годы. По задумке депутатов, продавать табачную и алкогольную продукцию можно будет исключительно в специализированных офлайн-магазинах. Причем, продажа каких-либо других категорий товаров в этой табачно-алкогольной рознице должна быть запрещена.

Поскольку четкие требования к специализированной рознице не указаны, участвовать в гонке за миллиардные обороты от продаж табачно-алкогольной продукции смогут многие. С одной стороны, сетевые продавцы, по словам управляющего партнера компании Management Development Group **Дмитрия Потапенко**, просто переоборудуют свои магазины, создав эдакие shop-in-shop с отдельным входом. С другой стороны, магазины формата «у дома», по мнению директора Центра исследований федерального и регионального рынков алкоголя **Вадима Дробиза**, попросту «выкинут продукты и начнут торговать только табаком и алкоголем». Правда, при таком раскладе значительную долю оборота магазины будут получать в первую

очередь за счет торговли из-под прилавка (с 22:00 и до 8:00 продажа алкоголя запрещена), которая позволит им окупить специализированную точку. «Если бы вы спросили меня год назад, готов ли я открыть офлайн-магазин, я бы ответил категорическим „нет“, — рассказывает корреспонденту **СФ** владелец крупного интернет-магазина, специализирующегося на продаже табачной продукции (сигары, курительный табак и т. д.). — Сейчас мой ответ будет такой: очень даже неплохая идея!» Этот предприниматель, как и Артем Фаризов, уже морально готов к тому, что в следующем году его нынешнему бизнесу придет конец. Онлайн-магазин собеседника **СФ** сейчас ежемесячно приносит ему около 200–300 тыс. руб. прибыли, так что денег на аренду и обустройство офлайнточки предпринимателю хватит, да и с поиском сотрудников проблем возникнуть не должно — «благодаря» разорению ларечной розницы.

СНОВА В ШКОЛУ

Осенью этого года в поселке Каратюбе Ставропольского края разгорелся скандал, который может принести российской швейной промышленности несколько десятков миллиардов рублей. Директор сельской школы запретила ученицам

носить хиджабы на уроках. Родители пожаловались в прокуратуру, в муфтият и подали претензию в районный суд. Локальная история приобрела национальные масштабы. В середине октября в конфликт вмешался президент РФ Владимир Путин, высказавшись за введение единой формы одежды в школах «на региональном или даже на муниципальном уровне».

Член Союза художников Москвы **Татьяна Федорова**, выступая весной этого года в Мосгордуме, посчитала, что введение единой школьной формы в столице может разом принести швейному рынку 2,3 млрд руб. при учете 770 тыс. московских школьников и средней цены формы 3 тыс. руб. Всего в России около 53 тыс. школ, в которых учатся примерно 13,5 млн детей. Таким образом, введение обязательной школьной формы в России позволит швейным производителям побороться за сегмент 40 млрд руб. — это почти 23% объема производства всей российской текстильной промышленности по итогам 2011 года. Обязательную форму для учеников в российских школах отменили в начале 1990-х — общеобразовательным учреждениям позволили самостоятельно принимать решение, вводить форму или нет. Депутаты и чиновники время от времени предлагали

вернуть «обязаловку». В этом году за дело активно взялся Минпромторг, по мнению которого, введение школьной униформы позволит «поддержать швейную промышленность в рамках присоединения к ВТО».

После ставропольской истории к лоббистским усилиям Минпромторга подключилось и Минобробразования. А 25 октября депутаты ЛДПР внесли в Госдуму соответствующие поправки к проекту закона «Об образовании в РФ». Сейчас выпуском школьной формы, по данным консалтинговой компании **Esper Group**, занимаются около 40 производителей (ТД «Смена», ГК «Полишинель» и т. д.). Однако в России найдутся сотни компаний, которые способны подключиться к освоению этой ниши.

При этом, по информации аналитика **Esper Group Дарьи Ядерной**, сегмент школьной формы в последние несколько лет растет примерно на 16% в год, в то время как другие секторы рынка готовой одежды прибавляют в лучшем случае по 7%. Впрочем, по мнению Ядерной, законодательные инициативы могут подоспеть вовремя: швейные компании уже заговорили о потолке роста отрасли.



KARTOTEKA.RU

Система проверки и контроля контрагентов

- ✓ Регистрационные данные юридических лиц России
- ✓ Сведения об учредителях и учрежденных компаниях
- ✓ Государственные контракты, лицензии, арбитражные дела предприятий
- ✓ Электронные выписки из ЕГРЮЛ / ЕГРИП в режиме онлайн
- ✓ Отчеты о прибылях и убытках российских компаний
- ✓ Мониторинг существенных фактов, влияющих на финансовые риски

zakaz@kartoteka.ru 8-800-100-85-55 (бесплатно по РФ)

Коммерсантъ
картотека



ПУТЕВОДИТЕЛЬ ПО ГОДУ

РУСТАМ ТАРИКО ЗАХВАТИЛ СЕДС, АЛИШЕР УСМАНОВ КОНСОЛИДИРОВАЛ «МЕГАФОН», А АЛЕКСЕЙ НАВАЛЬНЫЙ ПОПАЛ В СОВЕТ ДИРЕКТОРОВ «АЭРОФЛОТА». «СЕКРЕТ ФИРМЫ» ВСПОМИНАЕТ ГЛАВНЫЕ СОБЫТИЯ 2012 ГОДА.



10 ЯНВАРЯ

Александр Занадворов запустил процедуру делистинга «Седьмого континента»



2

10 ЯНВАРЯ

ТНТ купил Comedy Club

3



12 ЯНВАРЯ

Компания «Винэксим» (создатель водки «Путинка») подала заявление о банкротстве



21 МАЯ

Сергей Генералов продает последний транспортный актив — Fesco — за \$1,4 млрд

13



12

4 МАЯ

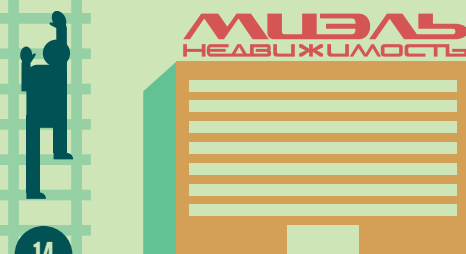
Renault-Nissan договорился с «Ростехнологиями» о получении контроля над АвтоВАЗом — вдвое дороже рынка



11

30 АПРЕЛЯ

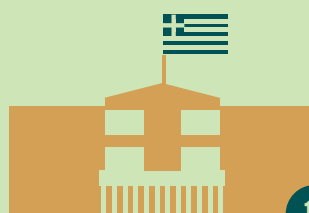
ВТБ закончил обратный выкуп акций у «народных акционеров» — беспрецедентное событие в истории публичного капитала



14

1 ИЮНЯ

Против руководителей «Мизль» возбуждено уголовное дело



15

19 ИЮНЯ

Европа вздохнула свободнее. Большинство в греческом парламенте получили сторонники жесткой экономики

16

АЭРОФЛОТ
Российские авиалинии



26 ИЮНЯ

Навальный вошел в совет директоров «Аэрофлота»



25

6 НОЯБРЯ

Сергей Шойгу, отработавший полгода губернатором Московской области, назначен министром обороны



24

23 ОКТЯБРЯ

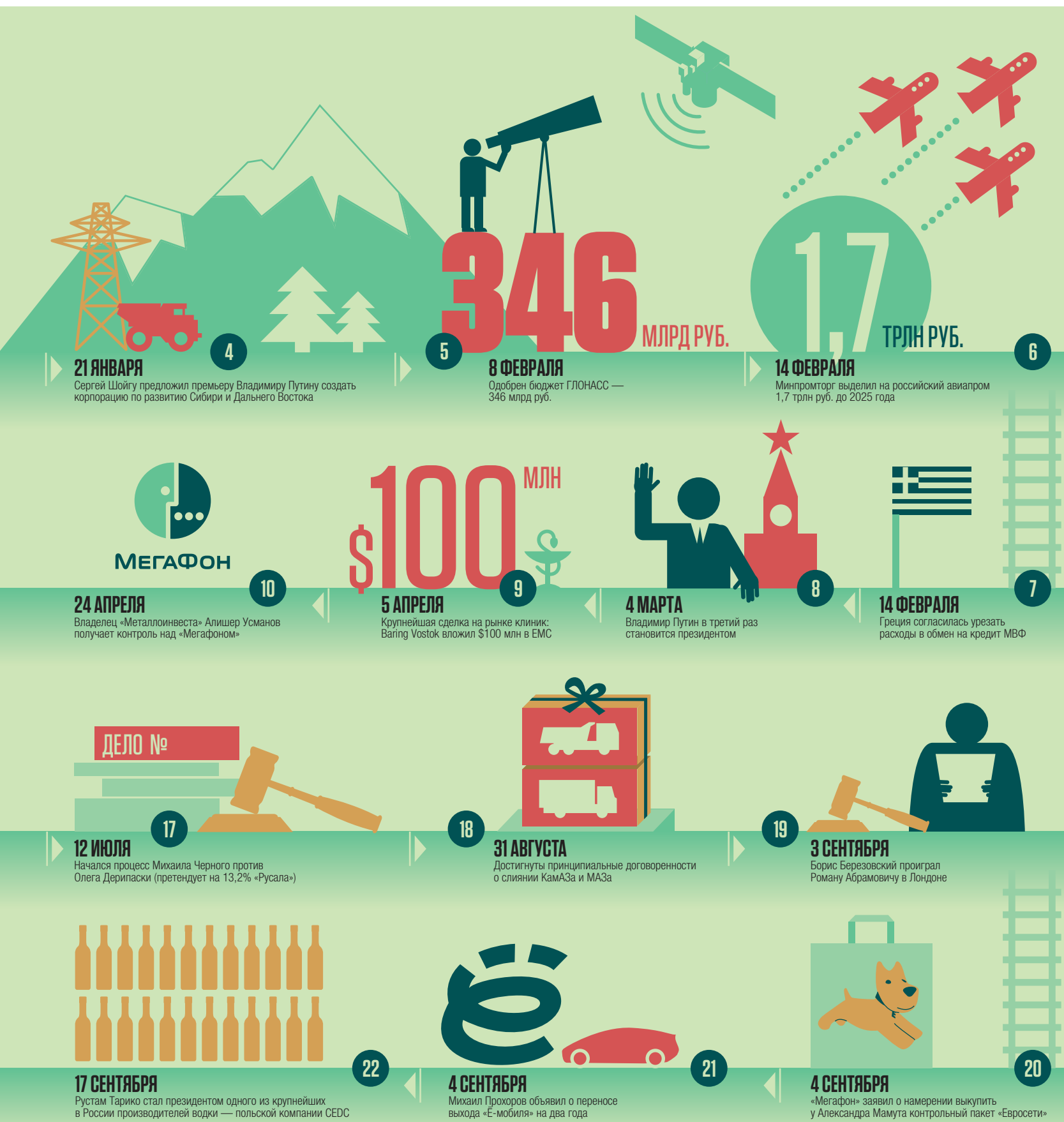
«Роснефть» покупает ТНК-ВР за \$55 млрд



23

18 СЕНТЯБРЯ

Первая российская сеть клиник («Мать и дитя») выходит на IPO в Лондоне





Виктор Носов, вице-президент,
директор департамента факторинговых
операций Промсвязьбанка

«МЫ ПРОВОДИМ НЕСТАНДАРТНЫЕ СДЕЛКИ, И У НАС ЭТО ХОРОШО ПОЛУЧАЕТСЯ»

НЕ ТАК ДАВНО ПРОМСВЯЗЬБАНК ПЕРВЫМ В РОССИИ ПРОВЕЛ СДЕЛКУ С ПЕРУ В РАМКАХ МЕЖДУНАРОДНОЙ ФАКТОРИНГОВОЙ АССОЦИАЦИИ (FCI), ЛИМИТ ПО ИМПОРТНОМУ ФАКТОРИНГУ ДЛЯ ПОКУПАТЕЛЯ СОСТАВИЛ \$1 МЛН. МАЛО КТО ИЗ ИГРОКОВ РОССИЙСКОГО РЫНКА ФАКТОРИНГОВЫХ УСЛУГ МОЖЕТ СЕБЕ ПОЗВОЛИТЬ РЕАЛИЗОВЫВАТЬ ТАКИЕ ПРОЕКТЫ, ОДНАКО, ПРОМСВЯЗЬБАНК, НЕВЗИРАЯ НА СЛОЖНОСТИ РАСЧЕТОВ ПРИ МЕЖДУНАРОДНОМ ФАКТОРИНГЕ, БЕРЕТ НА СЕБЯ ЭТУ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ. О ТОМ, КАК СОЗДАТЬ ЭКСКЛЮЗИВНЫЙ ПРОДУКТ ДЛЯ КАЖДОГО КОНКРЕТНОГО КЛИЕНТА И ЧТО ЖДЕТ РЫНОК ФАКТОРИНГА В РОССИИ, РАССКАЗАЛ ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ, ДИРЕКТОР ДЕПАРТАМЕНТА ФАКТОРИНГОВЫХ ОПЕРАЦИЙ ПРОМСВЯЗЬБАНКА ВИКТОР НОСОВ.

– Есть ли у Промсвязьбанка какие-то особые предложения по факторингу?

– Банк занимается факторингом 10 лет, поэтому любой вид факторинга, который существует в стране, у нас есть. Этим могут похвастаться далеко не все игроки нашего рынка. За 10 лет мы прошли путь от новичка до одного из лидеров рынка, ежегодно подтверждая свою работу стабильными и динамичными показателями. Поэтому сегодня мы готовы предложить нашим клиентам максимально оперативное и удобное факторинговое финансирование в любой точке, где бы ни находился поставщик и покупатель. Кроме того, наработанная практика

позволяет нам разрабатывать индивидуальные схемы факторингового обслуживания конкретно под бизнес клиента.

– Каким компаниям выгоднее пользоваться факторингом?

– Компаниям, которым не доступны кредиты, но которые нуждаются в пополнении своих оборотных средств. Для них факторинг – незаменимая вещь. Но с выходом на рынок отдельных игроков в последние годы факторинг стал, в том числе, и заменой кредиту, к сожалению. Факторинг – это не банковская услуга, во всем мире она априори стоит дороже, чем кредит. Но в нашей стране, где все часто идет вразрез со здравым смыслом,

факторинг местами сравнивался по ставкам с кредитом. В целом факторинг необходим именно малому и среднему бизнесу, но в нашей стране факторингом пользуются в основном крупные корпоративные клиенты. Хотя нужен он всем компаниям, у кого есть отсрочка платежа – «дебиторка».

– Как проверяются клиенты и их поставщики?

– У нас все это отлажено, в нашем департаменте факторинговых операций есть специальное управление, которое проверяет поставщика и дебиторов. Мы 10 лет на рынке, поэтому, если мы говорим об оптовой торговле, то нам известны многие дебиторы, это сети, например, с которыми мы долго

работаем и на которые у нас открыты общие лимиты. Стандартный срок рассмотрения и принятия решения после сдачи клиентом документов – 2 недели. Зачастую это зависит не от нас, а от самих клиентов, которые иногда передают документы частями, а от этого сдвигаются сроки. Но бывают случаи, когда все делаем за несколько дней, все зависит от того, насколько клиент готов раскрыть информацию по себе и по своим дебиторам.

– Насколько быстро растет рынок факторинговых услуг в России?

– Рынок растет очень активно. Факторинг появился в России в 90-х годах, динамично развиваясь до кризиса 2008 года, рос где-то на 70–80% в год. Потом рынок рухнул, но в 2011 году он снова вырос на 76% и превысил показатель 2008 года. В этом году, я думаю, российский рынок факторинга покажет рост примерно в 50%. Аналитики предсказывают, что объем рынка в 2012 году составит где-то 1,3 млрд–1,5 млрд руб. Все это вызвано тем, что на рынок вышли новые игроки, и факторинг из области финансирования малого и среднего бизнеса сдвинулся туда, где раньше было кредитование крупных клиентов. Появились новые клиенты, которые раньше не пользовались факторингом, теперь они заменяют свои кредиты этим продуктом.

– Поговорим о перспективах рынка. Чего можно ожидать от главных его игроков в ближайшее время?

– Все игроки ожидают выхода Сбербанка на рынок, принимает решение о старте работы Райффайзенбанк, последнее время много банков заявляют о запуске факторинга. Произойдет рост числа конкурентов, но опять же, выход таких игроков на рынок еще больше стимулирует нас искать новые продукты. У нас уже есть все классические продукты, но постоянно ищем новые направления, которые позволяют получать устраивающую нас маржу.

– Что это за продукты, например?

– Например, внутренний факторинг без регресса. При факторинге без регресса поставщик, отгрузив товар, получает денежные средства от фактора и все, т.е. ответственности поставщика за неисполнение покупателем требований по оплате товара не предусматривается. Банк полностью принимает риск на себя. Во всем мире именно факторинг без регресса занимает львиную долю рынка, а факторинг с регрессом лишь его малую часть. У нас же в стране все наоборот, в основном развит факторинг с регрессом, при котором поставщик отвечает за неоплату требования покупателем. Все потому, что игроки не хотят брать на себя риски. И хотя доля факторинга без регресса растет с каждым годом, пока она еще довольно мала. Когда новые игроки выходят на рынок, они начинают заниматься именно факторингом с регрессом, и это понятно: риски брать на себя не надо, можно делать маленькую маржу, предлагая маленькие ставки.

В свою очередь Промсвязьбанк в последнее время довольно активно развивает реверсивный факторинг, где инициатива заключения сделки идет уже не от поставщика, а именно от дебитора – покупателя продукции. Реверсивный факторинг может быть и с регрессом и без регресса. Это очень интересно, и этим практически не занимаются конкуренты.

– Какими еще преимуществами обладает Промсвязьбанк в сфере факторинговых услуг?

– Очень большой плюс в том, что практически ни у кого нет, а у нас есть экспортный и импортный факторинг. Например, мы первые в нашей стране провели сделку с перуанским банком Banco Interamericano de Finanzas–BANBIF. Перуанская компания поставляет рыбу нашей российской компании, и под нашу гарантию перуанский же экспорт-фактор выплачивает своему поставщику денежные средства. Я хочу подчеркнуть, что у нас есть все стандартные предложения, а также много и нестандартных индивидуальных решений для сделок, которые мы проводим с крупными клиентами. Именно за эксклюзивом идут к нам, здесь мы «впереди планеты всей» и у нас это хорошо получается.

Наши преимущества еще и в том, что у нас большая развитая филиальная сеть, и везде, от Калининграда до Владивостока, у нас есть факторинг. И нам не важно, где находится клиент, в Москве или Хабаровске – везде он получит одинаково качественный продукт. Это очень удобно для клиента, у которого своя филиальная сеть, как правило, она совпадает с нашей: в каждом крупном городе у нас есть филиал. Также мы можем похвастаться очень опытной командой, которая росла годами, и если покопаться у наших конкурентов, мало где мы не найдем выходцев из Промсвязьбанка. И это хорошо.

– Расскажите об особенностях международного факторинга.

– Особенность международного факторинга состоит в том, что контрагент – либо поставщик, либо дебитор – находится за границей, соответственно при проведении сделки будет действовать валютное законодательство. При этом сделки могут быть как однофакторные, т.е. без участия факторов зарубежных стран, так и двухфакторные. В последнем случае вся работа ведется через международную факторинговую ассоциацию FCI, куда Промсвязьбанк вступил в 2003 году и на тот момент был в ассоциации единственным представителем России. С этого момента мы постоянно доказываем свою безупречную и высококачественную работу, ежегодно становясь лидерами на российском рынке международного факторинга.

– То есть эта ассоциация гарантирует качество предоставляемых услуг?

– Она помогает заниматься сделками и гарантирует их чистоту. Факторы, которые входят в FCI, дорожат своим именем и непреклонно следуют всем нормативным документам ассоциации. А согласно внутреннему ежегодному рейтингу Factors of the Year Awards 2012 Промсвязьбанк стал лидером по качеству работы среди российских участников FCI, заняв первое место по пяти рейтингам из шести, характеризующим в т.ч. динамику роста качества нашей работы на арене международного факторинга. Доверие, оказанное нам партнерами по международной факторинговой ассоциации, безусловно, еще больше стимулирует нас к развитию российского рынка международного факторинга, к стремлению наращивать объемы и совершенствовать качественные показатели работы.

Также мы реализуем сделки по международному факторингу и вне ассоциации, когда наши поставщики поставляют продукцию в страны СНГ, в основном в Казахстан и Белоруссию. Так происходит, потому что факторы Казахстана и Белоруссии, например, не состоят в международной факторинговой ассоциации.

– Есть ли какие-то минимальные и максимальные лимиты?

– Когда мы только начинали работать, то для себя установили, что лимит по «дебиторке» должен быть не менее 3 млн рублей в месяц, и все это время поддерживали эту планку. Безусловно, есть и исключения, т.к. мы работаем по всей стране и предлагаем факторинг не только крупным клиентам, но и малым и средним. На самом деле какого-то четко прописанного лимита нет. Если мы сделаем лимит 3 тыс. рублей, то он будет убыточен для банка – просто тем доходом, который мы заработаем на таком малом объеме, мы не покроем своих трудозатрат. Исходя из этого, мы либо беремся, понимая, что это будет дорого, но клиент готов нести эти расходы, либо объясняем клиенту, что нет смысла даже начинать.

Российский рынок факторинга мы можем разбить на игроков, которые обслуживают только корпоративных клиентов, тех, которые работают со средним бизнесом и тех, кто работает только с малым бизнесом. Есть даже те, кто ушел в микробизнес. Каждому клиенту найдется свой фактор.

– Насколько эта услуга популярна в регионах?

– Когда 10 лет назад мы начали заниматься факторингом, далеко не все клиенты даже в Москве знали, что это за услуга, а в регионах за это слово могли и побить, думая, что оно неприличное. Сейчас все поменялось, хотя и сегодня факторинг не слишком известен в регионах. Но если говорить о Промсвязьбанке, то в 2011 году половина всего нашего объема пришлась именно на регионы. Я считаю, что это изумительный показатель, потому что в целом по рынку 64% всех факторинговых операций приходится на Москву. То есть мы очень сильны в плане развития и продвижения факторинга в регионах. Вся борьба за клиентов происходит в Москве, демпингуют тоже в основном здесь. В регионы идти сложнее: не у всех есть сеть, там не до конца знают, что такое факторинг, и отдельных игроков это пугает. Я же надеюсь, что наша доля в регионах будет продолжать расти, так как там рынок еще не слишком развит, и есть большие перспективы.

СПРАВКА

ПРОМСВЯЗЬБАНК – РОССИЙСКИЙ ЧАСТНЫЙ БАНК, ВХОДЯЩИЙ В ЧИСЛО ВЕДУЩИХ БАНКОВ РОССИИ И 500 КРУПНЕЙШИХ МИРОВЫХ БАНКОВ. БАНКУ ПРИСВОЕНЫ ВЫСОКИЕ РЕЙТИНГИ ВЕДУЩИМИ МИРОВЫМИ РЕЙТИНГОВЫМИ АГЕНТСТВАМИ. КОМПАНИИ «ПРОМСВЯЗЬ КАПИТАЛ Б.В.» ПРИНАДЛЕЖИТ 88,25% В УСТАВНОМ КАПИТАЛЕ БАНКА, 11,75% – ЕВРОПЕЙСКОМУ БАНКУ РЕКОНСТРУКЦИИ И РАЗВИТИЯ.

ПРОМСВЯЗЬБАНК – УНИВЕРСАЛЬНЫЙ БАНК, ПРЕДОСТАВЛЯЮЩИЙ ПОЛНЫЙ КОМПЛЕКС БАНКОВСКИХ УСЛУГ ФИЗИЧЕСКИМ И ЮРИДИЧЕСКИМ ЛИЦАМ. ЕГО КЛИЕНТАМИ УЖЕ СТАЛИ БОЛЕЕ 93 000 РОССИЙСКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ, НА СЕГОДНЯШНИЙ ДЕНЬ КОЛИЧЕСТВО ВКЛАДЧИКОВ И ЗАЕМЩИКОВ БАНКА ПРЕВЫШАЕТ 400 ТЫС. ЧЕЛОВЕК, А ЧИСЛО ДЕРЖАТЕЛЕЙ БАНКОВСКИХ КАРТ СОСТАВЛЯЕТ БОЛЕЕ МИЛЛИОНА ЧЕЛОВЕК. РЕГИОНАЛЬНАЯ СЕТЬ БАНКА – ЭТО ПОЧТИ 300 ТОЧЕК ПРОДАЖ В КРУПНЫХ ГОРОДАХ РОССИИ, ФИЛИАЛ НА КИПРЕ, ПРЕДСТАВИТЕЛЬСТВА В ИНДИИ, КИТАЕ, КАЗАХСТАНЕ И НА УКРАИНЕ.

ПРОМСВЯЗЬБАНК РАБОТАЕТ НА РЫНКЕ ФАКТОРИНГА С 2002 ГОДА, ПРЕДОСТАВЛЯЯ КЛИЕНТАМ КОМПЛЕКС ВЫСОКОТЕХНОЛОГИЧНЫХ ФИНАНСОВЫХ УСЛУГ ПО ВСЕМ ВИДАМ ФАКТОРИНГА – ВНУТРЕННЕГО (С РЕГРЕССОМ И БЕЗ РЕГРЕССА) И МЕЖДУНАРОДНОГО (ЭКСПОРТНОГО С РЕГРЕССОМ И БЕЗ РЕГРЕССА И ИМПОРТНОГО).

С 2006 ГОДА, ПО ДАННЫМ РЕЙТИНГОВОГО АГЕНТСТВА «ЭКСПЕРТ РА», ПРОМСВЯЗЬБАНК ЗАНИМАЕТ ЛИДИРУЮЩИЕ ПОЗИЦИИ СРЕДИ БАНКОВ ПО ОБЪЕМУ УСТУПЛЕННЫХ ДЕНЕЖНЫХ ТРЕБОВАНИЙ.

С 2003 ГОДА ВХОДИТ В МЕЖДУНАРОДНУЮ АССОЦИАЦИЮ FACTORS CHAIN INTERNATIONAL.

ПРОМСВЯЗЬБАНК – ЛАУРЕАТ ПРЕМИИ «ФИНАНСОВАЯ ЭЛИТА РОССИИ – 2010» В НОМИНАЦИИ «ГРАН-ПРИ: ФАКТОРИНГОВАЯ КОМПАНИЯ ПЯТИЛЕТИЯ», ПОБЕДИТЕЛЬ НАЦИОНАЛЬНОЙ ПРЕМИИ «ФИНАНСОВЫЙ ОЛИМП-2010» В НОМИНАЦИИ «ЛИДЕР РЫНКА В ОБЛАСТИ ФАКТОРИНГА».



Владислав Захаров,
генеральный директор ЗАО «СК Ритейл»
(входит в ГК «Северная компания»)

«ФАКТОРИНГ ДЛЯ НАС – ЭТО НЕ ТОЛЬКО КРЕДИТНЫЕ РЕСУРСЫ, НО И ВНЕШНИЙ АУДИТ»

ОДНИМ ИЗ ДАВНИХ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ ФАКТОРИНГОВЫХ УСЛУГ ПРОМСВЯЗЬБАНКА ЯВЛЯЕТСЯ «СЕВЕРНАЯ КОМПАНИЯ», КОТОРАЯ С НАЧАЛА 90-Х ГОДОВ ЗАНИМАЕТСЯ ПОСТАВКАМИ РЫБНЫХ ПРОДУКТОВ В МАГАЗИНЫ РОССИИ. УЧИТЫВАЯ БОЛЬШОЕ КОЛИЧЕСТВО ПАРТНЕРОВ И КОНТРАГЕНТОВ, А ТАКЖЕ ОСОБЫЕ УСЛОВИЯ ЛОГИСТИКИ ЕЕ ТОВАРА, ЭТОТ СПОСОБ ФИНАНСИРОВАНИЯ ОПЕРАЦИЙ ЯВЛЯЕТСЯ НАИБОЛЕЕ УДОБНЫМ ДЛЯ ФИРМЫ. О ТОМ, КАК МАКСИМАЛЬНО ЭФФЕКТИВНО НАЛАДИТЬ СИСТЕМУ ПОСТАВКИ ТОВАРА ОТ ПРОИЗВОДИТЕЛЯ К КОНЕЧНОМУ ПОКУПАТЕЛЮ И ПОЧЕМУ ДЛЯ ЭТОГО ВЫГОДНО ИСПОЛЬЗОВАТЬ ФАКТОРИНГ, РАССКАЗАЛ ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ЗАО «СК РИТЕЙЛ» ВЛАДИСЛАВ ЗАХАРОВ.

– Расскажите об особенностях ведения бизнеса в рыбной отрасли?

– Есть достаточно большое количество компаний, которые имеют контакты, к примеру, с производителями рыбы в Норвегии. Они завозят сюда охлажденную норвежскую рыбу, продают ее в «прямом» виде либо перерабатывают и в виде готовой продукции реализуют в розничные сети. Камень преткновения у всех в логистике. Поскольку срок рыбы ограничен двумя неделями от даты забоя до окончательной реализации, большую роль играет то, как быстро вы ее привезете. Если вы умеете возить рыбу из Норвегии в Москву за два дня, то у вас осталось еще 12 дней на все прочее. Еще за 4 дня вы успеете проехать, скажем, до Красноярска (дальше на автомобиле никто охлажденную рыбу не возит), остается 8 дней на реализацию. Поэтому принципиально весь бизнес построен сугубо на логистике. У нашей компании по стране не так уж много кросс-площадок – Новосибирск, Самара, Ростов, Санкт-Петербург, Москва, Калининград, Нижний Новгород, Екатеринбург. На каждой площадке у нас где-то уже есть, где-то только планируется – производство. Это не просто склад, где перегружают товар из одной машины в другую и везут по ближайшим городам. На каждой из площадок

должна выпускаться готовая продукция. Обычно производители привозят рыбу в Санкт-Петербург или Москву, солят, делают готовую продукцию и отправляют во все концы страны. У нас площадки в Калининграде, Санкт-Петербурге и Москве, где делаются полуфабрикаты, которые упаковываются в газомодифицированной среде, – это продлевает срок хранения. Потом полуфабрикаты привозят на все остальные площадки, и там уже делается готовая продукция, которая уезжает в торговые центры ближайшего окружения. Это позволяет получить свежий продукт и, кроме того, занять большое количество рабочих мест в регионах.

– Ваши логистические премудрости известны, наверное, всем жителям страны – именно «Северная компания» снизила цены на сига и дораду в несколько раз. Расскажите, как это удалось?

– До 2009 года бизнес по сигаю и дораде в России был достаточно прост. По норвежской аналогии рыба закупалась в Испании, Греции и Турции, где она является разводной. Обладатели контрактов с данными фермерами и поставщиками особо не мудрствовали – покупали рыбу, грузили в самолет, поставляли в сеть. Рыба была суперэкзотической по высокой цене, 500–600 руб./кг, в которой основную долю занимала



маржа поставщиков и сетей. Посчитав более внимательно, мы поняли, что из Турции и Греции мы можем привозить данную рыбу машинами, и срок реализации будет достаточным для того, чтобы все это продать по аналогии с норвежской схемой. До 2009 года в месяц завозилось около 2 тонн названной рыбы, а в 2012 в месяц завозится около 400 тонн. Это позволило ей из экзотики перебраться в продукт постоянного потребления, поскольку рыбу стоимостью до 200 рублей за килограмм может позволить себе большинство потребителей. Практически уравнивать сибас и дораду с исконным минтаем и треской нам позволила сугубо логистика. Мы убрали транспортную составляющую в виде самолета, нарастили объемы и благодаря этим изменениям рыба стала «народной».

– Очевидно, именно для таких операций нужно регулярное и своевременное финансирование...

– Принципиально в любой рыбной компании на первое место встает логистика. Без нее сделать ничего нельзя. У нас логистикой занимается персонально владелец бизнеса. Но какая бы быстрая суперлогистика ни была, во всей этой системе кровью будут являться деньги. Они тоже должны появиться достаточно быстро – утром отгрузили, вечером получили деньги. Мы очень давно пользуемся факторингом, приблизительно лет десять. На первом этапе мы работали с банком Уралсиб. Было удобно, но оказалось, что это не для нас, потому что банк был ориентирован на поставки небольших сумм большому количеству контрагентов. А поскольку у нас появились контракты с большими сетями – Перекресток, Седьмой Континент, Ашан, Метро и прочими, нам это стало невыгодно. Мы увеличили ассортимент, сумма одной накладной стала значительной, а преференций при этом в условиях Уралсиба не было. Тогда мы обратили внимание на Промсвязьбанк.

– Почему именно Промсвязьбанк?

– Думаю, что выбор пал на него потому, что такого рода услуг в то время было не так уж много. Принципиально были две разницы – работа с крупными сетями и с мелкими клиентами, которая нас уже, в общем-то, не устраивала на тот момент. Промсвязьбанк, естественно, не единственный в стране занимается факторингом, но он лучше всех отвечает нашим внутренним критериям. Факторинг для нас – это не только кредитные ресурсы, но и внешний аудит. То, что сейчас модно во многих компаниях – финансирование без каких-то документов, нас как раз не устраивает, потому что нам нужно, чтобы наши документы были в порядке. Я, как один из топ-менеджеров компании, не могу подписать и проверить тысячу документов в день, которые поступают к нашим покупателям.

И одна из функций банка, лично для меня очень важная, – это проверка данных документов. Естественно, от Промсвязьбанка ежедневно идет обратная связь о каких-то неточностях, отсутствиях согласования и прочих вещах, это очень важно. По этому вопросу мы всегда находим общий язык.

– Как повлияло использование факторинга на деятельность компании?

– Дебиторской задолженностью мы заниматься не перестали. Факторинговая компания, по сути, дисциплинирует только того, кому выдаются деньги, а сетям все равно, куда платить, происходит переход прав собственности, и они просто платят на другой расчетный счет. Мы никогда не пользовались услугами факторинговых компаний как услугами коллекторских агентств. Но есть процедура о просрочке клиента, и если у вас не налажен внутренний аудит, вы об этом быстрее узнаете от факторинговой компании.

– Получить деньги посредством факторинга легко?

– Любой компании нужны кредитные ресурсы. Представляете, что такое получить кредит для организации? Это два грузовика документов, которые надо собрать и предоставить в банк в течение двух недель, а если вы не там поставили галочку или подписали, то нужно сделать все по новой. Это вещь не для слабонервных. Вас будут проверять долго-долго, а если вы пришли в первый раз и нет кредитной истории – это навсегда. К тому же, если в составе компании несколько юридических лиц, то надо помножить количество документов на это количество юридических лиц. Риски банков в какой-то степени оправданы, когда у них есть залог. Если есть недвижимость в виде «заводов-пароходов», которые можно заложить – деньги выдадут гораздо быстрее. В части факторинга все упрощается тем, что право собственности на поставленную продукцию переходит банку моментально, поэтому получение кредитных ресурсов упрощается в разы. Но в факторинге даже не это главное.

– А что важнее?

– Еще раз повторю, что очень важен дополнительный аудит документов, поскольку банк, принимая на себя залог в виде документа, который отметил покупатель, должен его проверять. В некоторой степени банк это делает вместо нас, выдавая нам деньги и подтверждая, что все хорошо. Понятно, что если банк не получит деньги от покупателя, риски перейдут на компанию, но получение денег по просрочке при нормальных законодательных отношениях – не более чем вопрос времени. Факторинг – принципиально важный для компании инструмент, и от него уже невозможно отказаться. За время пользования этой услугой вся логистика поставок

встала к ней в зависимость. Мы финансируем поставки на 80% от общего оборота. Со всеми сетями у нас есть контракты и практически все эти сети так и финансируются – подписывают тройственные соглашения-уведомления. Просто так «выключить» эту систему уже не удастся чисто по экономическим показателям. Но зато задумываться о том, что с деньгами будет плохо, уже несколько лет нам в голову не приходит. Работа идет, как хорошо отлаженные часы. Мы в такое-то время должны привезти документы, и в такое-то время у нас на счете должны появиться деньги. Это дорогого стоит. Я уж не говорю о том, что у нас очень хорошие ставки...



ОДИН НА СЕМЕРЫХ

«СЕКРЕТ ФИРМЫ» ПОДВОДИТ ИТОГИ ВТОРОГО СЕЗОНА «СТАТЬ КОММЕРСАНТОМ» — СОВМЕСТНОГО ПРОЕКТА НАШЕГО ЖУРНАЛА И СОЦИАЛЬНОЙ СЕТИ PROFESSIONAL.RU. ОДНИ СТАРТАПЕРЫ СОВЕРШИЛИ ПРОРЫВ, ДРУГИЕ БОРОЛИСЬ ЗА ВЫЖИВАНИЕ.

Для AlexGarudo лето неожиданно оказалось периодом застоя — основатели проекта считали дни до наступления осени. Фирма «Гридли» нашла партнера — теперь будет проще покорять юридический рынок. Проект «Пеки самЪ» тяжело пережил уход одного из «родителей», но в итоге стал технологичнее. Apartator.ru поступательно развивался, получая признание на профильных конференциях, но в итоге оказался лишь подопытным кроликом для своих основателей. В фондах JetVenture осталось два сервиса вместо шести запланированных, выжившие проекты уже привлекли инвестиции. Tutti Arti внедряла инновации на консервативном музейном рынке — наконец появились первые плоды. Проект «Видеоинструмент» несколько раз находился на грани закрытия, но в итоге стал самым успешным участником с оборотом 8 млн руб.

САМЫЙ
СТОЙКИЙ

ALEXGARUDO



НЕ ПОКЛАДАЯ РУК

Год у AlexGarudo сложился не так, как мечтал Антон Кудрявцев. Но предприниматель верит, что лучшее впереди

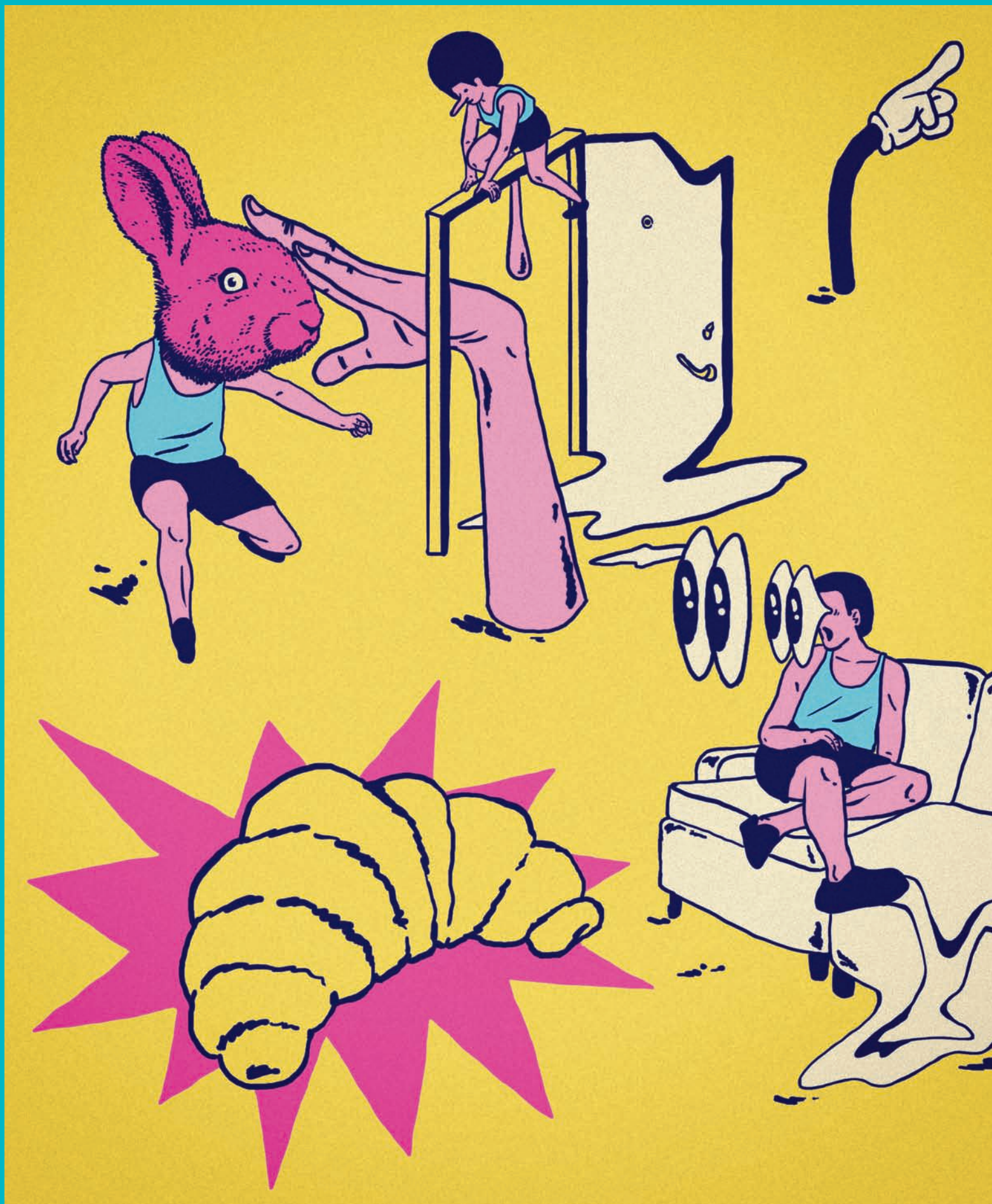
ИЗ-ЗА НЕВЕРНО ВЫБРАННОЙ СТРАТЕГИИ МЫ ПОТЕРЯЛИ ЧАСТЬ ПАРТНЕРОВ-ОПТОВИКОВ, ПОСКОЛЬКУ НАМ ПЕРИОДИЧЕСКИ НЕ ХВАТАЛО ДЕНЕГ НА ГЛАВНОЕ — СОЗДАНИЕ КОЛЛЕКЦИЙ И СВОЕВРЕМЕННЫЙ ПОШИВ

У основателей обувного проекта AlexGarudo Елены Березиной и Антона Кудрявцева 2012-й прошел совсем не так, как они планировали. Предприниматели честно признаются, что «несколько разочарованы в выбранном направлении». Конкуренция на обувном рынке крайне высока, даже в онлайн, а финансовых возможностей проекта было недостаточно для серьезной борьбы за место под солнцем. Надежды на то, что «все потихоньку раскачается», не оправдались. Усугубила ситуацию и проблема, возникшая весной, когда AlexGarudo осталась без летней коллекции обуви. Да, пережить жаркий сезон предприниматели сумели — за счет распродажи имевшихся у них запасов обуви, но рассчитывали-то они совсем не на такой сценарий.

«Думаю, нам не стоило вообще отвлекаться на продажу обуви конечному потребителю, нужно было сосредоточиться на оптовиках», — с сожалением подводит итоги года Кудрявцев. И хотя в ноябре выручка компании превысила 700 тыс. руб., основатели AlexGarudo огорчены: год назад они мечтали, что к концу 2012-го проект будет приносить не менее 2 млн руб. ежемесячно.

Сделав выводы, Кудрявцев и Березина решили прекратить игры в продавцов. Интернет-магазин предприниматели, конечно, закрывать не собираются, но в 2013 году они намерены сосредоточиться на «создании классной обуви и плотной работе с клиентской розницей».

12-2012



САМЫЙ
УСПЕШНЫЙ

«ВИДЕОИНСТРУМЕНТ»



ГОДОВОЙ ПРИРОСТ

Юлия Оськина за год перепробовала не одну бизнес-модель. Эксперименты оказались ненеприятными

Год назад основательница «Видеоинструмента» **Юлия Оськина** грезила о 2 млн руб. ежемесячного оборота. К 2013-му она подошла в статусе долларового миллионера. Изначально Оськина пыталась создать програм-

мный продукт, который поможет интернет-магазинам увеличивать продажи за счет видео. Дело не пошло: онлайн-торговцы не спешили пользоваться платным решением при наличии бесплатного YouTube с огромной аудиторией. Оськина не сдалась: заняла денег и сменила стратегию. В итоге «родился» Videotool — видео-плеер-надстройка для YouTube, работающий по модели SaaS. Преимущество плеера в том, что если раньше поисковые системы находили тематические ролики на YouTube, то теперь поисковики считывают их со страниц самих интернет-магазинов. За счет этого онлайн-продавцы получают не

только увеличение трафика на свои сайты, но и более качественную аудиторию. За два месяца Videotool установили более 2 тыс. раз. Осенью этого года «Видеоинструмент» привлек инвестиции нескольких бизнес-ангелов. Подробности сделки не раскрываются, но проект, по словам Оськиной, был оценен более чем в \$20 млн. Привлеченные деньги пойдут на развитие. В октябре «Видеоинструмент» открыл два региональных отделения — в Санкт-Петербурге и в Киеве, а московская студия скоро переезжает в офис в «Москва-Сити». В 2013 году компания начнет регулярное вещание на отдельном кабельном видеоканале.

САМЫЙ
НЕПРЕДСКАЗУЕМЫЙ

JETVENTURE

2012-й стал для предпринимателя **Вадима Тарасова** годом развенчания иллюзий и набивания шишек. Предприниматель осознал, что ключевые роли в успехе интернет-проекта играют команда и маркетинг. «Нужно быть гибкими, уметь меняться и быстро принимать решения. К тому же тестировать идеи на рынке сейчас можно быстро и недорого», — уверен предприниматель.

Кроме того, Вадим Тарасов понял, что легкие деньги в интернет-бизнесе — это миф. «Я наигрался в венчурство и сосредоточился на развитии проектов именно как предприниматель», — рассказывает Тарасов. Если свое участие в «Стать коммерсантом» предприниматель начинал с двумя венчурными фондами и шестью стартапами в них, то сейчас занимается



ТРАНСФОРМАЦИЯ

Вадим Тарасов переосмыслил подход к бизнесу: с играми в венчурного инвестора предприниматель завязал

развитием только двух проектов — Jetwant.com и Jetka.com. Стратегическая задача, которую перед собой поставил предприниматель, — «довести эти сервисы до стадии быстрого растущего бизнеса, отладить в них процессы и продать — целиком или частично — инвесторам, чтобы развиваться дальше». В конце ноября Вадим Тарасов со своим «сервисом наоборот»

Jetwant.com участвовал в инвестиционном комитете акселератора TexDrive. Речь шла о покупке примерно 30% Jetwant.com за \$300 тыс. Если сделка состоится, стоимость сервиса составит примерно \$1 млн.

200 ТЫС. РУБ.

составила выручка сервиса Jetwant.com с начала октября по середину ноября этого года

САМЫЙ
ПРОДВИНУТЫЙ

КРУТОЕ ПИКЕ

Антон Мальков и Дмитрий Линник не сработались. Теперь у каждого из предпринимателей новый проект. Такой же как старый

Сервис Apartator.ru заканчивает свое участие в «Стать коммерсантом» драматично. Основатели площадки **Антон Мальков** (на фото) и **Дмитрий Линник** решили разойтись и создать по отдельному «апартатору».

APARTATOR.RU

Сделано за год было немало. Партнеры совместно разработали сложный с технической точки зрения сайт, создали систему управления бизнесом, подобрали клиентам 25 тыс. квартир. Но ожидаемой финансовой отдачи не получили. В итоге партнеры поняли, что развитие Apartator.ru они видят совершенно по-разному. Линник выступал за планомерное развитие компании в пределах России с фокусом на полную автоматизацию процесса бронирования, а Мальков стремился к быстрой глобальной экспансии с использованием call-центра для активных продаж. К единому мнению партнеры так и не пришли.

Судьба Apartator.ru пока не определена, а предприниматели, его основавшие, уже решили порознь развивать похожие сервисы. Так, Мальков вернулся в созданную им десять лет назад компанию LikeHome.ru. Уже сейчас через сайт можно арендовать квартиры в Москве, Санкт-Петербурге, Киеве, Лондоне, Париже, Нью-Йорке. LikeHome.ru, как и Apartator.ru, — сервис бронирования жилья. Но основное отличие LikeHome в том, что он берет на себя обслуживание и арендуемых апартаментов, и клиентов (уборка квартиры, встречи и проводы жителей и др.). Линник планирует создать новый сервис, похожий на Apartator.ru.

САМЫЙ
СТАБИЛЬНЫЙ

«ГРИДЛИ»

Год у **Алексея Карпова** выдался, по его признанию, крайне тяжелым. Постановка бизнес-процессов, подбор сотрудников, поиск наиболее перспективных способов рекламы — это лишь малая часть проблем, и все они требовали решения, что означало временные и денежные затраты. В результате быстрый старт, на который предприниматель изначально рассчитывал, не удался. «Мне категорически не хватало времени, чтобы успеть все, особенно поначалу. Поэтому планирование своего графика и графика сотрудников вышло на первый план, — делится ощущениями Карпов. — Понимание, как необходимо работать, пришло только со временем и после конструктивной критики коллег и энтузиастов». Сейчас Карпов со своими сотрудниками



С ПЛАНОМ ПО ЖИЗНИ

Алексей Карпов доволен итогами года, но уже пишет новый бизнес-план

пишет бизнес-план, который «учтет все нюансы дальнейшей деятельности исходя из полученного опыта». При этом от идеи привлечь в проект инвестора предприниматель не отказывается: развитие компании до желаемого уровня за счет только собственных средств займет, по подсчетам Карпова, лет семь вместо желаемых двух-трех.

Однако «Гридли» есть чем похвастать. Через фирму прошли более 300 клиентов, сотрудники компании выиграли почти 200 судебных процессов, зарегистрировали около 80 индивидуальных предпринимателей и несколько десятков компаний. За прошедший год Карпов собирался достичь ежемесячной выручки 300 тыс. руб. (см. график). Не удалось. Но предприниматель не считает это поражением, потому что финансовую цель он себе ставил «без хорошего понимания рынка».

ФИНАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ

	Выручка, тыс. руб.	Расходы, тыс. руб.
Август 2012	92	63
Сентябрь 2012	92	53
Октябрь 2012	99	58
Цель на декабрь 2012	300	

САМЫЙ
УПОРНЫЙ



БИЗНЕС ВОПРЕКИ

Елена Крылова не смогла убедить рынок в привлекательности вендинговых автоматов. Зато нашла для себя новую нишу

Прошедший год для основательницы проекта Tutti Arti **Елены Крыловой** оказался по-настоящему учебным: предпринимательница получила как позитивный, так и негативный опыт. «За год я убедилась, что сувенирный рынок не готов воспринять мою идею с вендинговыми автоматами, какой бы перспективной она ни была», — сокрушается Крылова. Дело в том, что в центре дизайна Artplay уже более полугода работают четыре автомата. Но несмотря на регулярное обновление их ассортимента, на спросе это никак не сказывается: количество покупок зависит от посещаемости самого центра дизайна. За прошедший год у Крыловой появились два крупных партнера — Третьяковская галерея и Русский музей. Еще с двумя музейными площадками предпринимательница ведет переговоры. Более

TUTTI ARTI

УЧАСТИЕ В «СТАТЬ КОММЕРСАНТОМ» ПОЗВОЛИЛО МНЕ УПОРЯДОЧИТЬ СОБСТВЕННЫЕ МЫСЛИ, ПРЕВРАТИЛО МОЙ ПРОЕКТ В БОЛЕЕ ЗНАЧИМЫЙ ДЛЯ МЕНЯ ЖЕ САМОЙ И ПОЗВОЛИЛО СКЛАДНО ИЗЛАГАТЬ СВОИ ИДЕИ НА БУМАГЕ. СОВМЕСТИВ ЗНАНИЕ СУВЕНИРНОГО РЫНКА И ВОССТАНОВЛЕННЫЙ СО ШКОЛЬНЫХ ВРЕМЕН ПИСАТЕЛЬСКИЙ НАВЫК, Я НАЧАЛА СОТРУДНИЧАТЬ С THE ART NEWSPAPER RUSSIA!

того, за год Елене Крыловой удалось не только довести до ума технологию использования изображений в своей продукции, но и повысить качество сувениров. Приятным бонусом для Крыловой стал и тот факт, что она добилась поставленной на конец года цели: оборот Tutti Arti по итогам ноября составил около 300 тыс. руб. Завершится 2012-й для Елены Крыловой защитой диплома в Центре креативных индустрий МГУ им. Ломоносова по программе «МВА — арт-менеджмент». Тема работы — «совершенно новый и очень интересный проект музейного магазина» в здании Манежа в центре Москвы. «Я счастлива, что мне представилась возможность задуматься о магазине мечты, и этот новый стартап все больше меня захватывает», — рассказывает Крылова.

«СЕКРЕТ ФИРМЫ»
ВЫЯСНИЛ, ЧТО
ПРОИЗОШЛО ЗА ГОД
У УЧАСТНИКОВ
ПЕРВОГО
СЕЗОНА «СТАТЬ
КОММЕРСАНТОМ».

① Ежемесячный оборот интернет-магазина детских игрушек Toyzez.ru за год вырос вдвое — до 700–800 тыс. руб. По словам его совладелицы **Елены Локтионовой**, ассортимент обновился на 70%, увеличилось число продукции премиум-класса. Осенью этого года Локтионова запустила специализированный магазин детской посуды «Полная чашка».

Фото: Елизавета Абакумова

② Сувенирные валенки «Северной мануфактуры» появятся на Олимпиаде-2014: компания стала ее официальным поставщиком. Сейчас ежемесячная выручка проекта превышает 1 млн руб. Значительно увеличился ассортимент — появились коллекции новогодних игрушек и брендовые войлочные чехлы для планшетных компьютеров.

③ Учредитель часовой компании KYBOE! Russia **Дмитрий Чудаков** в начале 2012-го распродал имевшиеся торговые запасы голландских часов и закрыл фирму. Сейчас предприниматель руководит «крупным международным онлайн-проектом в развлекательной сфере», рассказать подробности пока отказывается — боится сглазить.

САМЫЙ
ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНЫЙ

«ПЕКИ САМЪ»



ДВА В ОДНОМ

Дмитрий Яковлев собирается превратить два семейных проекта в один всероссийского масштаба

«Удивительный выдался год. В нем, как в короткометражном фильме, промчались события, которые надолго определяют ход развития нашего проекта „Пеки самЪ“, — вдохновенно рассказывает **Дмитрий Яковлев**.

Когда «Пеки самЪ» начал участвовать в «Стать коммерсантом», у него было четыре учредителя. Но менее чем через полгода по семейным обстоятельствам из компании вышли **Анастасия** и **Сергей Ранюк**. «Это, пожалуй, главная неудача года, ведь любые изменения в составе учредителей не проходят бесследно, это финансовые, временные и моральные потери», — рассказывает Яковлев.

На протяжении всего 2012 года Дмитрий Яковлев выстраивал бизнес-процессы в компании. Главным достижением в этой области предприниматель считает свое знакомство с «облачными» технологиями, поскольку именно они позволили наладить «всесторонний учет хозяйственной деятельности». Сейчас «Пеки самЪ» активно использует «облачные» приложения и в бухгалтерском учете, и в интернет-продажах, и во взаимодействии с клиентами и партнерами. «Без современных инструментов управления и учета построение эффективной, пусть даже малой, компании невозможно», — уверен Яковлев.

10 %

составил среднемесячный прирост выручки проекта «Пеки самЪ» на протяжении 2012 года

Выручка компании «Пеки самЪ» в октябре этого года составила 410 тыс. руб. Таким образом, Дмитрий Яковлев медленно, но верно приближается к поставленной на конец 2012-го цели — 500 тыс. руб. Впрочем, финансовые показатели для самого предпринимателя не столь важны — его радует другое: число постоянных клиентов «Пеки самЪ» выросло в несколько раз. Но главное, оглядываясь на прошедший год, Дмитрий Яковлев ничуть не жалеет о выбранном пути стартап-предпринимателя.

④ Основатель компании по производству игр для соцсетей GaGaDo **Михаил Бурчик** заморозил свой проект. Сегодня он вместе с бывшими подчиненными трудится в питерской софтверной компании. «Я снял с себя функции менеджера и теперь занимаюсь тем, что у меня хорошо получается и приносит мне удовольствие», — говорит Бурчик.

⑤ Проект «BookЛавка» не терпел изменений — взлета у компании не получилось: «BookЛавка» по-прежнему продает книги через единственную стойку в магазине «Глобус Гурмэ». Основатель «BookЛавки» **Николай Циомо** в этом году возглавил Национальный институт сертифицированных консультантов по управлению.

⑥ Год назад ассортимент компании Lui.et.Moi **Карины Беловой** состоял из украшений и платьев, теперь к нему добавились сумки люксовых брэндов и винтажные предметы интерьера.оборот Lui.et.Moi — 200–500 тыс. руб. в месяц. Параллельно Белова помогает предпринимателям создавать офлайн-магазины, специализирующиеся на винтаже.

⑦ ИТ-проект **Дмитрия Трепакова** 3D-банк прекратил существование. Сайт фирмы, которая год назад занималась разработкой трехмерных виджетов, не работает — вместо него открывается портал хостинговой компании.





КАЛЬКУЛЯТОР TEA FUNNY

ФИНАНСОВЫЕ ВЛОЖЕНИЯ – ОТ 800 000 ДО 1 200 000 РУБ.

ТОРГОВАЯ ПЛОЩАДЬ – МИНИМАЛЬНО ОТ 7 ДО 12 КВ. М
ДЛЯ КИОСКА И ОТ 20 КВ. МЕТРОВ –
ДЛЯ КАФЕ СТРИТ-ФОРМАТА

ПЕРСОНАЛ – 3 БАРМЕНА, 1 СУПЕРВАЙЗЕР (ГРАФИК 2/2)

ПОЛНЫЙ КУРС ОБУЧЕНИЯ – 16 ЧАСОВ

Мария Исмаилова,
руководитель отдела по продаже
франшизы компании **Tea Funny World**

BUBBLE TEA ЗАХВАТЫВАЕТ РОССИЙСКИЕ ГОРОДА НОВЫЙ МОЩНЫЙ ТРЕНД

ЕСЛИ ВЫ НАХОДИТЕСЬ В ПОИСКЕ ОРИГИНАЛЬНОГО ПРОЕКТА ДЛЯ СОБСТВЕННОГО БИЗНЕСА, КОТОРЫЙ ОКУПИТСЯ ЗА 3–4 МЕСЯЦА, ОБРАТИТЕ ВНИМАНИЕ НА УСПЕШНУЮ ФРАНШИЗУ КОМПАНИИ **TEA FUNNY WORLD**. ВСЕГО ЗА ГОД РАБОТЫ КОМПАНИЯ ОТКРЫЛА БОЛЕЕ 30 ТОЧЕК ПО ПРОДАЖЕ НОВОГО ДЛЯ РОССИИ НАПИТКА – BUBBLE TEA (БАБЛ ТИ), И НЕ СОБИРАЕТСЯ ОСТАНАВЛИВАТЬСЯ НА ДОСТИГНУТОМ.

О том, как внедрить на рынок совершенно новый продукт и что должен сделать франчайзи, чтобы быстро окупить затраты на бизнес, рассказала Мария Исмаилова, руководитель отдела по продаже франшизы компании Tea Funny World.

– Как Bubble Tea пришел на российский рынок?

– Проанализировав невероятный успех Bubble Tea в Англии, Америке и Европе, в том числе в Германии, где за два года было открыто более 300 торговых точек по продаже Bubble Tea, мы решили вывести этот продукт на российский рынок. Полтора года назад нам удалось выиграть тендер, который проводила тайваньская компания Possmei – крупнейший мировой поставщик ингредиентов и оборудования для Bubble Tea. В сентябре 2011 года компания Possmei передала нам эксклюзивные права на продажу своей продукции на всей территории России.

– Кто разрабатывал для вас рецептуру Bubble Tea?

– Мы используем оригинальную рецептуру, разработанную на о. Тайвань. Все ингредиенты для Bubble Tea, которые мы завозим в Россию, – натуральные продукты, прошедшие сертификацию и соответствующие стандартам качества. Компания **Tea Funny World** применяет классические технологии приготовления, строго соблюдает рецептуру и является официальным «провайдером» Bubble Tea на российском рынке. Но в мировой практике Bubble Tea появился уже более 30 лет назад.

– Насколько насыщен рынок Bubble Tea сейчас в России?

– У нас много конкурентов, так как Bubble Tea становится модным продуктом, и это всегда большая конкуренция. Но

мы работаем на этом рынке уже больше года, у нас сейчас более 50 точек на стадии открытия, 31 из них успешно работает. Мы представлены во многих городах России – Новосибирске, Ульяновске, Уфе, Туле, Оренбурге, Ухте, Калининграде, Санкт-Петербурге, Казани и т. д. И это только начало. По оценкам специалистов, сегодня нашей компании принадлежит 95% рынка. Кстати, домен bubbletea.ru тоже принадлежит нам. А к апрелю следующего года наш минимальный план открытия новых кафе – 100 торговых точек по всей России.

Компания **Tea Funny World** активно развивает направление HoReCa. Наша продукция интересна многим кафе, барам и ресторанам. Мы всегда готовы предоставить всю нашу линейку ингредиентов.

Также мы активно развиваем направление «кафе в кафе». Сегодня мы представлены в фирменных сетях Sbarro, Subway, ВьетКафе и многих других – получается своеобразный shop in shop. Мы ставим мини-киоск **Tea Funny** внутри ресторана или кафе – таким образом оптимизируя их торговую площадь.

– Почему франчайзи выбирают вашу компанию?

– Мы очень интересны рынку – это подтверждает большое количество обращений по франшизе. Ежедневно мы получаем более 10 заявок, из них половина обращений — это бизнесмены Сибири и Дальнего Востока. Поэтому в Новосибирске у нас работает отдельное представительство со своим складом, оперативной логистикой и учебным классом.

Важно, что наши франчайзи могут выбрать удобный для них формат торговой точки: кафе, киоск или павильон в торговом центре, «кафе в кафе» (оптимизация торговых площадей), стрит-ритейл. В настоящее время готовятся к открытию

первые два фирменных кафе **Tea Funny** в Москве и Санкт-Петербурге с отдельным входом, фирменным интерьером и своей уникальной атмосферой.

– То есть форму определяет франчайзи? Какие еще преимущества получает ваш партнер при заключении договора?

– Мы предоставляем франчайзи поддержку на всех этапах развития бизнеса. Одна из основных вещей – это подбор помещения. Отдел маркетинга компании **Tea Funny World** по запросу франчайзи оценивает трафик посетителей на выбранной территории; готовит дизайн-макет торговой точки с учетом пожеланий франчайзи и арендодателя; предоставляет спецификации, технические характеристики и правила расстановки оборудования, оказывает сервисное обслуживание. Если оборудование вышло из строя, то наши специалисты в кратчайшие сроки направляют партнеру замену для бесперебойной работы кафе наших франчайзи-партнеров. Мы работаем только с тайваньским оборудованием (не с китайским!), потому что уверены в его надежности. Компания проводит обязательное обучение персонала наших франчайзи, передает технологические карты для ведения финансового учета и инструкции по приготовлению всех видов Bubble Tea для барменов.

– Способ приготовления напитка может храниться в тайне, но ингредиенты потребителю всегда интересны. Из чего готовят Bubble Tea?

– Основа – это качественный чай. По классу он выше среднего, но мы стараемся держать конкурентную цену. Мы используем настоящий тайваньский Жасминовый чай, ярко



ПОРТРЕТ ФИРМЫ



Кафе Tea Funny, г. Ульяновск



Ажиотаж на выставке World Food Moscow 2012



Кафе Tea Funny, г. Новосибирск, ТРЦ «Сибирский Молл»



- Фруктовое желе** – кусочки желе из натурального фруктового сока
- Тапиока** – натуральные растительные шарики, легко усваиваются организмом
- Лопочущиеся шарики** – разноцветные шарики с натуральным соком внутри



Кафе Tea Funny, г. Москва, ТРК «БУМ»

выраженный Эрл Грей, специфичный, но любимый многими Улун и японский чай Зеленый порошок. Что касается сиропов, то, по сути, это просто натуральное фруктовое пюре – клубника, киви, манго, персик и другие виды. У нас есть все варианты «поппинг боба» – лопающихся шариков, которые состоят из морских водорослей агар-агар, внутри которых находится сок. Становится популярной тапиока – растительные шарики, которые получают из корня тропического растения маниока. Она варится, выдерживается во фруктозе и в таком виде готова к употреблению. Среди наших топпингов есть и кусочки кокоса, и алое вера в сиропе, и фруктовое желе, которое готовится из сока с добавлением желирующего вещества. Мы следим за новинками вкусов для Bubble Tea и постоянно расширяем ассортимент. Ингредиенты всегда в наличии на наших складах в Москве и Новосибирске, и мы оперативно осуществляем их отгрузку в любую точку страны.

– География открытия ваших точек уже очень широка, но каждый российский регион имеет свою специфику. У франчайзи есть свобода действий при адаптации к местным условиям?

– Для каждого города и региона компания Tea Funny World разрабатывает маркетинговую программу в поддержку открывшейся точки. Об открытии новой точки мы пишем в СМИ и в социальные сети. На момент открытия мы оказываем всестороннюю поддержку нашим партнерам и выделяем дополнительный объем ингредиентов на проведение промо-акций. Специфика региона, действительно, иногда очень сильно влияет на бизнес. Например, в России – зима длинная и холодная, поэтому наши специалисты совместно

с тайваньскими коллегами разработали специальную горячую линейку Bubble Tea, позволяющую поддерживать уровень продаж в любое время года.

Мы постоянно работаем над расширением ассортимента. Так, с конца декабря мы вводим линейку кофе с жемчужинами тапиоки. А с конца января в наших точках появится уникальное мороженое с лопающимися шариками.

Все наши франчайзи общаются друг с другом, обмениваются контактами, консультируются, делятся своим опытом, и это здорово. Многие франчайзи, купив одну франшизу, открывают вторую. Нас радует, что этот бизнес приносит предпринимателям прибыль, которая позволяет открывать одну точку за другой. На сегодняшний день доход на вложенные средства по франшизе Tea Funny составляет более 100% годовых, а период окупаемости – от 3 до 6 месяцев!

– Очень хороший показатель окупаемости...

– Да, понятно, что наш продукт уникальный. Но только надо помнить, что 99,9% успеха этого бизнеса зависит от расположения точки. Хороший трафик – залог удачного старта! Поэтому мы и оказываем поддержку в подборе помещения для кафе Tea Funny.

– А если у потенциального предпринимателя нет полной суммы на покупку вашей франшизы?

– С 10 декабря появится возможность сотрудничества с одним из крупнейших российских банков, который имеет более 700 отделений по России. Мы заключили договор, по которому банк-партнер будет предоставлять целевое финансирование франшизы Tea Funny «с нуля». Отметим, что общая цифра затрат на открытие кафе Tea Funny (например,

площадь 10 кв. м в торговом центре) достаточно скромная – около 1 млн 200 тыс. рублей. Теперь в каждом отделении банка наш потенциальный партнер сможет оставить заявку на получение целевого кредита для покупки нашей франшизы и оборудования. Очень важно, что банк готов финансировать начинающего предпринимателя «с нуля». То есть без периода в 6 месяцев, который установлен у всех остальных банков, чтобы предприниматель показал свои финансовые результаты.

– Какой штат сотрудников нужен для открытия точки продажи Bubble Tea?

– На точке необходимо минимум четыре человека, которые будут работать по графику 2/2.

По нашей системе барменов должно быть двое, хотя наши бармены готовят один коктейль за одну минуту. Чтобы у клиента не было ощущения, что к нему поворачиваются спиной и он остается в одиночестве, один бармен принимает заказ, общается с клиентом, а второй бармен готовит Bubble Tea. Если точка не одна, нужен управляющий или супервайзер, который будет следить за наличием ингредиентов, правильностью приготовления коктейлей, соблюдением всех технологических карт, внешним видом барменов. Кстати, наши бармены, работающие на точках, говорят, что если человек один раз пришел и выпил коктейль, то он к нам непременно вернется. В среднем 8 из 10 клиентов становятся в Tea Funny постоянными. Ежемесячно у нас проходят новые акции, которые направлены на стимулирование наших франчайзи. Это сюрпризы, подарки, приятные новости. Мы очень мощно поддерживаем наших партнеров.

СКОРАЯ ДЕЛОВАЯ ПОМОЩЬ

РУБРИКА «БАНК РЕШЕНИЙ» — РОВЕСНИЦА ЖУРНАЛА «СЕКРЕТ ФИРМЫ». ПРЕДПРИНИМАТЕЛИ, КОТОРЫМ МЫ ПОМОГАЛИ РЕШАТЬ СЛОЖНЫЕ ПРОБЛЕМЫ, ВЫСОКО ОЦЕНИЛИ СИЛУ КОЛЛЕКТИВНОГО РАЗУМА.

АЛЕКСЕЙ
РАСНЮК
СОВЛАДЕЛЕЦ
«АПРЕЛЬ XXI ВЕК»



АНДРЕЙ
КОВАЛЕВ
СОЗДАТЕЛЬ ПОРТАЛА
ANSWER-LOGISTIC.RU



МАРИЯ
МАЛЫШЕВА
ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ
ХОЛДИНГА «100 ДОРОГ»



МУЖСКОЙ ВЫБОР

В 2004 году владельцы компании «Апрель XXI век», занимающейся производством и продажей мужских костюмов под брэндом Donatto, обратились в «Банк решений» (СФ №14/2004). «Мы хотели решить дилемму: направить все усилия на создание в России производства — это могло бы снизить себестоимость продукции, или же сосредоточиться на развитии розницы», — вспоминает совладелец компании **Андрей Раснюк**. Читатели СФ посоветовали развивать розницу. По словам Раснюка, это решение оказалось правильным. «Мы получили огромную поддержку, в мозговом штурме по нашей проблеме приняли участие большое количество профессионалов. Прделанный ими анализ помог нам принять решение, к которому мы сами склонялись», — говорит Андрей. Сейчас у компании 69 магазинов, а марка Donatto пользуется хорошим спросом в регионах.

ЦЕННЫЙ ГРУЗ

«Во многом благодаря „Банку решений“ мой скромный сайт вырос в современный логистический портал. Я был поражен, как много занятых людей, владельцев бизнеса, топ-менеджеров согласились помочь», — рассказывает создатель портала Answer-Logistic.ru **Андрей Ковалев**. В 2008 году он запустил сайт, где нуждающиеся в транспортных услугах клиенты могли получить бесплатную консультацию профильных компаний (СФ №10/2008). При заключении контракта подрядчик платил portalу комиссионные, но только 2–3% обращений превращались в заказы. Сегодня конверсия составляет 10–12%, что, по словам Ковалева, является очень хорошим показателем. Посещаемость выросла с 30 человек в день до более чем 500. «Теперь друзьям и знакомым, которые ищут новые идеи для бизнеса, я советую читать „Секрет фирмы“», — резюмирует Андрей.

Текст: Екатерина Сирина

Фото: Евгений Дудин, Дмитрий Лебедев

ПОЛЕЗНЫЙ ПОПУТЧИК

В начале 2010 года старейший туристический портал Рунета «100 дорог» находился на перепутье (СФ №4/2010). Перед новым руководителем проекта **Марией Малышевой** стояла задача удержать существующих пользователей, привлечь новых, а также увеличить прибыль. Победитель **Марина Огнева** подробно обосновала, почему многофункциональный портал не стоит делить на отдельные сайты и, по словам Малышевой, предложила «практически готовое бизнес-решение». Компания воспользовалась многими советами читателей. За три года трафик увеличился в три раза, выросли доходы от рекламы. «Я немного боялась выносить проблему на обсуждение, но чем более открыта компания, тем большего результата она достигает. Также важно суметь извлечь из предоставленной возможности максимальную пользу. Думаю, мы смогли», — говорит топ-менеджер.

МЕРЫ ПРИНЯТЫ

БИЗНЕС С ИГОЛОЧКИ

В феврале 2009 года несколько ижевских предпринимателей во главе с **Василием Мунтяном** открыли интернет-ателье «Рубашка на заказ» (СФ №11/2010). Коммерсанты потратили на рекламу около 2,5 млн руб. и смогли выйти на уровень 800 заказов в месяц. Чтобы бизнес стал прибыльным, компании необходимо было поднять количество заказов как минимум вдвое. Участники «Банка решений» отметили, что идея интернет-ателье пока непривычна для рынка. И дали совет развивать бизнес еще и в офлайне. «Авторы присланных решений оказались правы. За два года интернет-обороты подросли незначительно. Достичь нужных нам показателей мы смогли, развивая розничные продажи. Это позволило нам расширить производство. Мы открыли собственный магазин в Ижевске, работаем с партнерами в Москве, Ставрополе, Самаре, предлагаем франшизу», — рассказывает Василий Мунтян. Перспективной оказалась и предложенная идея работать с корпоративным сектором, отшивая небольшие мелкооптовые партии. Наконец, благодаря публикации в СФ о компании узнали многие люди. И, по словам предпринимателя, даже сейчас часто вспоминают ту статью.

ТЕПЛЫЙ ПРИЕМ

Для молодого владельца фирмы по ремонту холодильного оборудования «Добрый холод» камнем преткновения стал кадровый вопрос (СФ №7/2011). Гендиректор **Александр Табельнов** работал сутками без выходных, опасаясь делегировать полномочия сотрудникам. «Затраты на вход в наш бизнес невысоки, клиенты всегда готовы предложить пригласившемуся мастеру обслуживать их напрямую, без посредников, а толковые специалисты не прочь создать свое дело, как когда-то поступил и я сам», — объясняет предприниматель. Что делать в такой ситуации? Читатели прислали почти три десятка решений, и Табельнов воспользовался многими рекомендациями. В частности, создал диспетчерскую службу по распределению заказов (ее функции выполняет call-центр), снабдил сотрудников служебными телефонами (звонить на «объект» они могут теперь только с них). «Я понял: доверять или не доверять персоналу — мой собственный выбор», — рассуждает бизнесмен. Сегодня он уже не работает по выходным и даже задумывается о запуске новых проектов. И, по его словам, примерно раз в месяц обязательно перечитывает полученные решения.

ЧЕТКАЯ КАРТИНА

Журнал «Инфографика» бесплатно распространяется в Санкт-Петербурге, но его издатель **Николай Романов** планировал выходить в Москву (СФ №10/2011). Участники «Банка решений» отметили, что завоевать Москву будет непросто и это потребует значительных затрат. Участие в проекте, по словам предпринимателя, помогло ему «успокоиться» и понять, что он сфокусировался не на той задаче. «Если бы не „Банк решений“, я мог бы наделать больших глупостей и потратить много денег на завоевание столицы. Распространение в Москве оказалось делом второстепенным, главный же вопрос — увеличение выручки, чтобы проект мог развиваться», — говорит Николай. Ключевой совет оказался простым — нанять хороших специалистов по продажам. Когда Романов последовал рекомендации, остальные задачи стали решаться сами. Компания заключила контракт с крупной сетью ресторанов в Москве, некоторые столичные бизнес-центры стали сами обращаться в компанию, желая распространять журнал. Поступают предложения и от сетевых рекламных агентств — год назад предприниматель об этом только мечтал. «Мы добились того, чего хотели», — констатирует Николай. — „Банку решений“ — огромное спасибо.

Фото: Сергей Михеев, Дмитрий Левай, Александр Шербак

**ВАСИЛИЙ
МУНТЯН**

СОВЛАДЕЛЕЦ КОМПАНИИ
«РУБАШКА НА ЗАКАЗ»



**АЛЕКСАНДР
ТАБЕЛЬНОВ**

ГЕНДИРЕКТОР КОМПАНИИ
«ДОБРЫЙ ХОЛОД»



**НИКОЛАЙ
РОМАНОВ**

ГЕНДИРЕКТОР КОМПАНИИ
«МАНИФЕСТ-ИНФОГРАФИКА»



ПОБЕДИТЕЛИ

СОВЕТ ПО ДЕЛУ

ПРЕДЛОЖЕНИЯ, КОТОРЫЕ НАШИ ЧИТАТЕЛИ ПРИСЫЛАЮТ В «БАНК РЕШЕНИЙ», ЧЛЕНЫ ЖЮРИ ОЦЕНИВАЮТ В БАЛЛАХ. ПРЕДСТАВЛЯЕМ ТЕХ, ЧЬИ РЕКОМЕНДАЦИИ НАБРАЛИ В 2012 ГОДУ МАКСИМАЛЬНОЕ КОЛИЧЕСТВО БАЛЛОВ.

71

БАЛЛ



ОЛЬГА АВДЕЕВА,
ДИРЕКТОР ПО МАРКЕТИНГУ
КОМПАНИИ «ОЛТРИ»,
МОСКВА

Ольга Авдеева окончила Московскую финансово-юридическую академию, во время учебы подрабатывала промоутером Nescafe. Сейчас ее общий стаж в маркетинге — девять лет, в основном в сфере FMCG. Недавно Ольга перешла из консалтинговой фирмы «Проектная практика» в компанию «Олтри» (дистрибутор марок детских товаров, детского питания Numana, а также средств гигиены). «Мне в маркетинге интересно все, особенно направления, связанные с интернетом и социальными медиа», — рассказывает Авдеева. Возможно, когда-нибудь она запустит собственный интернет-проект. Последние несколько лет Ольга постоянно читает журнал «Секрет фирмы», а в этом году начала участвовать в проекте «Банк решений» и присылать на конкурс свои предложения. «У меня есть потребность делиться знаниями. Наверное, это наследственное: в семье есть педагоги», — объясняет Ольга. Как лучший советчик 2012 года она получит годовую подписку на «Секрет фирмы».

70

БАЛЛОВ



ПАВЕЛ БУГАЕНКО,
ДИРЕКТОР ПО МАРКЕТИНГУ
ГРУППЫ КОМПАНИЙ «СИМПЛЕКС»,
МОСКВА

Павел Бугаенко занимается маркетингом с 2002 года, а в своей нынешней компании работает более десяти лет. Такую лояльность он объясняет тем, что группа многопрофильная, все время приходится решать разные задачи и ориентироваться на разные аудитории. «Симплекс» производит пластиковые окна, алюминиевые конструкции, автоматические ворота, натяжные потолки, шкафы-купе и др. В свое время Павел обучался на президентской программе подготовки управленческих кадров в МГИМО и ездил на стажировку в Японию. Изучив зарубежный опыт, начал внедрять в своей компании систему кайдзен. Разносторонний опыт помогает ему и в решении кейсов. «Давать советы другим компаниям — это возможность применить свои знания в новых сферах бизнеса», — говорит менеджер. Для него важна не только оригинальность идей, но также их применимость на практике. Если интересные предложения невозможно реализовать, пользы от них не будет, они так и останутся на бумаге.

Текст: Юлия Фуколова

66

БАЛЛОВ



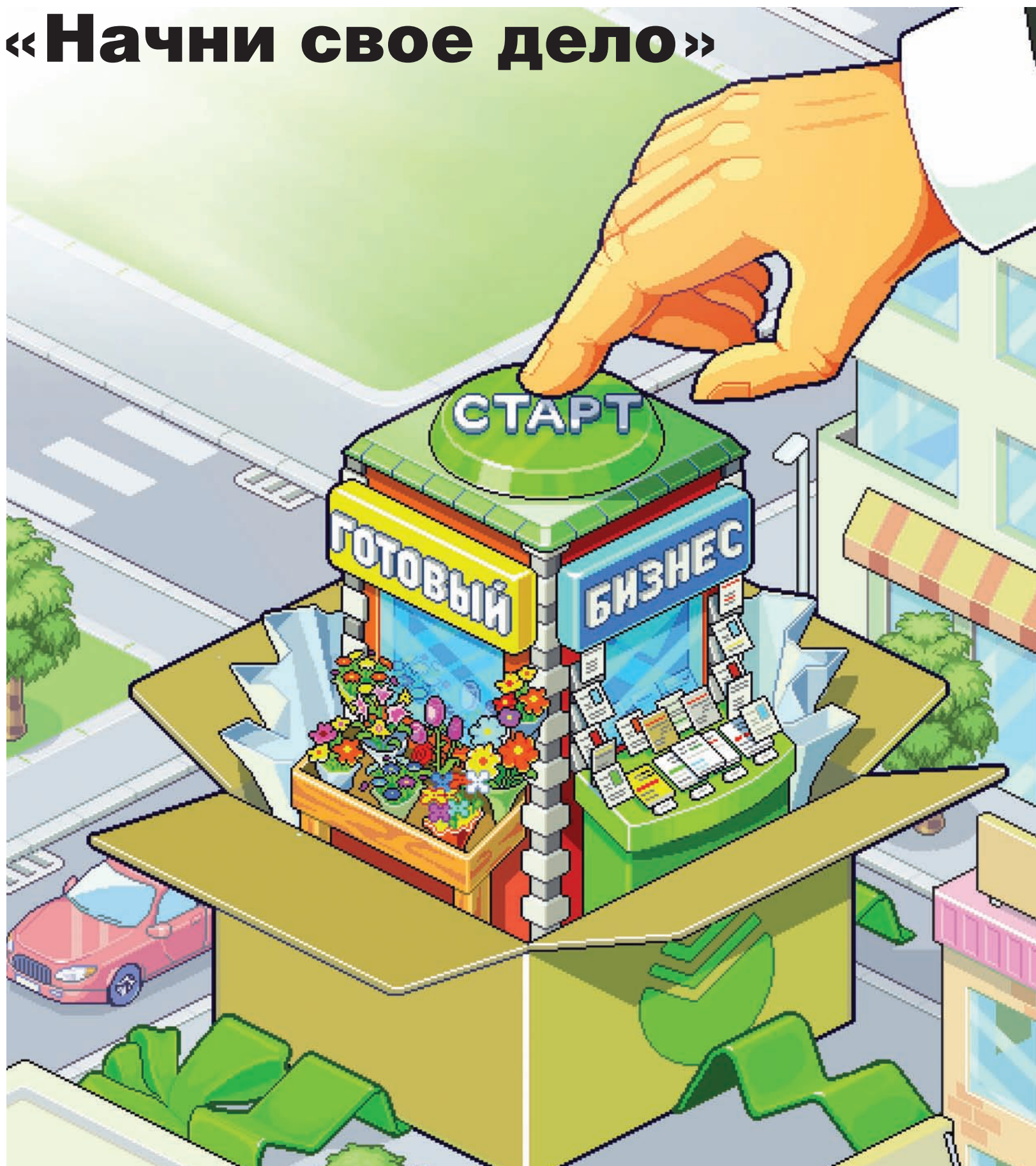
АЛИНА ФЕДОРОВА,
БРЭНД-МЕНЕДЖЕР
КОМПАНИИ DECATHLON,
МОСКВА

Окончив Государственный университет управления, Алина Федорова начала работать маркетологом в компаниях, которые так или иначе связаны со спортом. «Я очень переживаю за российский спорт, мне хочется, чтобы он развивался», — рассказывает Алина. — Другие сферы мне не так интересны, я не могла бы продвигать какой-то другой продукт». Она ведет блог о спортивном маркетинге, около пяти лет работает в спортивном ритейле. В частности, в компании Decathlon продвигает бренды Kalenji (экипировка для бега) и Newfeel (спортивная ходьба). Алина обычно читает каждый номер «Секрет фирмы», но до нынешнего года не принимала участие в конкурсе «Банк решений». Хотя кейсы всегда изучала — по ее словам, дома до сих пор лежит тетрадка с вырезками. Под Новый 2012 год от нечего делать подготовила свои предложения, так и втянулась. «Когда пытаешься встать на позицию другой компании, мозг начинает работать иначе. Это для него своеобразная тренировка», — считает маркетолог.

Сбербанк совместно с ИД «Коммерсантъ»
представляет спецпроект



«Начни свое дело»



СТАРТ С ФРАНШИЗОЙ

МЫ ПРОДОЛЖАЕМ РАССКАЗ О ПРОГРАММЕ СБЕРБАНКА «БИЗНЕС-СТАРТ», ЦЕЛЬ КОТОРОЙ – РАЗВИТИЕ МАЛОГО БИЗНЕСА В НАШЕЙ СТРАНЕ. ЗА ПРОШЕДШИЙ МЕСЯЦ КОЛИЧЕСТВО ЗАЕМЩИКОВ В РАМКАХ ЭТОЙ ПРОГРАММЫ УВЕЛИЧИЛОСЬ ДО 35 ЧЕЛОВЕК, А КОЛИЧЕСТВО ОДОБРЕННЫХ КРЕДИТОВ – ДО 176. КРОМЕ ТОГО, ПОСТОЯННО ПОПОЛНЯЕТСЯ СПИСОК АККРЕДИТОВАННЫХ ПО ПРОГРАММЕ «БИЗНЕС-СТАРТ» КОМПАНИЙ-ФРАНЧАЙЗЕРОВ. СООТВЕТСТВЕННО, РАСШИРЯЕТСЯ СФЕРА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ДЛЯ НАЧИНАЮЩИХ БИЗНЕСМЕНОВ.

СВОЕ ИЛИ ЧУЖОЕ?

Работать наемным сотрудником или открыть собственное дело? Этот вопрос в той или иной форме, в том или ином возрасте ставили перед собой, наверное, большинство людей. И, безусловно, находили весомые аргументы в пользу собственного бизнеса.

Ведь свое дело – это, прежде всего, независимость. Твой доход зависит от твоего личного вклада, твоих собственных усилий. Свое время ты распределяешь сам, без опеки со стороны бдительного начальства. Строго говоря, начальства у бизнесмена вообще нет, хотя, конечно, быть начальником самому себе порой труднее, чем выполнять чужие указания. Но самое главное – бизнес дает возможность саморазвития и реализации своих способностей. Причем в той сфере, которая больше по душе, которая приносит удовольствие, – ведь конкретное дело каждый выбирает для себя сам.

И наконец, доходы успешного бизнесмена на порядок выше, чем среднего и даже высокооплачиваемого наемного сотрудника.

Но при всей массе положительных сторон есть две причины, которые останавливают человека и не позволяют ему открыть собственный бизнес. Первая – отсутствие начального капитала. Это довольно важный аргумент «против», с которым еще лет двадцать назад каждый, кто собирался начать собственное дело, боролся, как мог: влезал в долги перед родственниками и знакомыми, продавал единственное жилье и даже заключал сомнительные сделки с нелегальными кредитными организациями. Сегодня решить финансовый вопрос стало проще: существуют программы кредитования малого бизнеса. Однако они предполагают, что заемщик расширяет уже существующий бизнес, а не начинает его «с нуля». Помочь же начинающим предпринимателям решился только Сбербанк. В его программе «Бизнес-Старт» как раз и могут принять участие все, кто пока только задумывается о собственном деле. Тем более что в помощь новичкам банк предоставляет не только кредит, но и готовый бизнес-план.

Куда важнее другая причина – хоть и психологическая, но куда более значительная. Это страх. Страх банкротства и разорения. Страх не справиться из-за недостатка знаний и опыта.

РАЗДЕЛЕНИЕ РИСКОВ

Кто может гарантировать, что начатое дело окажется успешным? Стопроцентной гарантии, конечно, не существует – в конце концов, очень многое зависит от самого начинающего бизнесмена, от его способностей, энергии и трудолюбия. Но все-таки можно выбрать наименее рискованный путь или, точнее говоря, разделить риски. Этот путь – покупка франшизы и развитие собственного дела под «зонтиком» успешного бренда.

Именно с такой целью Сбербанк запустил программу финансирования для начинающих предпринимателей – «Бизнес-Старт». Напомним: ее суть в том, что будущий предприниматель получает комплексное решение для открытия бизнеса – не только необходимое финансирование, но и фактически готовую схему ведения бизнеса: готовое бизнес-решение, разработанное банком, или бизнес-модель, предлагаемую франчайзинговой компанией. При этом список компаний-франчайзеров довольно широк: от компаний, занимающихся торговлей одеждой, до сетей быстрого питания, и он постоянно пополняется. Таким образом, клиентам банка предоставляется возможность работы под известным брендом по понятной и заранее проработанной схеме ведения бизнеса.

Это и есть разделение рисков. Банк, выдавая кредит начинающему предпринимателю, понятное дело, заинтересован в его успехе и в своевременном погашении займа. Успех предпринимателя серьезно зависит от компании-франчайзера. Следовательно, привлекая к сотрудничеству по этой программе франчайзера, банк сначала убеждается в его надежности. И для начинающего бизнесмена это дополнительная гарантия того, что его начинание окажется успешным.

КРЕДИТ «БИЗНЕС-СТАРТ» СБЕРБАНКА РОССИИ – ЭТО РЕАЛЬНАЯ ВОЗМОЖНОСТЬ СТАТЬ БИЗНЕСМЕНОМ!

С КРЕДИТОМ «БИЗНЕС-СТАРТ» У ВАС ЕСТЬ ВОЗМОЖНОСТЬ ПОЛУЧИТЬ КОМПЛЕКСНОЕ РЕШЕНИЕ ДЛЯ ОТКРЫТИЯ БИЗНЕСА:

- СТАРТОВЫЙ КАПИТАЛ ДЛЯ ЗАПУСКА СОБСТВЕННОГО БИЗНЕСА С «НУЛЯ» В СУММЕ ДО 3 МЛН РУБЛЕЙ
- КРЕДИТ НА ДЛИТЕЛЬНЫЙ СРОК – ДО 3,5 ЛЕТ
- ГОТОВУЮ СХЕМУ ВЕДЕНИЯ БИЗНЕСА: ГОТОВОЕ БИЗНЕС-РЕШЕНИЕ, РАЗРАБОТАННОЕ БАНКОМ, ИЛИ БИЗНЕС-МОДЕЛЬ, ПРЕДЛАГАЕМУЮ ФРАНЧАЙЗИНГОВОЙ КОМПАНИЕЙ
- ЛЮБУЮ КОНСУЛЬТАЦИОННУЮ ПОМОЩЬ В БИЗНЕСЕ
- ЗНАНИЯ В ОБЛАСТИ ОСНОВ ВЕДЕНИЯ БИЗНЕСА, БУХГАЛТЕРСКОГО И НАЛОГОВОГО УЧЕТА, МАРКЕТИНГА И ПР., КОТОРЫЕ МОЖНО ПОЛУЧИТЬ ИЗ ПРЕДОСТАВЛЯЕМОГО НА БЕСПЛАТНОЙ ОСНОВЕ ОБУЧАЮЩЕГО МУЛЬТИМЕДИЙНОГО КУРСА «ОСНОВЫ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ».

ПРЕИМУЩЕСТВА ВЕДЕНИЯ БИЗНЕСА ПО ФРАНШИЗЕ:

- ВОЗМОЖНОСТЬ ИСПОЛЬЗОВАТЬ УСПЕШНЫЕ БИЗНЕС-ТЕХНОЛОГИИ
- НАЛАЖЕННАЯ СИСТЕМА СНАБЖЕНИЯ
- МИНИМАЛЬНЫЕ ЗАТРАТЫ НА РЕКЛАМУ И МАРКЕТИНГ
- ИСПОЛЬЗОВАНИЕ УЗНАВАЕМОГО БРЕНДА И РЕПУТАЦИИ КОМПАНИИ
- ВОЗМОЖНОСТЬ ПРОКОНСУЛЬТИРОВАТЬСЯ ПО ЛЮБЫМ ВОПРОСАМ ВАШЕГО БИЗНЕСА.

ВСЕ ЭТО ПОЗВОЛИТ ВАМ, УЖЕ НА СТАРТЕ, СНИЗИТЬ ВОЗМОЖНЫЕ РИСКИ ПРИ ЗАПУСКЕ ВАШЕГО БИЗНЕСА!

ЧТО ВАМ НЕОБХОДИМО СДЕЛАТЬ ДЛЯ СОЗДАНИЯ БИЗНЕСА С ПОМОЩЬЮ КРЕДИТА «БИЗНЕС-СТАРТ»?

1. ОБРАТИТЕСЬ В ФИЛИАЛ ОАО «СБЕРБАНК РОССИИ», ОБСЛУЖИВАЮЩИЙ ЮРИДИЧЕСКИХ ЛИЦ И ИНДИВИДУАЛЬНЫХ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ, И ВЫБЕРИТЕ КРЕДИТНЫЙ ПРОДУКТ «БИЗНЕС-СТАРТ»
2. БЕСПЛАТНО ИЗУЧИТЕ МУЛЬТИМЕДИЙНЫЙ КУРС «ОСНОВЫ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ» И ПРОЙДИТЕ ТЕСТИРОВАНИЕ
3. ВЫБЕРИТЕ КОМПАНИЮ-ФРАНЧАЙЗЕРА ИЛИ ГОТОВОЕ БИЗНЕС-РЕШЕНИЕ, РАЗРАБОТАННОЕ БАНКОМ
4. ПРЕДСТАВЬТЕ В БАНК ПЕРВИЧНЫЙ ПАКЕТ ДОКУМЕНТОВ И ПОЛУЧИТЕ ПРЕДВАРИТЕЛЬНОЕ ОДОБРЕНИЕ ПАРАМЕТРОВ КРЕДИТА
5. ЗАРЕГИСТРИРУЙТЕСЬ В КАЧЕСТВЕ ИП ИЛИ ООО (ПРИ ОБРАЩЕНИИ ФИЗИЧЕСКОГО ЛИЦА)
6. ПОЛУЧИТЕ ОДОБРЕНИЕ КОМПАНИИ-ФРАНЧАЙЗЕРА (ПРИ КРЕДИТОВАНИИ ОТКРЫТИЯ БИЗНЕСА ПО ФРАНШИЗЕ)
7. ПРЕДСТАВЬТЕ ПОЛНЫЙ ПАКЕТ ДОКУМЕНТОВ В БАНК И ПОЛУЧИТЕ ОДОБРЕНИЕ ПО КРЕДИТУ
8. Внесите первоначальный взнос и запустите свой бизнес!



СВОБОДНАЯ НИША



Говорят, что путь к сердцу мужчины лежит через его желудок. На эту тему, впрочем, можно бы и поспорить. Зато бывает, что таким же образом проходит путь к собственному бизнесу. И спорить тут нечего, потому что есть подтверждающие примеры. По крайней мере, один.

Анна Черницына, вчерашняя студентка из Новочеркасска, не думала, что делает первый шаг к собственному делу, когда вместе с мужем зашла в МЕГАМАГ навестить своих друзей, которые открыли там магазин одежды. А пока они бродили по торговым залам, супруг основательно проголодался. И вот ведь незадача: в огромном торговом центре (который в то время еще только что открылся) не нашлось ни одного предприятия быстрого питания и вообще ни одного ресторана. И Анна решила: нет — значит будет.

«Конечно, я и раньше задумывалась об открытии собственного дела, — рассказывает Анна Черницына.

— Но это были скорее неоформленные мечты. А тут я сразу увидела свободную нишу и поняла, что смогу ее занять. Я в этот же день зашла на сайт Subway — это наш с мужем любимый ресторан быстрого питания. В конце концов, если уж открывать свое дело, то именно то, которое самому по душе, правда ведь? Оказалось, что Subway предоставляет франшизу, но для этого нужна сумма, которая показалась мне неподъемной: 4 млн рублей. Там же, на сайте, я узнала, что этот франчайзер является партнером Сбербанка по программе «Бизнес-Старт», и тогда все сомнения исчезли. Я отправилась в МЕГАМАГ и начала вести переговоры. Оказалось, что туда уже заходили представители других сетей, но их смутило то, что помещение для ресторана находится на втором этаже — менее «проходном», чем первый. А меня не смутило, так же как и франчайзера. Мы решили, что и на втором этаже проходимость будет достаточной. Затем я отправилась в Сбербанк. В нашем Новочеркасском отделении мне дали все консультации, но для подачи кредитной заявки пришлось ехать в Ростов-на-Дону. И через месяц вопрос о предоставлении кредита решился. Я получила 3 млн рублей на три с половиной года. Ежемесячная сумма, которую я должна выплачивать банку, — 100 тысяч рублей. Мой ресторан работает первую неделю, и пока трудно судить об успешности работы. Предстоят еще расходы и закупка дополнительного оборудования. Но первые результаты уже неплохие: ежедневная прибыль составляет в среднем 5 тысяч рублей. Если дальше все пойдет хорошо, я смогу рассчитаться с кредитом досрочно».

Конечно, ехать для оформления кредита в соседний город — не слишком удобно. Эту ситуацию нам прокомментировали в Сбербанке. «Кредитным продуктом «Бизнес-Старт» у нас занимаются отдельно выделенные менеджеры, прошедшие специальный курс обучения. Они оказывают содействие клиентам с первых шагов на пути открытия своего бизнеса, помогают решать возникающие проблемы, ведут переговоры с франчайзером, — рассказывает Леонид Шевченко, руководитель проекта «Бизнес-Старт». — Подготовить специалистов такого профиля в каждом городе присутствия банка в короткие сроки невозможно. Сейчас у нас 115 аттестованных по этой программе менеджеров в 67 крупнейших городах России.

Охвачены практически все города с населением более полумиллиона жителей. Мы постоянно обучаем новых менеджеров и ко второму кварталу будущего года планируем запустить программу «Бизнес-Старт» более чем в ста городах по всей стране».



КАССОВО-ВРЕМЕННОЙ РАЗРЫВ



Элеонора Кудря из Белгорода — юрист по образованию, работает в компании, торгующей строительными и отделочными материалами. Но уже давно и целенаправленно она искала возможность открыть собственное дело. Изучала рынок, наблюдала за развитием различных торговых сетей и точек, отмечала моменты роста и спада. И пришла к выводу: самый стабильный бизнес — это детские товары. Это то, на что всегда есть и всегда будет спрос.

Если относительно сферы деятельности вопросы изначально не были, то по поводу кредитного учреждения, к которому стоит обратиться за помощью, сомнений не возникло с самого начала. «Сбербанк — самый крупный и надежный банк в Белгороде, — рассказывает Элеонора Кудря. — Поэтому я знала, что буду сотрудничать только с ним. Зайдя на сайт Сбербанка, я узнала о программе «Бизнес-Старт» и поняла, что это и есть то, что мне подходит. Так совпало: в списке франчайзеров оказался «Модный дом Stillini», специализирующийся на детской и подростковой одежде. Это был настоящий знак судьбы: ведь именно в этой сфере я и собиралась работать изначально».

Удивительно, но факт: в Белгороде нет представительства компании «Модный дом Stillini», однако Элеонора решила все вопросы, связанные с покупкой франшизы, не выезжая из своего города.

«Моим помощником и, можно сказать, ангелом-хранителем стала менеджер Сбербанка, — говорит начинающая предпринимательница. — Она дала мне четкую



ВЗАИМНАЯ ВЫГОДА

А теперь давайте взглянем на «Бизнес-Старт» с другой стороны – с точки зрения франчайзера. Чем ему интересна эта программа, для чего ему становится партнером крупнейшего банка страны в рамках данного проекта?

Об этом мы поговорили с Виталием Бессоновым, основателем компании «Русский Wellness», которая является франчайзером сети велнес-клубов SlimClub. Это салоны легкого фитнеса и коррекции фигуры. За три года Виталий прошел путь от первого салона в своем родном Краснодаре до франчайзинговой сети с центральным офисом в Москве. Точное количество «точек» он назвать затрудняется.

«Могу только сказать, что их больше 70, – говорит Виталий. – Дело в том, что новые клубы открываются постоянно, иногда – до 3-4 в неделю. Марка SlimClub присутствует уже более чем в 50 российских городах. Этой весной мы, по рекомендации Российской ассоциации франчайзинга, обратились в Сбербанк, чтобы принять участие в программе «Бизнес-Старт». Рассмотрение нашей заявки на участие в проекте заняло три месяца, но это того стоило. Количество новых клиентов от Сбербанка вполне ощутимо. По программе «Бизнес-Старт» франшизу SlimClub приобрели двенадцать клиентов, еще несколько – в стадии подготовки. А со временем, я думаю, количество клиентов значительно увеличится – ведь Сбербанк обещает развивать и расширять эту программу. Но еще важнее другое: клиенты Сбербанка по определению являются лояльными по отношению к франчайзеру. Ведь случается, хоть и редко, такое, что франчайзи произвольно меняет формат клуба: открывает там аэробику, йогу, чуть ли не парикмахерскую. Такое бывает в небольших городах, где спрос невысокий и надо привлекать клиентов разнообразием предложения. А у нас совершенно четкий формат: легкий фитнес, и ничего лишнего. Мы, естественно, отказываемся от сотрудничества с теми, кто нарушает франчайзинговый договор. И вот в этом смысле заемщики Сбербанка, пришедшие по программе «Бизнес-Старт», – совершенно надежные франчайзи, ведь они находятся под контролем кредитора. Кроме того, банк проверяет своих клиентов перед тем, как принять решение о выдаче кредита, что также является дополнительной гарантией успешного сотрудничества».

Действительно, проверка клиентов «Бизнес-Старта» банком проводится. «Есть три причины, по которым мы можем отказать в кредите, – рассказывает Леонид Шевченко. – Первая – плохая кредитная история, то есть задержки или невыплаты по действующим или ранее имевшимся кредитам и займам, а также наличие задолженности перед налоговыми и иными государственными органами. Вторая причина – наличие информации о неблагонадежности потенциального заемщика (например, судимость и т.д.). Третья – результаты скоринговой оценки (это метод статистического анализа данных потенциального заемщика для определения его надежности)».

Однако политика банка состоит в том, чтобы дать шанс максимальному количеству стартаперов. «Количество отказов по результатам скоринговой оценки минимально, на данный момент только 2 заявки были отклонены по данной причине, – говорит Леонид Шевченко. – Это связано с тем, что целевой аудиторией продукта «Бизнес-Старт» являются, в том числе, студенты и неработающие граждане, поэтому банк не анализирует платежеспособность потенциального заемщика».

При этом отказов из-за отсутствия опыта ведения бизнеса не было. Если претендент прошел обязательное обучение у франчайзера – он уже считается готовым для начала собственного дела. Таким образом, банк, заемщик и франчайзер тесно взаимодействуют на условиях партнерства и взаимной выгоды для достижения одной цели – открытия нового бизнеса в нашей стране.

пошаговую инструкцию о том, что надо делать, взяла на себя переговоры с московским франчайзером, помогала в составлении всех документов. И в результате мне был одобрен кредит на 3 миллиона рублей, также я внесла 20% собственных средств. Это позволило мне взять максимальную франшизу – то есть на торговлю и детскими товарами (от 2 лет), и подростковыми (до 14). Я уверена, что качественная одежда от швейцарского бренда Stillini будет пользоваться высоким спросом в нашем городе. Тем более что мой магазин откроется в новом торговом центре. Это первый в нашем городе настоящий полномасштабный торгово-развлекательный центр – там, кроме торговли, будут гостиница, парковка, 6 кинотеатров, караоке, танцполы и даже аквариум с рифовыми акулами. Ничего подобного в Белгороде еще не было».

Правда, с этим торговым комплексом случилась загвоздка. Он должен был открыться в декабре, и именно к этой дате Элеонора подгадала получение кредита. По договору со Сбербанком, она должна воспользоваться кредитом в течение 60 дней после его одобрения. Так вот, 60 дней как раз истекут в декабре. А открытие Мега Гринн неожиданно перенесли на март. История известная: у нас ведь вообще редко что-то открывается вовремя. То есть кредит надо брать уже сейчас, а первая выручка планируется только в марте. С чего же платить проценты по кредиту? Но Элеонора не слишком переживает по этому поводу. «Я уверена, мы вместе со Сбербанком что-нибудь придумаем», – говорит она.

«И правильно, что уверена, – подтверждает Леонид Шевченко. – У заемщика в таком случае есть возможность оформить не кредит, а невозобновляемую кредитную линию. Это позволит клиенту постепенно (до полугода) выбирать одобренный лимит кредитования по мере необходимости расходования средств в рамках инвестиционного проекта. При такой схеме заемщик значительно экономит на уплачиваемых банку процентах, так как они начисляются не на весь лимит кредитования, а лишь на остаток выбранных средств».

ПЕРВЫЕ ИТОГИ

ПРОГРАММА «БИЗНЕС-СТАРТ» ДЕЙСТВУЕТ В 67 ГОРОДАХ РОССИИ С НАЧАЛА 2012 Г. ПОСТУПИЛО БОЛЕЕ 3000 ОБРАЩЕНИЙ

ОТ ПОТЕНЦИАЛЬНЫХ КЛИЕНТОВ

НАПРАВЛЕНО ЗАЯВОК В БАНК: 344

ОДОБРЕННЫХ ЗАЯВОК: 176

В ТОМ ЧИСЛЕ ВЫДАНО КРЕДИТОВ: 35

ПОЛУЧЕНО ОТКАЗОВ: 119

ОСТАЛЬНЫЕ ЗАЯВКИ И ОБРАЩЕНИЯ НАХОДЯТСЯ В СТАДИИ РАССМОТРЕНИЯ

ИСТОЧНИКИ

Книги

БЕСТСЕЛЛЕР НА ВСЕ ВРЕМЕНА

В РОССИИ ПУБЛИКУЮТ ТЫСЯЧИ ДЕЛОВЫХ КНИГ. К СОЖАЛЕНИЮ, БОЛЬШАЯ ЧАСТЬ ИЗ НИХ — ИЗ РАЗРЯДА МАКУЛАТУРЫ. МЫ ВЫБРАЛИ 15 ИЗДАНИЙ, КОТОРЫЕ ДОСТОЙНЫ ЗВАНИЯ «ЛУЧШАЯ ДЕЛОВАЯ КНИГА ЗА ПОСЛЕДНИЕ ДЕСЯТЬ ЛЕТ».

Джеймс Вумек, Дэниел Джонс
«БЕРЕЖЛИВОЕ ПРОИЗВОДСТВО»

Японская концепция lean production давно стала модной. Термины «кайдзен», «канбан», «муда» и принцип «точно вовремя» прочно вошли в лексикон российских менеджеров. Авторы этого полезного издания объясняют, как добиться увеличения производительности труда, улучшения качества продукции и рентабельности производства при минимальных затратах. Концепцию стали внедрять в нескольких российских компаниях, причем не только производственных. Практика показала, что труднее всего изменить мышление менеджеров, а это и есть самое главное.



Кьелл Нордстрем, Йонас Риддерстрале
«БИЗНЕС В СТИЛЕ ФАНК. КАПИТАЛ ПЛЯШЕТ ПОД ДУДКУ ТАЛАНТА»

После выхода книги двух лысых шведов труднопереводимое слово «фанк» стало синонимом нового подхода к бизнесу. Который, впрочем, можно обозначить советским слогом «Твори, выдумывай, пробуй». Книга — не монография и не учебник, здесь нет практических советов и научных рекомендаций. Скорее это эмоциональный манифест, который настраивает читателя на правильную волну и убеждает не бояться самых смелых и наглых идей. Через несколько лет после выхода книги авторы написали сиквел — «Караоке-капитализм».



Брайан Бурроу, Джон Хельяр
«ВАРВАРЫ У ВОРОТ. ИСТОРИЯ ПАДЕНИЯ RJR NABISCO»

Захватывающий сюжет, практически детектив. Пособие для инвестбанкиров и не только. Авторы — журналисты, расследовавшие историю самого громкого поглощения 1980-х, когда несколько дельцов приобрели крупного производителя RJR Nabisco. Книга ярко показывает нравы Уолл-стрит, а также раскрывает механику сделок leveraged buy-out (LBO) с использованием заемного финансирования. Написана динамично, по накалу страстей не уступает хорошему роману. Не зря книга была экранизирована в США, а фильм получил «Золотой глобус».



Карл Сьюэлл, Пол Браун
«КЛИЕНТЫ НА ВСЮ ЖИЗНЬ»

Книгу можно считать библией сервисной компании. Американский предприниматель, занимающийся продажей дорогих автомобилей, рассказывает о своей системе удержания клиентов. Ему можно верить: человек за 30 лет увеличил свой бизнес с \$10 млн до \$250 млн. Читать книгу стоит с карандашом в руках — воды здесь нет ни грамма, сплошная практика, причем все рецепты реализуемы. Автор напоминает, что важно заботиться не только о партнерах и клиентах, но и о собственных сотрудниках.



Джек Траут, Эл Райс
«МАРКЕТИНГОВЫЕ ВОЙНЫ»

Джек Траут написал и издал много бестселлеров, в основном про принципы позиционирования. Но для многих настольной книгой стали «Маркетинговые войны». «Маркетинг — это война, где конкурент является главным противником, а покупателя нужно завоевать», — считает автор. Боевые действия могут быть наступательными, оборонительными, фланговыми и партизанскими. Далеко не все рынки в России являются конкурентными, но знание принципов ведения маркетинговых войн никогда не помешает.



Том Питерс
«ПРЕДСТАВЬТЕ СЕБЕ!»

Книга написана «сверх гуру» управления, как назвал автора журнал Fortune. Ее креативное оформление кого-то может утомить, но футуристические идеи заставят напрочь забыть о традиционных подходах к бизнесу. Питерс одним из первых заявил, что женщины — самые главные покупатели всего и вся и компаниям стоит серьезно задуматься о клиентах в юбке. Что талант — это самый лучший бренд. Наконец, что добавленная стоимость определяется качеством полученных впечатлений или переживаний. Остальные идеи найдете в книге.



Ричард Брейли, Стюарт Майерс
«ПРИНЦИПЫ КОРПОРАТИВНЫХ ФИНАНСОВ»

Непревзойденный учебник по теории и практике финансового менеджмента; выдержал в России уже несколько переизданий, а на Западе — несколько десятков. Корпоративные займы, управление рисками, структура собственности, финансовые инструменты и рынки, дивидендная политика и торговля акциями... В этом справочнике найдется все, кроме одного — недостатков. Так, во всяком случае, уверяют сами финансисты. Будет полезно почитать и «зубрам», и начинающим.



Джек Уэлч, Джон Бирн «САМАЯ СУТЬ»

Экс-СЕО компании General Electric «нейтронный Джек», как его называли, является номером один в иерархии успешных менеджеров. Его мемуары достойны стоять на каждой книжной полке. В 1960 году Джек Уэлч пришел в компанию на должность инженера, а в 2001-м завершил карьеру, проработав 20 лет главой GE. Он превратил компанию в динамичного гиганта, не боялся увольнять людей, а его история подбора преемника вообще стала классикой жанра. Управленческие принципы Уэлча ни в коей мере не устарели — их по-прежнему изучают и тиражируют.



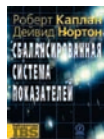
У. Чан Ким, Рене Моборн «СТРАТЕГИЯ ГОЛУБОГО ОКЕАНА»

Профессора INSEAD не только разработали интересную стратегию ухода от конкуренции, но и придумали для нее яркий образ. В алом океане конкуренции легко утонуть. Но найти голубой океан, то есть свободную нишу, не так-то просто. Авторы систематизировали опыт 150 компаний и описали шесть стратегических шагов, позволяющих находить незанятую территорию. Они не только выделили теоретические принципы, но и создали практическую методику. В России есть компании, которые ее опробовали. Их вердикт: «Работает».



Роберт Каплан, Дейвид Нортон «СБАЛАНСИРОВАННАЯ СИСТЕМА ПОКАЗАТЕЛЕЙ. ОТ СТРАТЕГИИ К ДЕЙСТВИЮ»

Авторы концепции balanced scorecard (BSC) не так известны в России, как, скажем, Джек Траут или Том Питерс, однако их вклад в развитие управленческой мысли отнюдь не меньший. Каплан и Нортон отметили, что все факторы, важные для управления предприятием, должны быть измеримы. И показали, как разложить стратегические цели на конкретные бизнес-показатели, в том числе нефинансовые (доля брака, текучесть кадров и др.), а затем довести их до самых низовых звеньев компании.



Ричард Брэнсон «ТЕРЯЯ НЕВИННОСТЬ»

Фигура харизматичного британского предпринимателя Ричарда Брэнсона овеяна ореолом богатства и непредсказуемости. Владелец корпорации Virgin заработал миллиарды собственным умом, хотя его проекты не всегда были удачными. В то же время он способен на неординарные поступки вроде полетов на воздушном шаре и попытки переплыть на своем судне Атлантический океан. Автобиография сэра Брэнсона — увлекательное чтение. Пожалуй, один из главных выводов из его книги — «Предпринимательство — это круто».



Стивен Кови «7 НАВЫКОВ ВЫСОКОЭФФЕКТИВНЫХ ЛЮДЕЙ. МОЩНЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ РАЗВИТИЯ ЛИЧНОСТИ»

Эта книга неизменно занимает верхние места в рейтингах продаж. За последние десять лет была переиздана в России несколько раз и наверняка будет переиздаваться еще. Стивен Кови сумел зацепить людей за живое: он показал, как вести активную жизнь, достигать гармонии с самим собой, как понимать и управлять другими людьми, не манипулируя ими. И никаких банальностей — в отличие от множества других авторов, эксплуатирующих тему личной эффективности. Многие бизнесмены называют эту книгу лучшей.



Элияху М. Голдрат, Джефф Кокс «ЦЕЛЬ: ПРОЦЕСС НЕПРЕРЫВНОГО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ»

Автор теории ограничений Элияху Голдрат написал несколько деловых романов. «Цель» принесла ему мировую известность. Герой романа Алекс Рого решает проблемы умирающего завода, борется с излишками запасов, опаздывающими заказами и несинхронной работой производственных участков. Ему помогает гуру — физик Иона, сообщая ему придумывают, как нейтрализовать «узкие места» предприятия. «Цель» действительно помогла тысячам руководителей предприятий спасти свой бизнес.



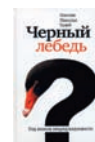
Уолтер Айзексон «СТИВ ДЖОБС»

Безвременно ушедший в 2011 году основатель Apple еще при жизни стал легендой мирового бизнеса. Автор успел взять у Стива Джобса около 40 интервью, а также опросил десятки людей, которые его знали. Получилось описание жизни не иконы, но живого человека. Создатель Macintosh, iPod, iPhone и iPad приучил массового потребителя к красивому дизайну и пользовательскому комфорту. И вырастил компанию, которая является самой дорогой публичной корпорацией в мире. Какие еще нужны аргументы, чтобы прочитать эту книгу?



Нассим Талеб «ЧЕРНЫЙ ЛЕБЕДЬ. ПОД ЗНАКОМ НЕПРЕДСКАЗУЕМОСТИ»

Уроженец Ливана, американский предприниматель рассказал миру о «черных лебедях» — неожиданных событиях, которые приводят к далеко идущим последствиям. Предсказать их невозможно. Однако постфактум все же можно вспомнить о предвещавших эти события слабых сигналах, на которые мало кто обращал внимание. Например, приближения коллапса финансовых рынков многие не замечали. А Нассим Талеб сумел в разгар кризиса заработать несколько миллионов долларов.

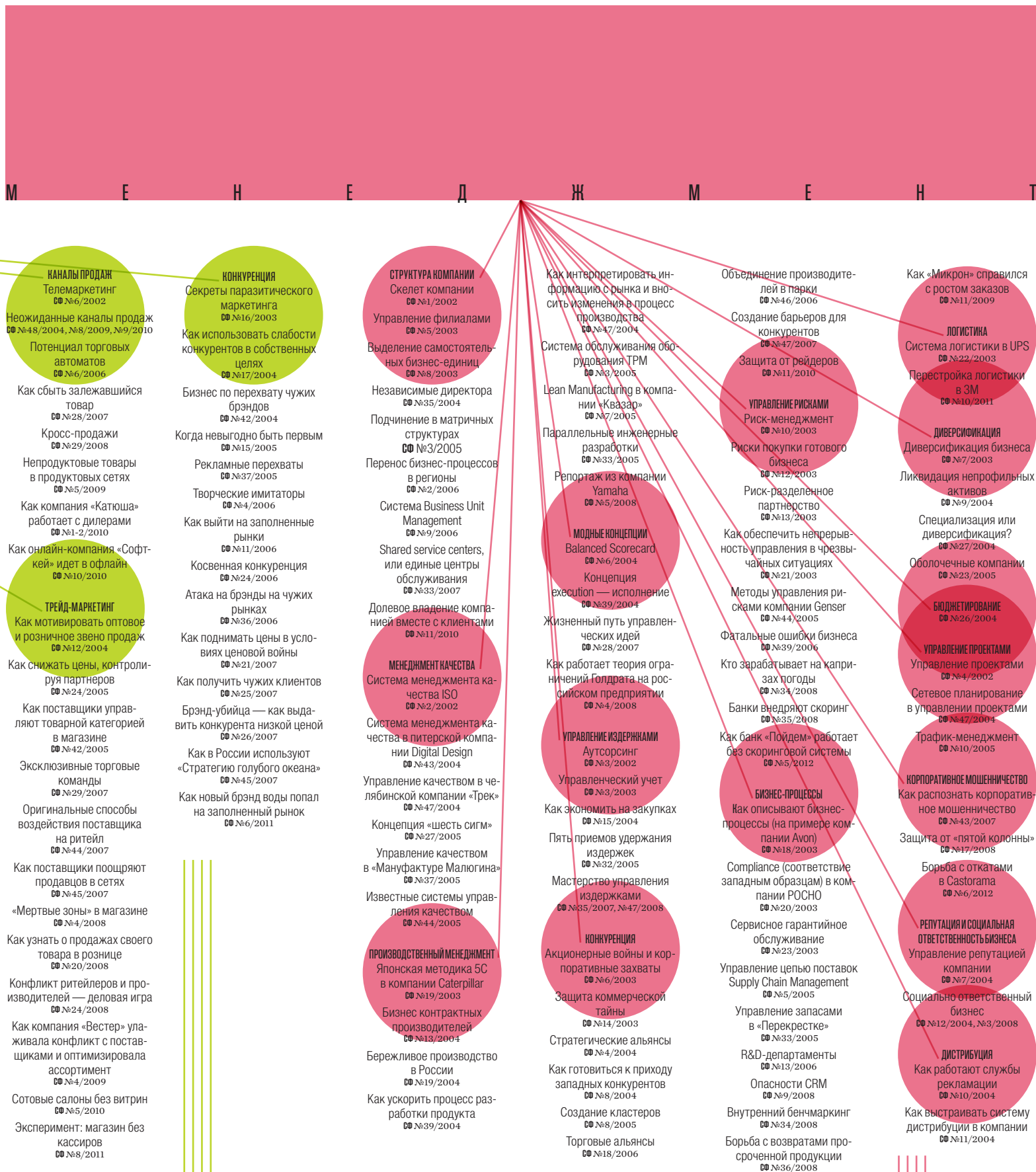


КАРТА ЗНАНИЙ

ДЕСЯТЬ ЛЕТ «СЕКРЕТ ФИРМЫ» РАССКАЗЫВАЛ О САМЫХ ПОЛЕЗНЫХ И ИННОВАЦИОННЫХ БИЗНЕС-ТЕХНОЛОГИЯХ. МЫ РЕШИЛИ СДЕЛАТЬ КРАТКИЙ ПУТЕВОДИТЕЛЬ ПО ЗАМЕТКАМ, ОПУБЛИКОВАННЫМ В НАШЕМ ЖУРНАЛЕ.

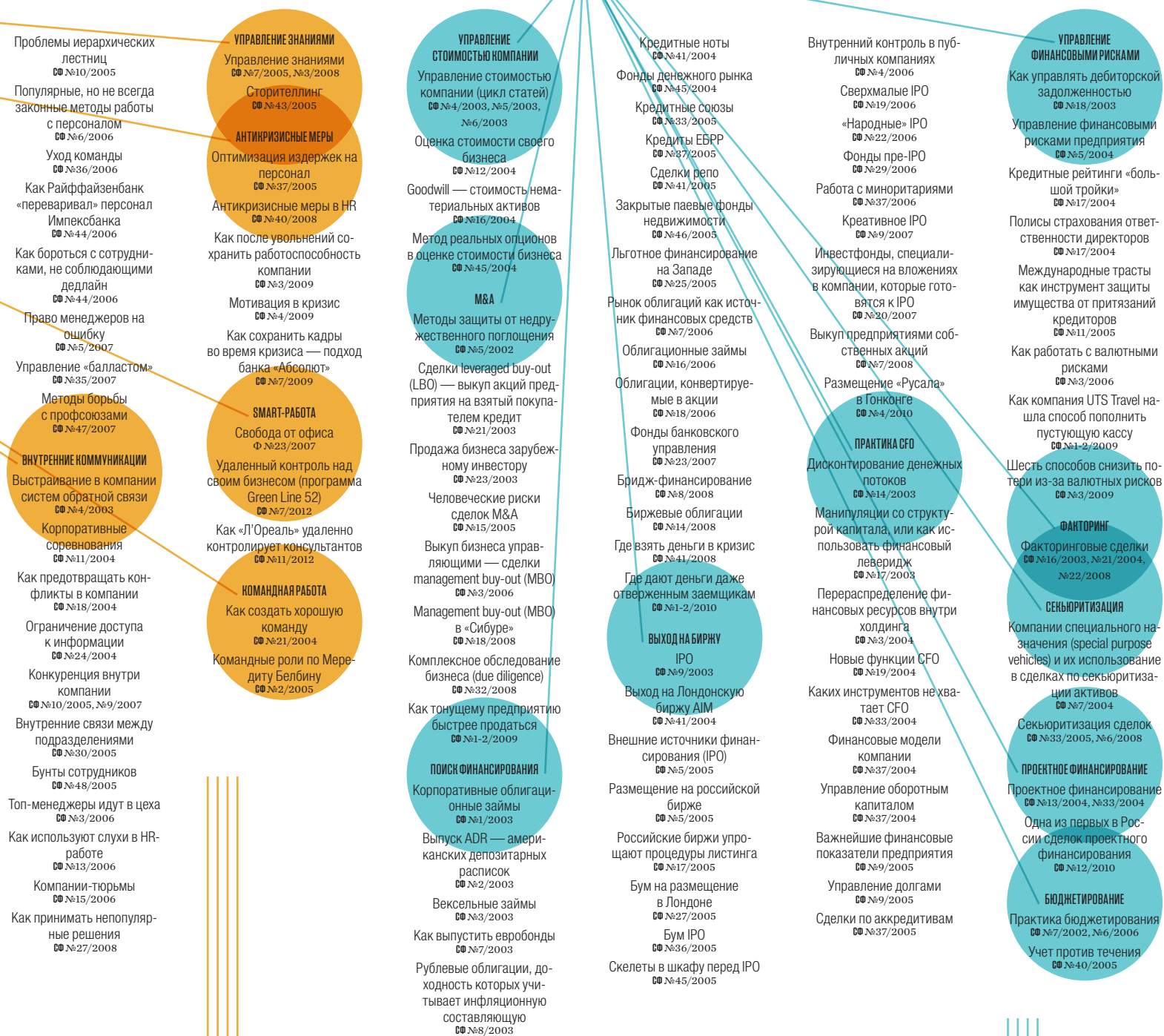
М А Р К Е Т И Н Г







Ф И Н А Н С Ы



ИНСАЙД

Редакция

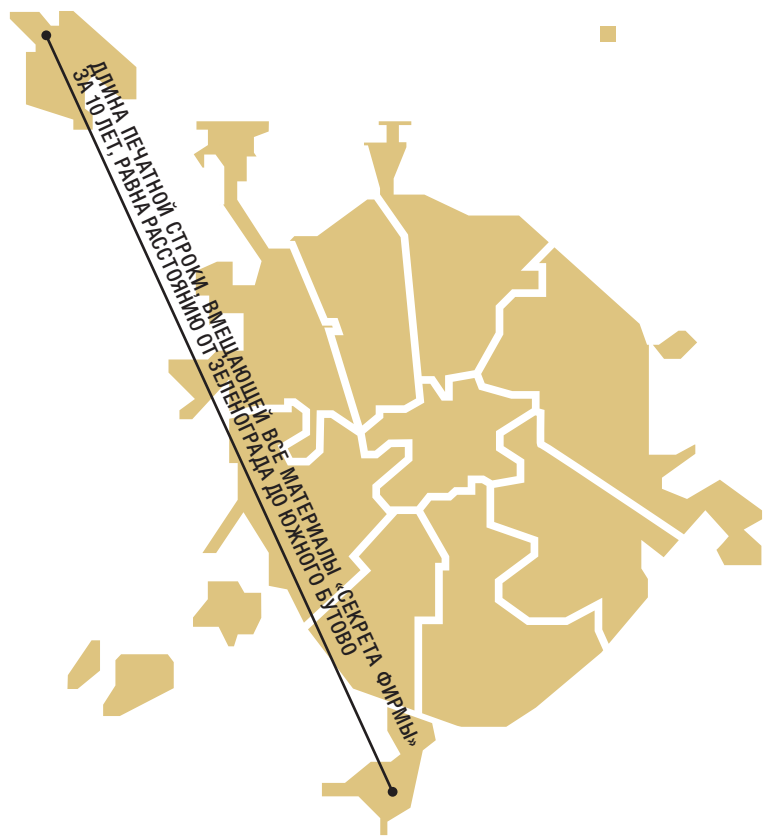


12-2012

СЕКРЕТ ФИРМЫ



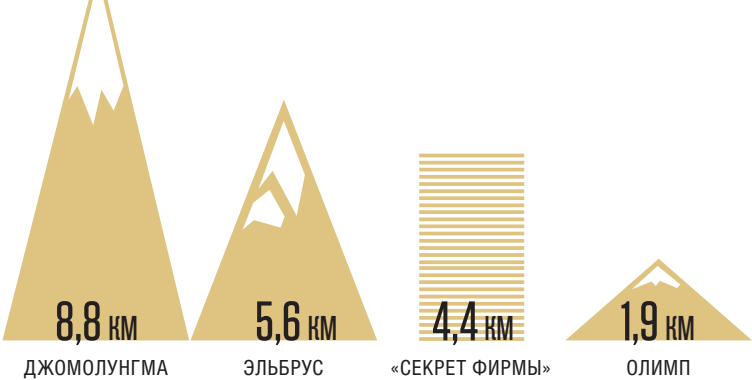
НАГЛЯДНЫЙ «СЕКРЕТ ФИРМЫ»



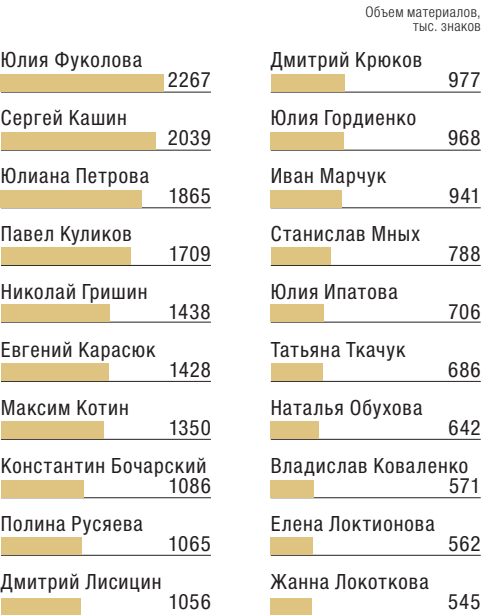
ЗА 10 ЛЕТ СУЩЕСТВОВАНИЯ ЖУРНАЛА «СЕКРЕТ ФИРМЫ»



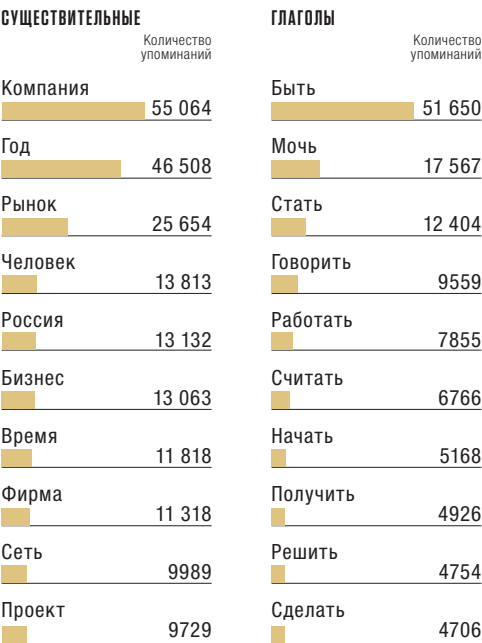
ЕСЛИ СЛОЖИТЬ В ОДНУ СТОПКУ ВСЕ ТИРАЖИ ВСЕХ ВЫПУСКОВ «СФ» ЗА 10 ЛЕТ, ТО ВЫШЕ ЭТОЙ ПАЧКИ МОГУТ БЫТЬ ТОЛЬКО ГОРЫ



САМЫЕ ПЛОДОВИТЫЕ АВТОРЫ



САМЫЕ УПОТРЕБЛЯЕМЫЕ



САМЫЕ УПОМИНАЕМЫЕ



«ПРО ПИРАМИДУ МАСЛОВА СЛЫШАТЬ УЖЕ НИКОМУ НЕ ХОЧЕТСЯ»

АВТОРЫ «СЕКРЕТА ФИРМЫ» БОРЮТСЯ СО ЗДРАВЫМ СМЫСЛОМ И ПЕРЕОСМЫСЛЯЮТ ПРАВИЛА РУССКОГО ЯЗЫКА — ВОТ САМЫЕ ИНТЕРЕСНЫЕ ПЕРЛЫ.



С офисными компьютерами Леонов общается как воспитатель детского сада с подопечными. «Ну милый, ну перестань», — тянет он, когда устройство отказывается ловить сеть. «Ты что делаешь, скотина!» — кричит Леонов, когда ноутбук самопроизвольно выключается.

В среде животных близость к вожаку является признаком высокого статуса и дает хорошие дивиденды.

К стратегическим рискам относятся (в алфавитном порядке): война, терроризм, революции, бунты, восстания и другие.

«Спекулировать самолетами мы не можем. Тем более что мы делаем не самолеты, а техническую документацию».

Отучившись на одном из тренингов, Ирина Розина осталась недовольна тем, что в группе было много представителей бирж, а вот таких как она, то есть эмитентов, было намного меньше.

«В компании застой: в руководстве за три года не поменялся ни один

человек, — говорит HR-директор агентства. — Кажется, что по углам уже пахнет плесенью, хочется, наконец, открыть форточку и впустить свежих людей».

Еще один путь повысить рейтинг среди читательниц и рекламодателей — проводить тематические семинары с живыми людьми.

Джанелл Барлоу приводит в качестве примера авиакомпанию Pacific Southwest Airlines. Ее девиз — «Самая дружелюбная авиакомпания в мире». И служащие целиком оправдывали такое звание и были в восторге от своей работы. Например, стюардессы не носили строгой формы. Наоборот, они надевали розовые и оранжевые пиджаки, а также мини-юбки, из-под которых выглядывали сексуальные трусики. Сотрудников специально настраивали, чтобы они не прятали свою индивидуальность.

Технически безупречная система безопасности и самая бдительная охрана бессильны в ситуации, когда кому-нибудь из сотрудников вздумается взболтнуть лишнего.

Про пирамиду Маслоу, которая была придумана аж 35 лет назад, слышать уже никому не хочется.

Большой блок клиентов компании — аэрокосмонавтика. Дальше — животные, музыканты, автомобильные ралли и даже киты и дельфины.

Целью добиться мирового признания должны быть одержимы все, начиная от акционеров и заканчивая последними работниками.

На переговорах Лука достает круглую пластиковую корбочку, полную табачных пакетиков, и закладывает один из них за верхнюю губу. Через слизистую рта в кровь начинает поступать никотин. Если же рот не занят снюсом, Лука берет кусочек черного хлеба и жуёт. Получается, что рот у него занят все время — если не снюсом, то хлебом.



К энтузиастам из регионов выезжали специалисты из центра и рассказывали о том, как правильно нужно работать. Подобный метод «наездов» решили внедрить и для региональных продавцов.

Особенной популярностью у покупателей пользовались красные плюшевые медведи с ярко выраженными гениталиями.

Менеджер, конечно, такой же человек, как и все мы.

Погода не слишком благоприятствовала походу. Было довольно

прохладно, шел мелкий дождь. И чтобы согреться, людям приходилось теснее прижиматься друг к другу. «Это тоже своеобразное испытание», — отмечает Александр.

Существуют компании-приспособленцы, которые постоянно занимаются свод-анализом, чтобы найти новые возможности.

«Люди всегда будут болеть, и всегда будут покупать лекарства», — гендиректор аптечной сети настроен оптимистично.

Костяк ассортимента состоит из кабинетов для руководителей, различающихся по комплектации, дизайну и материалам.

Остается вопрос, как поддерживать контакт между «технической интеллигенцией» и коллегами с производства. Эту задачу в компании попытались решить, представив тем и другим возможность регулярно встречаться в коридоре, ведущем в столовую.

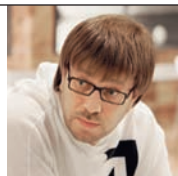
Мы ведем беседу за баночкой другой фруктовых пюре, предназначенных для полугодовых детей.

ДРУГИЕ ВЫДЕРЖКИ ИЗ НАШИХ СТАТЕЙ, НЕ ОПУБЛИКОВАННЫЕ В ЖУРНАЛЕ, ЧИТАЙТЕ НА СТРАНИЦЕ «СЕКРЕТА ФИРМЫ» В FACEBOOK.COM



Секретные материалы

ТАЙНАЯ ИСТОРИЯ СОЗДАНИЯ «СЕКРЕТА ФИРМЫ», РЕПОРТАЖ С ЦЫГАНАМИ И ВОДКОЙ, НОУ-ХАУ НАШЕГО ФОТОРЕПОРТЕРА И ДРУГИЕ ВОСПОМИНАНИЯ БЫВШИХ СОТРУДНИКОВ ЖУРНАЛА.



ЮРИЙ КАЦМАН,
ОСНОВАТЕЛЬ «СЕКРЕТА ФИРМЫ»,
ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬ,
СОВЛАДЕЛЕЦ ГАЛЕРЕИ FOTOLOFT

— Казалось бы, при чем здесь Андрей Витальевич Васильев? Дело было так. До того славного дня, как «Секрет фирмы»

стал самостоятельным журналом, он выходил ежемесячным приложением к коммерсантовскому еженедельнику «Деньги». В то время ИД «Коммерсантъ», Высшая школа экономики и Harvard Business School проводили в Москве бизнес-семинары — для их полноценного освещения и запустили это приложение к «Деньгам». Семинары закончились, надобность в приложении отпала, всем было очевидно, что «Коммерсантъ» его прикроет. И это было жалко. Почти год работы, крепкий материал накоплен, благодарные отзывы читателей, отличная команда — ну правда жалко. И тогда я отправился с предложением к (на тот момент) гендиректору «Коммерсанта» и (в недалеком будущем) медиаменеджеру десятилетия Андрею Васильеву.

— Андрей,— говорю,— смотри. «Коммерсантъ» потратил на «Секрет фирмы» столько-то, получил столько-то. Давай

я выкуплю название и архив за...— и называю сумму, меньшую, конечно, чем величина коммерсантовских убытков, но сильно большую, чем могу себе позволить. И думаю, где ж я деньги возьму, а еще думаю, что нечего париться, он все равно не согласится, и пусть, думаю, не согласится, может, и к лучшему — шанс я использовал, сделал, что мог, упрекать себя не в чем.

— Знаешь,— говорит будущий медиаменеджер десятилетия,— предложение по деньгам смешное. Но если я скажу «нет», ты выйдешь отсюда и все равно запустишь журнал, только назовешь его не «Секрет фирмы», а «Фирменный секрет», и мы не получим от тебя даже эти смешные деньги. Так что тащи бабки.

Бабки я притащил (взял кредит, заложив банку свою квартиру), что из этого вышло, вы видите. За прошедшие с тех пор десять лет «Секрет фирмы» пережил еще много ярких, запоминающихся историй (включая — вот ирония судьбы — продажу обратно «Коммерсанту», и совсем не за смешные деньги). Но это уже другие истории.

Ну и главное: «Секрет фирмы» — все же отличный брэнд. Правда, Андрей Витальевич?



МАКСИМ КОТИН,
РЕДАКТОР SLON.RU

— Когда я работал в «Секрете фирмы», мне никак не удавалось написать про одного героя, с которым я часто встре-

чался, отправляясь на интервью. Он мне казался интереснее многих других, но писать про него в «Секрете фирмы» было никак нельзя, потому что капиталистом он не был, а работал фоторепортером **Евгением Дудиным**. Свою работу он делал феноменально. На его фотографиях затаенные в галстуки люди получались похожими на нормальных людей. Мне даже нравилось, когда интервью задерживалось. Потому что тогда удавалось перекинуться с Женей парой слов. Прежде чем прийти работать в «Секрет фирмы», он работал в желтой газете и страдал от этого. Страдания эти отпечатались на нем сильно, и он рассказывал много интересного о буднях российских таблоидов. Как правило, эти рассказы завершались фразой: «Иногда их бьют. Больно». Но куда важнее были не сами события, свидетелем которых становился Женя, а то, как его голова их

обрабатывала. «Вне сознания ничего не существует,— доказывал мне он.— Закрываешь глаза — все пропадает. Значит, ничего и нет». Например, все съемки, которые ему приходилось делать за день, всегда как-то связаны, убеждал меня Женя. Как правило, они были связаны тем, что происходили в одном районе. И даже когда съемки оказывались в разных районах, между ними все равно была связь.

Однажды Женя снимал в Столешниковом переулке бутик конного снаряжения для газеты. А потом поехал на Новокузнецкую снимать другого человека для «Секрета фирмы». Казалось бы, издания разные, районы разные, связи нет. Но когда он приехал на место, узнал, что у человека фамилия — Белокопытов. «Связь есть всегда,— заключал Женя.— Надо только ее увидеть».

Великие слова. Но иногда сделать это — увидеть связь — совсем непросто. Практически всех людей, которые говорят по-русски, хотят жить интересно, делать что-то стоящее, развиваться и богатеть, создавая реальные ценности, связывает любовь к этому журналу, в котором мне, как и Жене, посчастливилось поработать несколько превосходных лет.



ИВАН МАРЧУК,

СОТРУДНИК ПРЕСС-СЛУЖБЫ ВTB

— Самое необычное интервью в своей жизни я взял, работая корреспондентом «Секрета фирмы».

Владелец крупной молочной компании Юрий Борисович казался мне интересным человеком. В 1990-х он скупил производства, выпускал молоко и другую продукцию. Но делал это весьма экстравагантно. То начинал производить сырки, а через месяц закрывал линию. То ставил на ТВ рекламный ролик, а через неделю снимал. Фактура обещала быть богатой. Я созвонился и договорился о встрече. Место встречи показалось мне странным — останков электрички за городом Пушкино, время — полдевятого вечера. Удивило и описание дальнейших действий: «Вас на машине Толик заберет и отвезет куда надо».

Толик на новом мерседесе привез нас с фотографом на базу отдыха: баня топилась, официанты накрывали столы человек на пятьдесят. Я чуть было не решил, что это торжества в честь интервью. Но оказалось, что у Юрия Борисовича день рождения. Ящики со спиртным говорили, что в Москве мы будем нескоро. Оставалась надежда, что сначала Юрий Борисович поговорит с нами, а потом пойдет за стол. Однако, оглядев меня, он заявил, что интервью будет потом, а сейчас надо с людьми выпить.

Юрий Борисович выслушивал здравницы в свою честь. Пару раз прослезился. Бутылка коньяка перед ним стремительно пустела. Мы с фотографом не пили: завтра на работу. Я пользовался каждым перекур Юрия Борисовича, чтобы в курилке задать вопросы. Именинника это явно раздражало.

— Сколько вы потратили на последнюю рекламную кампанию? — допытывался я.

— Потратили и потратили. Тебе-то что? — удивлялся Юрий Борисович, раскинувшись в кресле. — Выпей, закуси, расслабься!

Праздник продолжался. Упал лицом на стол первый гость. Кто-то пустился в пляс. Некоторые гости подходили ко мне и рассказывали, какой Юрий Борисович мировой мужик. Я сидел трезвый и злой. Информации было мало. Шансы ее получить уменьшались с каждой рюмкой, выпитой Юрием Борисовичем. В два часа ночи праздник вступил в новую стадию: гостей в одежде начали кидать в бассейн. Фотограф понял, что уехать отсюда не сможет еще долго, и пошел спать. В начале четвертого в живых остались только Юрий Борисович и я. И тут в зал вошел цыганский хор. Юрий Борисович слушал пение, подперев голову рукой. Перед ним лежала пачка долларов. После каждой песни он кидал цыганам стодолларовую купюру и наливал себе рюмку. Было понятно, что цыгане на таких условиях готовы петь хоть до послезавтра. Я начал звереть, но вмешаться в происходящее боялся. Оставалось ждать, пока пачка долларов закончится или именинник устанет. Устал он только через час, и мы наконец-то поехали в Москву.

В машине и состоялось интервью. Юрий Борисович отвечал на вопросы, иногда проваливаясь в короткий сон, потом, просыпаясь, забывал, о чем только что рассказывал. Он выдавал короткие и точные формулировки. К сожалению, матом. Но при этом был предельно откровенен. Он честно рассказал, что сырок запустил по просьбе сына, а рекламную кампанию свернул потому, что ему не понравился ролик — то есть сначала он нравился, а потом, когда Юрий Борисович увидел его по телевизору, нет. И он снял его с эфира. Предельная честность.

Два дня я потратил на сбор недостающей фактуры, то есть собрал ее практически с нуля. Цитаты Юрия Борисовича отправил ему на почту. Но мне никто их так и не согласовал. Никто не позвонил даже тогда, когда текст вышел. Хотя пообщаться с кем-нибудь из менеджеров или пиарщиков компании мне очень хотелось. Я так и не понял, зачем они пригласили меня брать интервью именно в день рождения.



ЕЛЕНА ЛОКТИОНОВА,

СОВЛАДЕЛИЦА ИНТЕРНЕТ-МАГАЗИНОВ TOUZEZ И «ПОЛНАЯ ЧАШКА»

— Подготовка замечаний, как правило, не обходится без согласования цитат с ньюсмейкером. Рутинный, в общем-то, процесс.

Но одна история запомнилась мне больше всего. Была в журнале рубрика «Эксперты номера», в которой известные бизнесмены комментировали статьи, публиковавшиеся в этом же номере. В начале журнала мы помещали список этих бизнесменов. И вот в день сдачи номера PR-менеджеру крупной розничной сети, гендиректор которой был экспертом номера, захотелось, чтобы его начальник в списке экспертов стоял самым первым. Так бы и было, если бы список формировался

по принципу «имя — фамилия» (имя начальника начиналось на букву А). Но в нашем списке эксперты шли в алфавитном порядке по принципу «фамилия — имя».

Пиарщик хотел, чтобы мы изменили порядок написания имени и фамилии. Раз в час он звонил, просил, умолял, требовал, угрожал... И так весь день. Вдруг во время очередного разговора он говорит: «Ой, это что, уже шесть вечера? Сейчас уйдет наш корпоративный автобус, как же я буду до метро добираться! До свидания!» Вот так суровая действительность помешала человеку совершить трудовой подвиг.



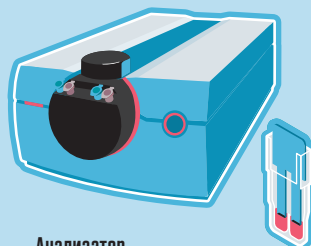
В НОЯБРЕ КОМПАНИЯ «ГЕМАКОР» ОБЪЯВИЛА О НАЧАЛЕ ПРОДАЖ ИННОВАЦИОННОЙ СИСТЕМЫ ДИАГНОСТИКИ НАРУШЕНИЙ СВЕРТЫВАНИЯ КРОВИ. ПРОЕКТ ПОДДЕРЖИВАЕТ ОАО «РОСНАНО», ЧЬИ ИНВЕСТИЦИИ ДОЛЖНЫ СОСТАВИТЬ БОЛЕЕ 500 МЛН РУБЛЕЙ. ПОДРОБНОСТИ О ТЕХНОЛОГИИ И ОБЛАСТЯХ ЕЕ ПРИМЕНЕНИЯ — В НОВОМ МАТЕРИАЛЕ.

«СЕГОДНЯ МЫ МОЖЕМ С УВЕРЕННОСТЬЮ СКАЗАТЬ, ЧТО РЕШЕНИЕ ПРОФИНАНСИРОВАТЬ ПРОЕКТ НА РАННЕЙ СТАДИИ ОКАЗАЛОСЬ ПРАВИЛЬНЫМ, — ГОВОРИТ УПРАВЛЯЮЩИЙ ДИРЕКТОР РОСНАНО ОЛЬГА ШПИЧКО. — БУКВАЛЬНО ЗА НЕСКОЛЬКО ЛЕТ «ГЕМАКОР» ПРОШЕЛ ПОЛНЫЙ ПУТЬ ОТ НАУЧНОЙ РАЗРАБОТКИ ДО КОММЕРЧЕСКОГО ПРОДУКТА».

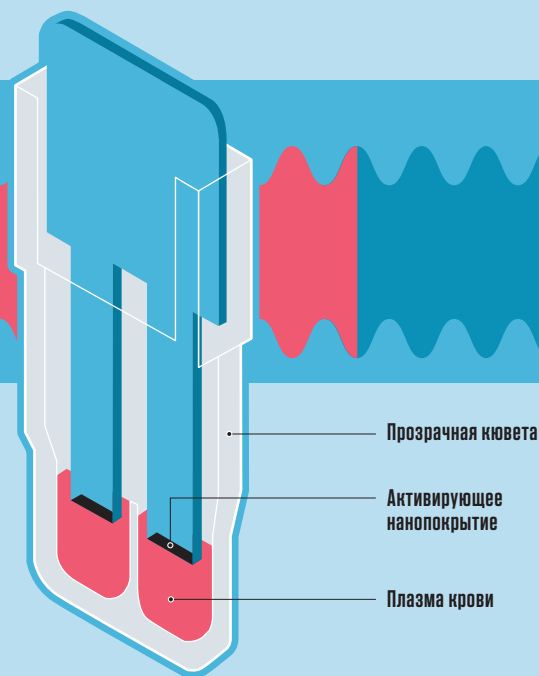
США 40

КАК РАБОТАЕТ ДИАГНОСТИЧЕСКАЯ СИСТЕМА «ГЕМАКОР»

Благодаря нанопокрывтию, имитирующему стенку сосуда, в приборе полностью моделируется процесс свертывания крови. Система позволяет наблюдать за образованием тромба в реальном времени



Анализатор
свертывания крови



ООО «ГЕМАКОР»
Г. МОСКВА
ПРОИЗВОДСТВО
ДИАГНОСТИЧЕСКИХ СИСТЕМ
И РАСХОДНЫХ МАТЕРИАЛОВ

1080
575

МЛН РУБЛЕЙ
ОБЩИЙ БЮДЖЕТ
ПРОЕКТА

МЛН РУБЛЕЙ
ИНВЕСТИЦИИ
РОСНАНО

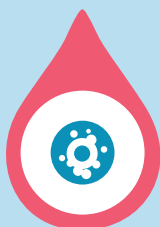
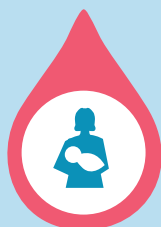
К 2015
году компания
планирует занять

8 %
РОССИЙСКОГО
РЫНКА
СИСТЕМ ДИАГНОСТИКИ
СВЕРТЫВАНИЯ КРОВИ



В КАКИХ СИТУАЦИЯХ НЕОБХОДИМА ДИАГНОСТИКА СВЕРТЫВАНИЯ КРОВИ

- 1 Болезни системы кровообращения
- 2 Осложнения беременности и родов
- 3 Онкологические заболевания
- 4 Травмы
- 5 Операционные вмешательства
- 6 Наследственные нарушения системы свертывания крови



СТРУКТУРА МИРОВОГО РЫНКА СИСТЕМ ДИАГНОСТИКИ СВЕРТЫВАНИЯ КРОВИ (%)

ЕВРОПА **37**

ЯПОНИЯ **20**

ДРУГИЕ СТРАНЫ

3

ВОЗМОЖНОСТИ ДИАГНОСТИЧЕСКОЙ СИСТЕМЫ «ГЕМАКОР»

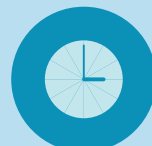
- 1 Технология позволяет диагностировать как пониженную, так и повышенную свертываемость крови



- 2 Для проведения анализа достаточно всего 0,5 мл образца



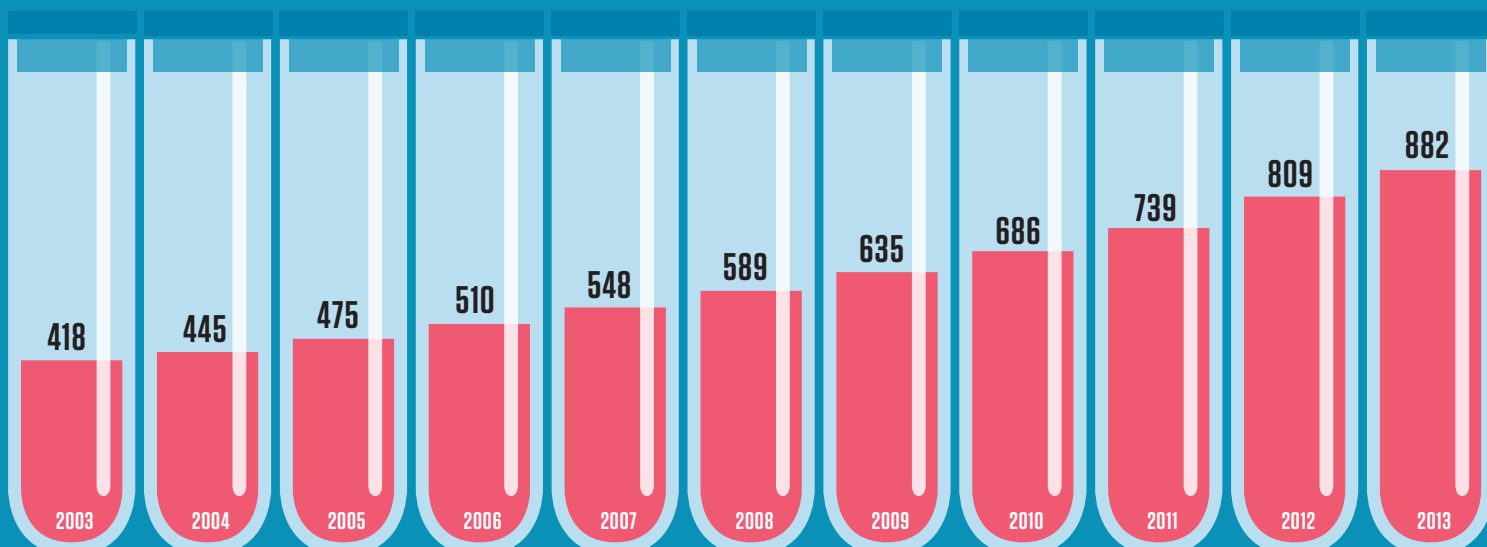
- 3 Производительность системы составляет 4 анализа в час



- 4 Стоимость одного анализа для лабораторий не превышает 600 рублей



ДИНАМИКА ЕВРОПЕЙСКОГО РЫНКА СИСТЕМ ДИАГНОСТИКИ СВЕРТЫВАНИЯ КРОВИ (\$ МЛН)



УСЛУГИ



ЧАСОВОЙ ЛОМБАРД ПЕРСПЕКТИВА

СРОЧНЫЙ ВЫКУП элитных швейцарских часов и крупных бриллиантов

Крупные ссуды под залог швейцарских часов и именитых ювелирных изделий

Телефоны: +7 (495) 215 2115, (812) 922 5992, (343) 382 1888
<http://lombard-perspectiva.ru>

г. Москва, Мансуровский переулок, 10, строение 2
 г. Санкт-Петербург, ул. Большая Подьяческая, 35
 г. Екатеринбург, ул. Куйбышева, 44, Центр Международной Торговли

ООО «Часовой Ломбард Перспектива»

ЗДОРОВЬЕ



THAI-SPA "7 КРАСОК"
 ПОДАРОК ДЛЯ ТЕХ, КОГО ЛЮБИШЬ ТЫ

АКЦИЯ "НОВОГОДНЯЯ МЕЧТА"
 СТИЛЬНЫЕ, ПОЛЕЗНЫЕ, РЕСПЕКТАБЕЛЬНЫЕ
 ПОДАРОЧНЫЕ КАРТЫ И СЕРТИФИКАТЫ
НАСТОЯЩИЙ ТАЙСКИЙ МАССАЖ

скидки до 50%
бесплатная доставка
цены от 880 руб.

Григорий-Мастер Сатиналюти

Тайский "7 КРАСОК" НОВОГОДНЯЯ МЕЧТА ПОДАРОЧНАЯ КАРТА 777777

ГАРМОНИЧНОЕ ТЕЛО ПОДАРОЧНАЯ КАРТА 777777

(495) 925-51-77 
www.7KRASOK.ru

*Скидки до 50% предоставляются в период с 19.11.12 по 14.01.13. Подробности на 7KRASOK.ru
 **Бесплатная доставка действует при стандартном заказе от 10000 руб.
 При заказе от 2500 до 10000 руб. стоимость доставки - 280 руб.

О ВОЗМОЖНЫХ ПРОТИВОПОКАЗАНИЯХ ПРОКОНСУЛЬТИРУЙТЕСЬ С ВРАЧОМ

УСЛУГИ

ПРОДАЕТСЯ

АУДИТОРСКО-КОНСАЛТИНГОВАЯ КОМПАНИЯ

один из лидеров рынка

+7 (985) 310 9659

ЮРИДИЧЕСКИЕ УСЛУГИ

ДИСТ
 Консалтинговая группа

Доверие и стабильность

- Бухгалтерская и юридическая поддержка Вашего бизнеса (консультации, анализ и составление документации, сдача отчетности, арбитраж и пр.)
- Решение проблемных финансовых и правовых вопросов
- Подбор квалифицированного персонала для вашей компании в короткие сроки
- Решение долговых обязательств через банкротство (инициация и ведение на всех стадиях)

Москва, ул. Садовая-Спаская, дом 1/2, корп. 4
 тел. +7 (495) 729 4343,
 +7 (495) 979 2255
 e-mail: dist@kg-dist.ru www.kg-dist.ru

Журнал «Секрет фирмы» предлагает вашему **ВНИМАНИЮ** тематический рекламный блок

ЮРИДИЧЕСКИЕ УСЛУГИ

Данная рубрика – это максимальный охват вашей целевой аудитории за минимальные деньги.

Читатели журнала «Секрет фирмы» – одна из самых больших совокупных бизнес-аудиторий на рынке деловой прессы России.

По вопросам размещения рекламы обращайтесь к Марии Битулевой.
 Тел. (499) 943 9125, e-mail: bituleva@kommersant.ru

(16+)

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
 Елена Чайковская

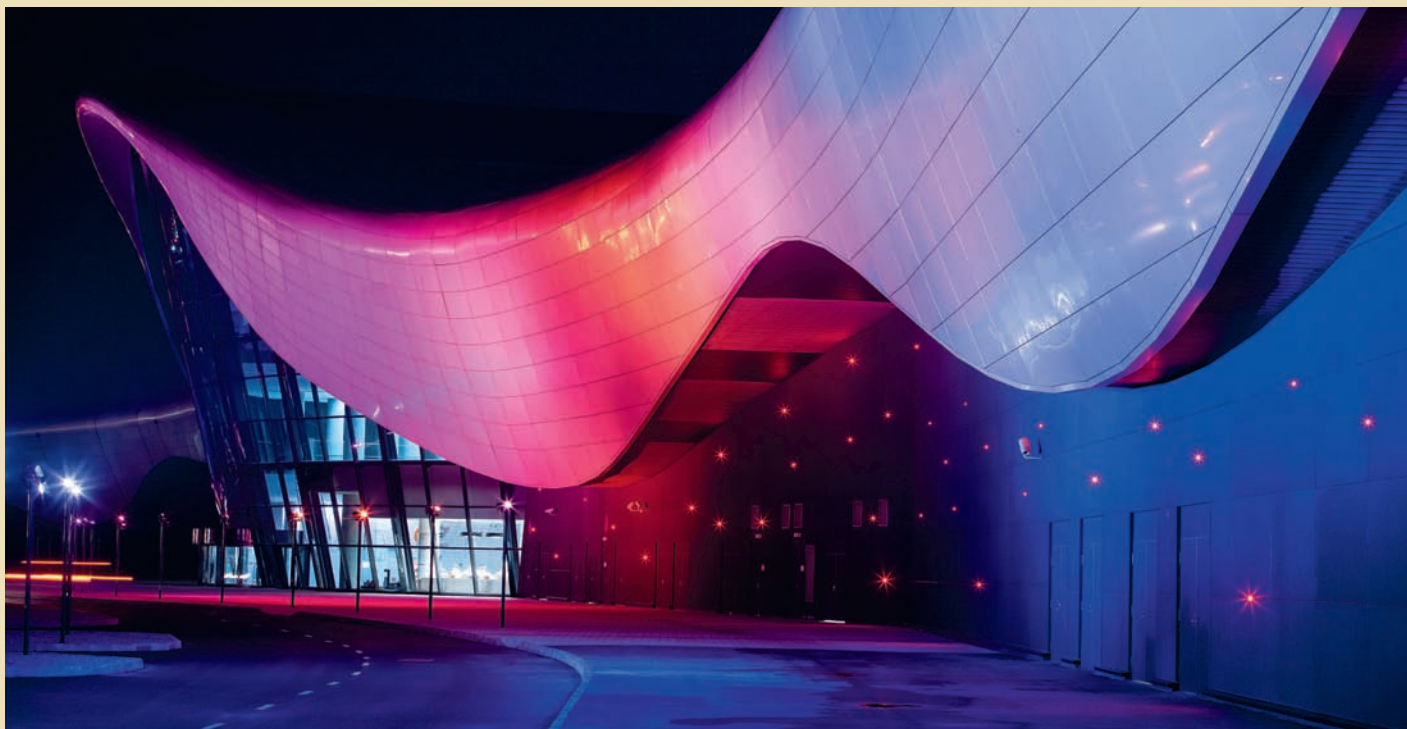
(16+)
 реклама

САМЫЙ СОВРЕМЕННЫЙ ГОРОД РОССИИ

12 - 2012



К Р А С Н О Д А Р

**СТРАНА ОЗ**

Торговый комплекс OZ Mall открылся на четыре года позже запланированного срока — лишь в апреле 2012-го. В кризис многие краснодарские стройки оказались заморожены

ПУНКТ ПОТРЕБЛЕНИЯ *БЛАГОДАРЯ ЛОББИСТСКИМ УСИЛИЯМ МЕСТНЫХ ВЛАСТЕЙ КРАСНОДАРУ УДАЛОСЬ СТАТЬ ОДНИМ ИЗ САМЫХ ЭКОНОМИЧЕСКИ РАЗВИТЫХ ГОРОДОВ РОССИИ. ПРАВДА, БОЛЬШАЯ ЧАСТЬ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА В ГОРОДЕ ЗАДЕЙСТВОВАНА ВСЕГО В ДВУХ ОТРАСЛЯХ — ТОРГОВЛЕ И СТРОИТЕЛЬСТВЕ.*

Текст: Динара Мамедова Фото: Игнат Козлов, В. Светланов

29 сентября, когда Международная федерация футбола (ФИФА) должна была огласить список городов-хозяев чемпионата мира по футболу-2018, в Краснодаре ждали с особым нетерпением. Специально к этому событию был приурочен День города, а видеотрансляцию церемонии отбора городов местная администрация планировала показать в прямом эфире на Театральной площади. Однако Краснодар выбыл из гонки, уступив место олимпийскому Сочи. Многие жители города были разочарованы. Но прошло совсем

немного времени, и они начали бурно обсуждать другой вопрос: как превратить Краснодар в футбольную столицу России?

Стремление к «столичности» в Краснодаре видно невооруженным глазом — например, здесь есть «Красная площадь» (первый в городе крупный торговый центр) и Александровская триумфальная арка. Впрочем, причин называть себя первыми в стране у краснодарцев немало. В рейтинге **СФ** «Лучшие города России» в 2012 году Краснодар занял первое место — за счет высоких

доходов населения, притока инвестиций, развитости инфраструктуры и пр. А по данным петербургского Института территориального планирования «Урбаника», Краснодар — самый удобный для жизни город в стране.

Успехи города связаны с активностью муниципальной и областной администраций на федеральном уровне. Помимо Олимпиады у Краснодарского края есть еще один масштабный проект, предполагающий госфинансирование, — южная игровая зона. Кроме того, краснодарские чиновники активно привлекают частных инвесторов, постоянно участвуя во всех более или менее значимых инвестиционных форумах и выставках.

За последние четыре года краевая экономика привлекла 2 трлн руб. инвестиций (преимущественно государственных), количество малых предприятий увеличилось в Краснодаре почти на треть, а средняя зарплата горожан выросла в полтора раза. Неплохие показатели для города, население которого составляет всего 791 тыс. человек.

ГОРОД ТОРГАШЕЙ

Территориально Краснодар находится в центре края — из Адлера, самой удаленной точки Черноморского побережья, до столицы края можно добраться на автомобиле за пять часов. В выходные в Краснодар приезжают жители со всего региона на отдых и шопинг. В Краснодаре самая высокая в России концентрация торговых центров — на 1 тыс. жителей приходится 1,5 тыс. кв. м торговых площадей. Это почти в два раза больше, чем в Москве или Санкт-Петербурге.

«У нас тут одни торгаши: килограмм картошки продают на остановке за 20 руб., совсем очумели. В „Магните“ она в два раза дешевле, — с возмущением говорит местный таксист во время нашей поездки по городу. — „Магнит“ — молодец, хорошие цены предлагает, к тому же свои магазины по всей России открывает».

Компания **Сергея Галицкого** «Магнит», пожалуй, самое известное на федеральном уровне краснодарское торговое предприятие. Его оборот за десять месяцев 2012 года составил 357,7 млрд руб., количество точек — 6,2 тыс. Среди предприятий малого и среднего бизнеса (их в городе около 35 тыс.) немало таких, которые хотят превратиться в федеральных ритейлеров. Так, генеральный директор сети спортивных магазинов «Высшая лига» **Алексей Пшеничный** в апреле этого года привлек в качестве миноритарного акционера фонд прямых инвестиций CapMan Russia. К 2016 году предприниматель планирует в три раза увеличить количество точек (сейчас их 63), открыв новые магазины в Поволжье, Центральной России, Москве и Московской области.

«Погода у нас значительную часть года теплая, у людей больше возможностей заниматься спортом на открытом воздухе, — рассуждает Пшеничный. — Кроме того, предстоящие Олимпиада и чемпионат мира по футболу создали хорошие предпосылки для развития сети. Поэтому мы планируем увеличивать выручку за счет расширения ассортимента одежды для спорта, экстрима и города».

Последние три года выручка «Высшей лиги», по данным «СПАРК-Интерфакс», почти не растет и находится на уровне 1,4 млрд руб. За счет инвестиций фонда и агрессивной экспансии Пшеничный планирует в ближайшие три года довести ее до 8 млрд руб. Смелые планы, вполне соответствующие амбициям самого Краснодара.

БОЛЬШАЯ ДЕРЕВНЯ

В состав муниципального образования город Краснодар входят пять сельских округов и 29 сельских населенных пунктов. Но краснодарцы в шутку называют его «большой деревней» по другой причине: основная часть города застроена частными домами и хрущевками. Свернув с центральных улиц города вглубь кварталов, видишь разбитый асфальт и забавные вывески предприятий малого бизнеса на фасадах частных домов вроде «Пивная полного цикла».

Компания «Девелопмент-Юг» — одна из тех, кто меняет ландшафт города, активно застраивая его кирпичными жилыми высотками. Во время кризиса 2008 года компания находилась на грани банкротства и выжить смогла только благодаря реструктуризации задолженности. В этом году застройщик планирует превысить объем продаж 2008 года, реализовав 100 тыс. кв. м жилья.

ПОГОДА У НАС ТЕПЛАЯ, У ЛЮДЕЙ БОЛЬШЕ ВОЗМОЖНОСТЕЙ ЗАНИМАТЬСЯ СПОРТОМ НА ВОЗДУХЕ. ОЛИМПИАДА И ЧЕМПИОНАТ МИРА ПО ФУТБОЛУ СОЗДАЛИ ХОРОШИЕ ПРЕДПОСЫЛКИ ДЛЯ РАЗВИТИЯ СЕТИ



ИГРОК ВЫСШЕЙ ЛИГИ

Алексей Пшеничный планирует составить серьезную конкуренцию гигантам спортивного ритейла — Adidas и «Спортмастеру»



БОЛЬШАЯ СТРОЙКА

По темпам ввода жилья в первом полугодии 2012 года Краснодар обогнал Москву и Петербург

«Мы учли уроки кризиса — на каждый объект мы привлекаем проектное финансирование одного из банков-партнеров. Ежемесячно мы выкладываем на нашем сайте информацию о том, как продвигается строительство каждого из объектов, — рассказывает вице-президент „Девелопмент-Юг“ **Сергей Яковлев**. — Если продажи на этапе строительства нас не устраивают, мы берем дополнительные кредиты, достраиваем объект и реализуем его как готовое жилье».

Всего за первое полугодие 2012 года в Краснодаре построили 700 тыс. кв. м недвижимости — в 1,7 раза больше, чем за аналогичный период прошлого года. По объемам ввода жилья город опережает Москву и Петербург. Увеличение темпов строительства во многом связано с реализацией госпрограмм по возведению бюджетного жилья для военных, детей-сирот, молодых семей. Правда, большинство квартир в коммерческих новостройках приобретают в основном инвесторы, которые подогревают рынок.

По словам заместителя генерального директора Агентства недвижимости Краснодара №1 **Любови Белоусовой**, стоимость жилья на первичном рынке в городе после кризиса выросла примерно на 20% и составляет в среднем 50 тыс. руб. за 1 кв. м. В дальнейшем инвесторы нередко сдают квартиры в аренду людям, приезжающим из сельской местности на заработки. По словам местных жителей, на стройке рабочий может зарабатывать от 40 тыс. до 100 тыс. руб. в месяц, в деревне — примерно 5–8 тыс. руб.

Прирост населения в городе небольшой (0,7% в 2010 году), но из-за высокой деловой активности Краснодар перегружен транспортом и задымляется в пробках. Узкие центральные улочки в час пик заполнены полными автомобилями — картина, сильно напоминающая московскую. По данным компании «Эшелон геолофт», в сентябре в рабочие дни средняя скорость движения автомобилей в Краснодаре составляла 23,4 км/ч. В столице в пределах Садового кольца аналогичный показатель равен 19,2 км/ч.

ФИРМЕННЫЙ СТИЛЬ

В городе, где много строят и торгуют, есть место и для креатива. Брендинговое агентство RuPort, по версии отраслевого портала AdMe, входит в число 12 лучших региональных рекламных агентств России по количеству собранных наград. Его генеральный директор **Роман Левицкий** в 2000 году занимался продвижением интернет-сайтов и собирался продавать компаниям геотаргетинговую рекламу. Продвижение в интернете на тот момент мало интересовало клиентов: услуга была новой и нераскрученной. Тогда Левицкий занялся более понятным для его заказчиков бизнесом — производством теле- и радиорекламы, разработкой логотипов и брендингом. «Мы существуем уже 11 лет и результатами своей работы опровергаем мысль о том, что в провинции делают плохой продукт», — рассказывает Левицкий.

Одна из самых известных работ RuPort — разработка фирменного стиля для футбольного клуба «Краснодар». В 2012 году фирменный стиль и форма клуба «Краснодар» были признаны лучшими среди команд премьер-лиги Российского футбольного союза. Известность на местном рынке позволяет Левицкому диктовать клиентам свои условия и выбирать, с кем работать. Агентство самостоятельно пишет бриф и требует полную предоплату, а на выходе предлагает заказчику один вариант брэнд-бука вместо трех. Часть клиентов RuPort — федеральные компании, например «Евросеть», автоконцерны Skoda и Honda, оператор связи Skylink. Им выгодно заказывать рекламу у местного агентства: стоимость его услуг почти в три раза меньше, чем у крупных столичных игроков.

Своих сотрудников Левицкий обучает сам. В середине 2000-х годов талантливых дизайнеров найти было сложно. Сейчас ситуация изменилась: в агентстве работают не только кубанские дизайнеры, но и специалисты из Томска, Ставрополя, Ростова-на-Дону. Кстати, сегодня средняя зарплата в Краснодаре составляет 27 тыс. руб. — 58% аналогичного московского показателя.

СТРАШНО КРАСИВЫ

В октябре в Краснодаре произошло важное событие — в городе открылся первый региональный автосалон Bentley, стоимость автомобилей в котором начинается от 9,5 млн руб. Сейчас заработать деньги на растущем благосостоянии краснодарцев стремятся не только продавцы роскоши, но и небольшие местные компании. Некоторые из них подходят к делу творчески. Например, генеральный директор медиакомпании Welcome to Kuban **Юрий Васильченко** планирует увеличить выручку глянцевого рекламного журнала «Краснодар Magazine» на 10% за счет публикации в новогоднем номере рейтинга «50 самых красивых женщин Краснодара». В нем будут принимать участие жительницы города, а победителей определят пользователи соцсетей своими «лайками». Пикантность конкурса красоты придает то, что десять позиций в нем Васильченко будет продавать (примерно по 100 тыс. руб. за место) и имена «коммерческих» красавиц сохранит в тайне.

Пока экономисты рисуют местному бизнесу радужное будущее. По прогнозу рейтингового агентства Fitch, благодаря инвестпрограмме по финансированию Олимпийских игр в Сочи экономика Краснодарского края будет стабильно расти еще до 2013 года. А вместе с ней — торговля, строительство и... пробки.

«В СФЕРУ ЖКХ НАДО ВХОДИТЬ ВСЕРЬЕЗ И НАДОЛГО»

КРАСНОДАРСКИЙ КРАЙ – РЕГИОН ВЫСОКОЙ ДЕЛОВОЙ АКТИВНОСТИ. ДЕЛО НЕ ТОЛЬКО В БУДУЩЕЙ ОЛИМПИАДЕ, ХОТЯ, КОНЕЧНО, ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ИГР СТРОЯТСЯ И РЕКОНСТРУИРУЮТСЯ ДОРОГИ, ОБЪЕКТЫ ИНФРАСТРУКТУРЫ. НО В ЦЕЛОМ СТРОИТЕЛЬСТВО В КРАЕ НАМНОГО ШИРЕ И МАСШТАБНЕЕ ОЛИМПЕЙСКОЙ СТРОЙКИ. О ТОМ, КАК ОСУЩЕСТВЛЯЕТСЯ ФИНАНСИРОВАНИЕ ИНФРАСТРУКТУРНЫХ ПРОЕКТОВ, РАССКАЗЫВАЕТ ДИРЕКТОР КРАСНОДАРСКОГО ФИЛИАЛА БАНКА МОСКВЫ ВАЛЕРИЙ ГАПОНОВ.



– Реконструкция федеральной трассы М4 «Москва–Сочи» – самый, пожалуй, крупный инфраструктурный проект. Краснодарский филиал Банка Москвы участвует в его финансировании?

– Да, это действительно грандиозная стройка. По территории Краснодарского края проходит 280 км этой трассы, в том числе самый сложный – горный участок. Сейчас эта трасса кардинально реконструируется, увеличивается полнота, строятся новые развязки и мосты (в районе Старокубанского кольца планируется трехуровневая развязка), местами расширяется серпантин в горной части. У нас есть планы работы с подрядчиками

ми этого строительства. Для многих может быть выгодно сотрудничество с Банком Москвы: у нас масса возможностей рефинансирования текущих задолженностей на более выгодных условиях.

– В Краснодаре работают крупнейшие российские кредитные учреждения, а Банк Москвы только начал укреплять свои позиции в городе и крае. За счет кого вы собираетесь увеличить свою долю присутствия?

– За счет развития региона в целом. По прогнозам, в течение восьми ближайших лет население Краснодара увеличится вдвое – до 2 млн жителей. Прежде всего это произойдет за счет миграционных процессов – Краснодар привлекает людей своим хорошим инвестиционным и деловым климатом. У нас низкий уровень безработицы (0,1%), постоянно растет заработная плата. Соответственно, в городе и крае ведется масштабное жилищное строительство, есть программа сноса старых кварталов в центре города, реконструкции городских дорог, создания новых инженерных коммуникаций – это теплоснабжение, газификация, водоводы и т.д. А затем понадобятся финансовые вложения и для эксплуатации реконструированного коммунального хозяйства. Это та сфера, в которой у Банка Москвы традиционно большой опыт работы и сотрудничества с местными властями, как в Москве и Московской области, так и в других регионах. Думаю, этот опыт мы в полной мере используем и на территории Краснодарского края.

– Вы рассчитываете на то, что краснодарские власти отдадут вам финансирование в этой сфере?

– Отдавать ничего не надо. Любая городская или краевая программа подразумевает поиск компаний-подрядчиков на тендерах и конкурсах. У нас есть замечательный опыт работы на таких площадках, как ЕЭТП (Единая электронная торговая площадка), которая оптимальным образом адаптирована под формат малого бизнеса. Мы видим, кто выигрывает тендеры, и предлагаем компаниям-подрядчикам наши услуги: кредитование, банковские гарантии, лизинг оборудования и т.д. Для исполнения муниципального контракта это очень удобно, поскольку из бюджета деньги не тратятся, а выплачиваются по факту выполненных работ. А вот во время их проведения финансирование ведет банк. Предприятию выгоднее заплатить банку проценты за использованные средства, чем вкладывать собственные, а также, к примеру, выгоднее приобрести по лизинговой схеме новое оборудование и выполнить заказ быстрее и качественнее, с меньшими затратами. Понятно, что для бюджета любого уровня такое финансирование также выгодно.

– Ваш приоритет – это дорожное строительство?

– Это только один из приоритетов. Здесь действительно, масштабные проекты, много подрядчиков с большим объемом работ и с большими потребностями в финансировании. Но, к примеру, сфера ЖКХ не менее интересна для банка. И по большому счету, «коммуналка» – это ниша, на которой специализируются очень немногие кредитные учреждения.

– А почему? Требуются очень большие объемы финансирования? Или банкам невыгодно работать в сфере ЖКХ?

– Дело не только в объемах. Из тысячи российских банков максимум 30 конкурируют между собой в работе с небольшими предприятиями в сфере ЖКХ. Все банки ограничены нормативами собственного капитала в расчете на одного заемщика. Чем меньше банк, тем дороже стоимость привлечения денег, стоимость фондирования, тем выше риск разрыва ликвидности. А отсюда – меньше возможностей дать кредит на долгий срок. Что касается выгоды – банк должен, придя в эту отрасль (а она непростая), понимать риски, которые ей присущи: каким образом идет сбор платежей, как происходит тарификация, какие есть подводные камни. Эта отрасль страдает, с одной стороны, системными потерями ресурсов – теплопотерями, водопотерями, с другой стороны – существует целый пласт неплательщиков как физических, так и юридических лиц. В этой ситуации надо уметь разбираться, взаимодействуя как с органами власти, так и с непосредственными исполнителями. Банк должен идти туда, понимая все проблемы и трудности (и мы на это готовы), всерьез и надолго. А входить в эту сферу без такого понимания, в надежде быстро заработать, – чревато или потерей имени, или потерей денег. Или того и другого.

– Если население Краснодара удвоится за ближайшие годы, логично предположить, что и финансирование городского хозяйства увеличится пропорционально. А какие темпы роста предполагаются у Краснодарского филиала Банка Москвы?

– Три месяца назад кредитный портфель составлял 203,7 млн руб., к настоящему моменту вырос в 12 раз. К концу следующего года мы планируем увеличить кредитный портфель (с учетом всех сегментов) до 10 миллиардов рублей, из него 70% придется на малый и средний бизнес. Это вполне реально. А за ближайшие пять лет мы планируем занять 10% регионального рынка финансирования малого и среднего бизнеса.





Подписка через редакцию

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

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

Чтобы оформить подписку

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

НОВЫЙ ГОД — С ЛЮБОГО МЕСЯЦА ГODOВАЯ ПОДПИСКА 2013

Подписываемся
под каждым словом.
Подпишитесь и вы.

kommersant.ru

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

Коммерсантъ

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

(пн — пт) 4488 руб.
(пн — сб) 5940 руб.

ВЛАСТЬ

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

1452 руб.

Секрет фирмы

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

660 руб.

АВТОПИЛОТ

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

1056 руб.

ДЕНЬГИ

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

1716 руб.

ОГОНЁК

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

1188 руб.

СЕКРЕТ ФИРМЫ

СПЕЦИАЛЬНЫЙ ПРОЕКТ ИД «КОММЕРСАНТЪ»
И БАНКА «УРАЛСИБ»

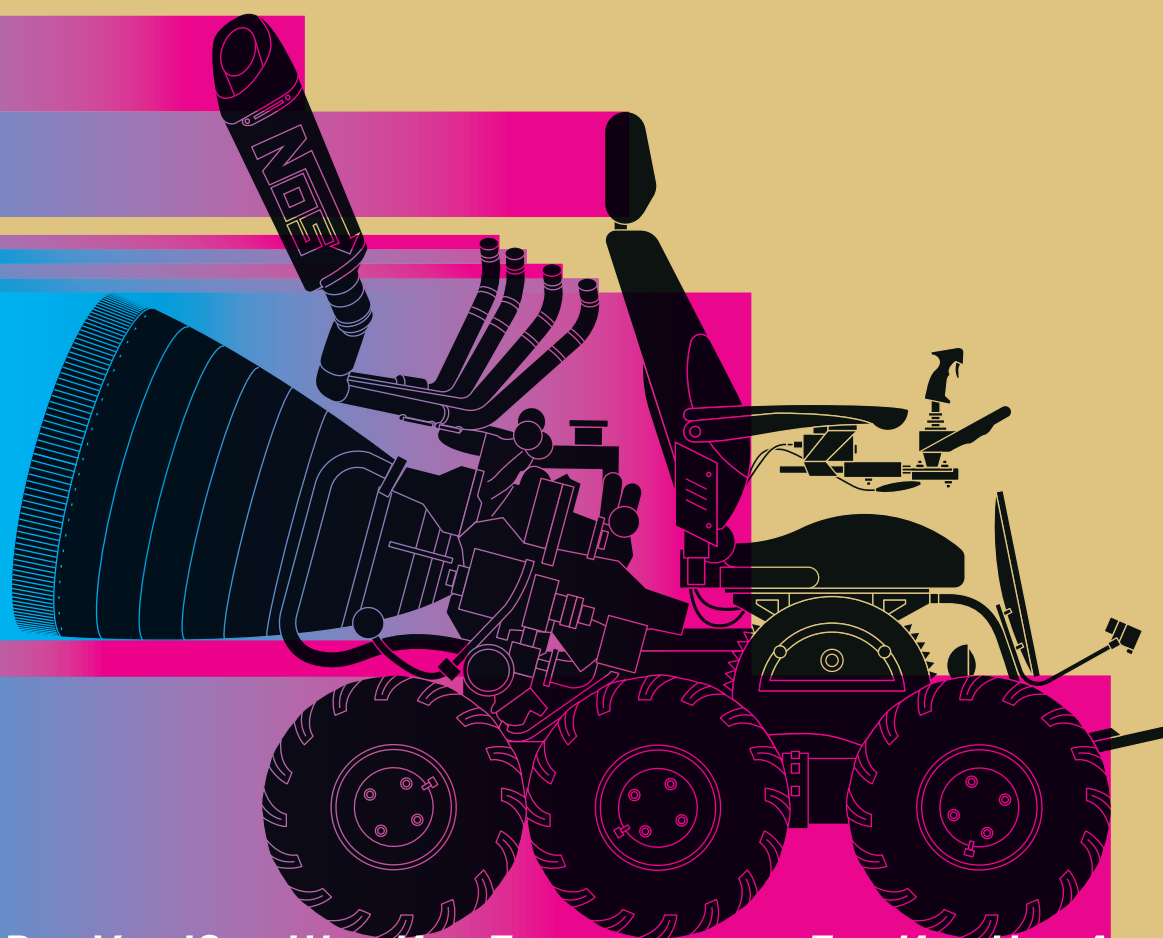
133

УРАЛСИБ | БАНК

Реклама

ОАО «УРАЛСИБ»

СОЦИАЛЬНЫЙ 12 - 2012 ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬ



ДЕЙСТВУЮЩИЕ ЛИЦА



КВАДРОЦИКЛ ДЛЯ ИНВАЛИДА

В коляске «Проходимец», которую Роман Аранин разработал сам, он ездит и по неровным лесным дорогам, и по пляжному песку



КРУТАЯ ТАЧКА

Когда Роман Аранин едет по городу на своей коляске, мальчишки кричат: «Мам, я хочу такую же!»

БЕЗ БАРЬЕРОВ НЕ БЫЛО БЫ БИЗНЕСА, ДА НЕСЧАСТЬЕ ПОМОГЛО. КАЛИНИНГРАДЕЦ РОМАН АРАНИН ПЕРВУЮ ИНВАЛИДНУЮ КОЛЯСКУ-ВЕЗДЕХОД СДЕЛАЛ ДЛЯ СЕБЯ. НО ОКАЗАЛОСЬ, ОНА НУЖНА И ДРУГИМ ЛЮДЯМ. ТАК АРАНИН ПРИОБРЕЛ УДОБНОЕ СРЕДСТВО ПЕРЕДВИЖЕНИЯ И СОЗДАЛ КОМПАНИЮ ПО ПРОИЗВОДСТВУ ЭЛЕКТРОКОЛЯСОК.

Текст: Ксения Шамакина Фото: Виктор Гусейнов

«Вот здесь родился Observer», — вспоминает **Роман Аранин**, основатель компании, когда мы на машине спускаемся к Балтийскому морю. Три года назад на середине этого крутого спуска Роман, парализованный после падения с парашюта, выпал из коляски вниз лицом. «Чуть нос не разбил», — рассказывает он. — Ощущения, мягко говоря, неприятные». В то время у Аранина, успешного бизнесмена (его первая компания R-Style — крупный продавец обоев и сантехники в Калининграде), было шесть колясок, но ни одна плавно спустить его вниз не могла. «Коляска-то едет, однако центр тяжести смещается, и парализованный человек падает», — объясняет Аранин. После неудачного спуска к морю предприниматель решил, что «с этим надо что-то делать».

До падения с парашюта у Аранина была очень активная жизнь: он управлял бизнесом, занимался экстремальными видами спорта, путешествовал по миру, много времени проводил с семьей. В «новой жизни», как он ее называет, ему тоже хотелось на пляж, в лес, на взгорки, гулять вместе с женой и дочерью. Он придумал присоединить к электроколяске гироскоп. Это устройство автоматически приводит сиденье в горизонтальное положение, когда коляска едет по неровной поверхности, что очень удобно для парализованных людей. На заводе на Тайване Аранин заказал сборку такой коляски для себя. Потом выяснил, что она нужна и другим инвалидам. Сейчас Observer — это продавец колясок-вездеходов собственной разработки (поднимаются по ступенькам, ездят по песку),

дистрибутор зарубежных колясок и ступенькоходов (устройств, которые позволяют спускать инвалидные коляски по лестницам). В компании работают 13 человек, ее оборот в 2012 году, по прогнозу Аранина, превысит 20 млн руб. Когда бизнесмен на своем Observer поднимается от моря обратно в город, ему на колени обычно садится 12-летняя дочь **Полина** — пешком ей тяжело одолевать крутой подъем.

РОМАН-СТАЙЛ

Роман Аранин, военный летчик по образованию, привык во всем быть главным. Буква R в названии его компании R-Style означает Роман. Когда в 1992 году Аранин уволился из армии (тогда он жил в Алма-Ате), он начал возить из Китая детские игрушки и обои (чтобы отличить свои мешки на таможне, помечал их буквой R). Товары продавал в собственном магазинчике. В 1997 году 27-летний Аранин вместе с семьей переехал в Калининград, там он открыл магазин R-Style, торгующий обоями и сантехникой. За несколько лет Аранин запустил еще два магазина, оборот R-Style в 2003 году превысил 120 млн руб. Предприниматель перевез в Калининград близких друзей. Одному из них, **Борису Ефимову**, Аранин продал 25% компании. Борис Ефимов и зять Аранина **Вадим Губанов** стали вместе с Романом развивать R-Style. «Семья не очень-то хотела, чтобы Боря становился совладельцем, но я настоял на своем», — рассказывает бизнесмен. Позже стало ясно, что Аранин провел выигрышную комбинацию: Ефимов поддержал его в создании следующей компании, Observer, и, самое главное, помог жить после травмы.

В августе 2004 года во время полета на парашюте Роман Аранин упал и сломал шею. 40 дней он провел в реанимации, полгода двигал только глазами и мышцами лица. «Я оказался самым парализованным из всех парализованных», — напишет позже Роман в своем блоге в интернете. Операции, работа с личным тренером, ежедневные физические занятия позволили Роману двигать головой и руками (пальцы у него не работают до сих пор, компьютером он управляет с помощью голоса). Все это время Роману помогали близкие друзья, жена **Наталья** и вся семья. «В 80% случаев жена уходит от „шейника“ (человека с переломом шеи. — **СФ**) в течение двух месяцев после травмы», — говорит Роман. — Но у нас крепкая семья, я в Наташке был уверен».

Несколько лет после травмы Аранин восстанавливался. Сейчас он кое-что может делать без посторонней помощи — ехать на своей коляске, управляя джойстиком, пользоваться мобильным телефоном (тоже с помощью джойстика), работать на компьютере. Когда Аранин вернулся к активной жизни, он стал интересоваться делами в R-Style. Бизнес работал стабильно: компанией все эти годы управлял Вадим Губанов. «Отталкивать от штурвала нового капитана мне показалось неэтичным», — рассказывает Роман. А прошлые планы Аранина по развитию компании осуществить уже было нельзя. До падения с парашюта он хотел начать экспансию в «большую» Россию (так называют всю остальную страну жители Калининградской области). Теперь время было упущено — рынок заняли конкуренты.

«Сначала я думал, что буду, как большинство российских инвалидов, лежать дома и смотреть телевизор», — рассказывает Аранин. — Но быстро понял, что это не для меня». Поэтому разработка конструкции коляски не только решила его собственную проблему, но и стала началом нового бизнеса.

Первых клиентов Аранин нашел в интернете. «Я же „пишущий“ инвалид, — поясняет он. — Рассказывал в своем блоге о том, какую „телегу“ себе сделал. Называть ее коляской язык не поворачивается! Люди стали просить такие же».

Доработать модель Аранину помог Борис Ефимов (счастливое совпадение — по образованию он специалист по ремонту медицинского оборудования). Движки они закупили в Германии, джойстики для управления коляской — в Великобритании, собрали «телеги» на Тайване. Покупатели на первые десять колясок нашлись еще до того, как готовые изделия в мае 2010 года пришли в Россию. Сначала заказы выполняла операционная компания сети R-Style ООО «Р-Стайл», в начале 2012 года Аранин создал под новый бизнес ООО «Обсервер», где 25% принадлежит ему, 25% — его матери **Светлане Араниной**, 25% — Губанову и 25% — Ефимову.

БАРЬЕРНАЯ РОССИЯ

«В нашем положении это как квадроцикл, хочется еще и еще!» — пишет о коляске Observer на сайте компании один из покупателей. Но удовольствие это недешевое. Свои «телеги» Аранин продает за 280–380 тыс. руб. (самую простую электроколяску в России можно купить за 50 тыс. руб.). Правда, ближайший по функциональности конкурент, как утверждает Аранин, финская коляска Four X, стоит свыше 800 тыс. руб.

За два с половиной года работы Аранин продал 60 колясок Observer. Мор бы продать гораздо больше, если бы в 2010 году детально знал закон «О социальной защите инвалидов в Российской Федерации», по которому до 1 февраля 2011 года государство компенсировало инвалидам покупку любой коляски. Теперь закон действует так: региональное отделение Фонда социального страхования по тендеру закупает для инвалида электроколяску стоимостью, например, 50 тыс. руб. Тем, кто после этого самостоятельно приобрел аналогичную коляску за сумму, равную этой или меньше, она компенсируется. Если коляска дороже, инвалид может попросить ведомство провести новый тендер — специально для него (тогда заказчик должен доказать, что ему нужна именно такая коляска), либо купить коляску самостоятельно, но ему вернут только часть денег — 50 тыс. руб.

Решение о покупке дорогой коляски в конечном счете принимают конкретные чиновники. Многие инвалиды не верят в то, что им удастся добиться положительного ответа. «Просто нужно быть активным, — спорит с ними Аранин. — На одного нашего клиента московское отделение фонда только в 2011 году потратило 2,5 млн руб.». Раньше предприниматель всех потенциальных клиентов убеждал, что нужно добиваться своего. Сейчас сдался: «Если человек говорит, что это невозможно, значит, для него это действительно невозможно». Аранин считает, что в результате пассивности людей он теряет до 70% заказов.

Еще некоторые заказы Аранин не может выполнить из-за индивидуальных особенностей клиентов: «Один заказчик, например, ростом больше двух метров, другой весит 150 кг, им наша коляска не подходит, а разрабатывать специальные модели — слишком дорого». За два с половиной года работы Observer таких запросов было около сотни. Хотя наценка Аранина на коляски собственной разработки составляет 50%, прибыль, по его словам, он начал получать только в середине 2011 года. «Наши модели же еще необкатанные, — поясняет он. — Если что-то работает не так, как следует,

мы переделываем бесплатно». Также Аранин постоянно дорабатывает модели по пожеланиям заказчиков. Например, сначала он приобрел движки, которые позволяли коляске ехать со скоростью 5 км/ч, но клиенты начали жаловаться, что это медленно и им надо 8 км/ч. Аранину пришлось закупить новую партию движков.

ЗАВОЕВАТЬ И СУШУ, И МОРЕ

Аранин позиционирует Observer как международную компанию: «Мы, русские, все-таки в душе империалисты», — смеется он. У него есть менеджеры по продажам в трех зарубежных странах — в Польше, Литве и Новой Зеландии. Эти люди сами предложили Аранину заняться продвижением Observer, они работают с компанией от нескольких месяцев до двух лет. Но дела у них идут плохо: каждый продал только по четыре коляски. «В этих странах для инвалидов создана безбарьерная среда», — поясняет Аранин. — Коляски-вездеходы в повседневной жизни не нужны, их покупают для похода в лес или поездки на пляж».

Аранин захотел заманить на пляж и российских инвалидов. В этом году он стал продавать французские коляски Tiralò, в которых можно плавать в водоемах. Правда, получил только четыре заказа и множество негативных комментариев про то, что «люди с жиру бесятся». Но предприниматель не отчаивается. Он считает, что неправильно построил рекламную кампанию (Аранин продвигает свои товары в интернете и на выставках). В буклетах и на сайте он писал, что с Tiralò можно выбраться на пляж, однако пляж в представлении соотечественников — это, видимо, неподходящее место для инвалида. В следующем году Аранин сделает фотосессию на реке с удочкой — такая подача, по его мнению, вызовет больший отклик.

Самое успешное направление Observer сегодня — это продажа немецких ступенькоходов. Летом 2011 года Аранин получил право на эксклюзивную дистрибуцию продукции AAT Alber Antriebstechnik в России, Белоруссии и Казахстане. Сейчас ступенькоходы приносят половину выручки Observer и большую часть прибыли. Их обычно заказывают организации — аэропорты, социальные такси, школы. Коляски Observer чаще покупают физлица. Но 50% выручки по обоим направлениям все равно приносят госзаказы.

Аранин придумал еще один способ получать как государственные, так и частные деньги — он начинает ремонтировать джойстики электроколясок. Этим, по его словам, в России еще никто не занимался. Сколько сейчас в стране электроколясок, Аранин не знает, но он в курсе, что каждый месяц на гостендерах закупают более 2 тыс. колясок. Ремонт неработающих электроколясок по закону должны оплачивать органы соцзащиты. Им это, кстати, обойдется дешевле, чем покупка новой коляски для инвалида.

«Если бы не эта коляска, я бы к социальному предпринимательству вряд ли пришел», — говорит Роман, кивая на свою «телегу». — Никогда не думал о таком, ведь и сейчас на улице нечасто увидишь инвалида». Тех, кто не обращает внимания на инвалидов или пытается дистанцироваться от их проблем, он понимает: «Это нормально, срабатывает закон самосохранения: люди не хотят думать, что такое может произойти с ними». Очень высокие ступеньки, на которые не может забраться ни одна коляска-вездеход, и мраморные пандусы, по которым она начинает скользить, люди тоже делают «не со зла», уверен предприниматель. Но раз он оказался в инвалидной коляске, то эти проблемы будет решать, заключает Роман.



МАРИЯ АФОНИНА
РУКОВОДИТЕЛЬ СЛУЖБЫ
ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ
БАНКА «УРАЛСИБ»

История Романа Аранина, предпринимателя из Калининграда, ставшего инвалидом, но, тем не менее, продолжающего жить активно, может едва ли не каждого подтолкнуть к переоценке ценностей. Личная драма и вместе с тем отсутствие нормальной, или, как ее еще называют, безбарьерной, среды для людей с ограниченными возможностями привели Романа к идее создать собственную компанию, которая разрабатывает и производит инвалидные коляски-вездеходы. Его деятельность можно назвать и социальным предпринимательством, и одновременно борьбой за право жить как обычные люди. Роман и его единомышленники придумывают и продают не просто электроколяски для инвалидов, а вполне комфортные походные средства передвижения, способные преодолевать крутые спуски и подъемы, передвигаться по лесу, песку и даже по воде. Наряду с этим Роман готов решать и другие

**СИЛЬНЫЕ ДУХОМ ЛЮДИ
ВСЕГДА ВЫЗЫВАЮТ ГЛУБОКОЕ
УВАЖЕНИЕ. ОНИ НЕ ЖДУТ
СОЧУВСТВИЯ, СОСТРАДАНИЯ
ИЛИ ЖЕ ВОСТОРГА
ОКРУЖАЮЩИХ ПО ПОВОДУ
ИХ НЕСГИБАЕМОЙ ВОЛИ**

проблемы — он возглавляет калининградское региональное общество инвалидов «Ковчег». Сильные духом люди всегда вызывают глубокое уважение. Они не ждут сочувствия, сострадания или же восторга окружающих по поводу их не-сгибаемой воли. Они хотят жить свободно и независимо, при этом работать и быть полезными обществу.

Роман Аранин — опытный предприниматель, и это, конечно, помогло ему «остаться в строю», создать и развить новый бизнес. Но нужно не забывать о проблемах тех инвалидов, которые не в состоянии самостоятельно реализовать свои права на достойное качество жизни и полноценную интеграцию в общество.

Инвалидность не должна быть пожизненным приговором, синонимом неполноценности. И есть надежда, что в этом серьезно поможет государственная программа «Доступная среда», действующая до 2015 года. В ее рамках планируется сделать российские города более приспособленными для жизни инвалидов.

i O N E

12 - 2012



В Е К Т О Р О П Ы Т



ДОРОГА В ОБЛАКА

Публичное «облако» дает удобство, а также высокий уровень надежности и сервиса



ПЕРЕМЕННАЯ ОБЛАЧНОСТЬ

По развитию «облачных» технологий Россия занимает скромное место в мире, но их популярность растет

ГЛАС С НЕБЕС КАК СЧИТАЮТ ЭКСПЕРТЫ, РОССИЙСКИЙ РЫНОК «ОБЛАКОВ» РАЗВИВАЕТСЯ ПО ОСОБОМУ ПУТИ. СПЕЦИФИКА ВЫРАЖАЕТСЯ НЕ ТОЛЬКО В ТОМ, ЧТО МЫ ОТСТАЕМ, ОСВАИВАЯ ИННОВАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ. СВОЕОБРАЗИЕ СОСТОИТ И В БОЛЕЕ МЕДЛЕННОМ ПЕРЕХОДЕ ОТ ЧАСТНЫХ «ОБЛАКОВ» К ПУБЛИЧНЫМ СЕРВИСАМ.

Текст: Светлана Рагимова Фото: Reuters

Объем ИТ-рынка в России в прошлом году, по данным IDC, превысил \$32 млрд. Даже самый оптимистичный подход показывает, что на «облака» в нашей стране тратят пока мало. По подсчетам тех же аналитиков, рынок публичных и частных «облачных» сервисов в прошлом году достиг объема \$120 млн. Компания IBS добавляет в эту категорию собственные данные по проектам строительства частных «облаков» для российских заказчиков и говорит об объеме \$250 млн. Parallels использует иную методику расчета объема рынка, которая дает цифру еще больше — \$466 млн, причем без учета частных «облаков».

Константин Анисимов, директор по маркетингу Parallels в России, на Ближнем Востоке и в Африке, объясняет, что его компания относит к «облакам» также «неэластичные услуги», такие как VPS- и веб-хостинг, которые другие аналитики пока не учитывают. «Да, с технической стороны это пока не полноценные „облака“, но с точки зрения услуг это 100% „облачные“ сервисы, — уверен Анисимов. — Не сегодня завтра „неэластичные услуги“ станут внутри „облачными“. То есть параметры услуг можно будет менять на лету, оплачивая фактическое время пользования сервисом, и этого никто не заметит. Услуга по старинке так и будет называться „выделенный частный сервер“». Другой пример, который

приводит директор по маркетингу Parallels: SaaS-сервисы долгое время не считались ИТ-услугами, но сегодня являются таковыми. К тому же многие аналитики сегодня не принимают государственные услуги через интернет за «облачные».

Дмитрий Торшин, генеральный директор компании «Юниклауд» (ГК «Айти»), говорит, что термин «облака» до сих пор можно трактовать по-разному, а значит, все оценки имеют право на существование.

ИГРА БЕЗ ПУБЛИКИ

IBS изучила исследования компаний Forrester, Gartner, IDC, добавила свои цифры по российскому рынку и выяснила, что российский рынок «облаков» не похож на общемировой. Отечественные клиенты предпочитают потреблять сервисы из защищенных частных «облаков», а не из публичных, и ситуация практически не изменится в ближайшие три года. Так, в мире этот сегмент по итогам прошлого года составлял 41%, а к 2015 году дорастет до 56%. В России цифра поднимется всего лишь с 25% до 30% за тот же период. При этом сегмент публичных «облаков» в целом в стране будет расти в среднем на 88% в год — с \$40 млн до \$500 млн, а в мире — лишь на 40% ежегодно,

с \$25,5 млрд до \$97 млрд к 2015 году. В IBS уверены, что частные «облака» будут пользоваться большей популярностью в России как минимум в течение ближайших пяти-семи лет.

Дмитрий Торшин говорит, что такой рост сегмента публичных «облаков» вполне реален: «Отдельные сервисы сейчас растут на сотни процентов в год. Учитывая, что рынок еще не стал массовым и имеет огромный потенциал роста, 90% представляются совершенно реальными». Константин Анисимов считает, что цифра 90% завышена. Хотя он и уверен, что скорость набора рынком денежной массы будет высокой. И если смотреть на эту сферу глазами Parallels, то публичные «облака» будут не менее популярны в нашей стране, чем в мире. Но эта картина складывается, только если добавить сюда весь хостинг, аренду серверов и виртуальных машин, инфраструктуры и все новые ИТ-услуги.

«Безусловно, в России в силу специфики законодательства, общего развития ИТ-услуг и менталитета людей частные облака вызывают существенно больше доверия, — рассказывает Дмитрий Торшин. — Например, в Великобритании и США даже многие государственные учреждения пользуются услугами частных „облачных“ провайдеров. Представить такое в России в ближайшей перспективе достаточно сложно».

Главный вопрос, который беспокоит корпоративных потребителей, — безопасность. Российские заказчики с большой неохотой отпускают свои данные на дистанционное хранение, и не только из-за ограничений закона «О персональных данных». Происходит это и от склонности к закрытости — привычки, оставшейся от советского наследия. В пятерку главных потребителей «облаков» в мире входят промышленность (проникновение «облачных» услуг — 20%), финансы (20%), государство (15%), ИКТ (15%) и ритейл (10%). Первые три известны своей закрытостью в России.

«Крупные частные компании по-прежнему испытывают большое недоверие к „облакам“ с точки зрения безопасности, — говорит Трошин. — Однако для небольших компаний вопросы все больше снимаются. Во многом именно благодаря среднему и малому бизнесу мы и будем наблюдать рост публичных „облачных“ сервисов».

По мнению IBS, российские заказчики более склонны к потреблению инфраструктуры как сервиса (IaaS), тогда как в мире большей популярностью пользуется модель SaaS. Хотя Константин Анисимов считает, что такая

картина наблюдается во всем мире — на IaaS приходится основная доля «облачных» услуг. «Ситуация похожа потому, что мы играем роль догоняющего и фактически с некоторым отставанием копируем происходящее сегодня в западных странах», — объясняет он.

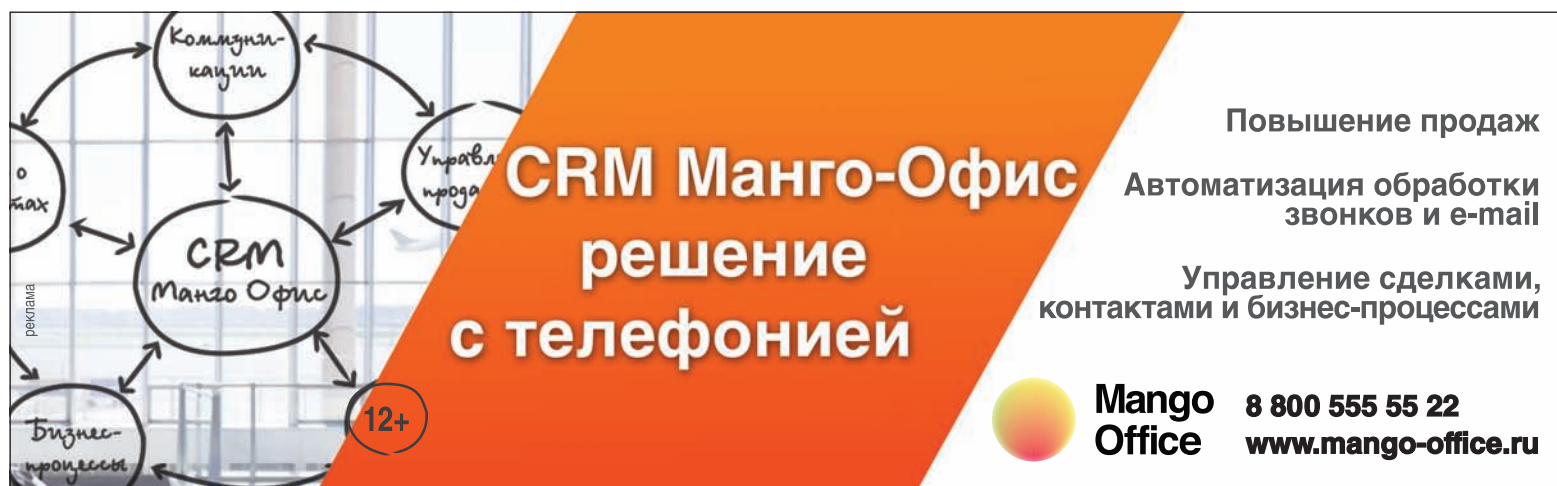
Андрей Гарканов, руководитель отдела маркетинга департамента «облачных» технологий компании Softline, согласен с тем, что в настоящее время на рынке наблюдается перевес в сторону IaaS. По его словам, сохраняться этот тренд будет, по-видимому, еще несколько лет.

МЕНТАЛЬНЫЕ ГИРИ

Рынок публичных «облачных» сервисов мог бы развиваться быстрее, если бы не несколько препятствий. Так, Дмитрий Торшин говорит об опасениях по поводу безопасности данных со стороны частного бизнеса. Другим препятствием эксперт считает относительную незрелость самих сервисов и гарантий поставщиков таких услуг. Но он полагает, что эти проблемы исчезнут, когда накопится достаточное количество успешных историй использования публичных «облаков». Его компания «Юниклауд» предоставляет продукт Unicloud Business 365, который является публичным «облаком» для компаний разных размеров. Сегодня Торшин и его сотрудники много времени тратят на то, чтобы объяснить клиентам, почему публичное «облако» кроме экономии и удобства дает им также часто более высокий уровень надежности и сервиса.

Константин Анисимов видит препятствие для развития сектора публичных «облаков» в России в том, что в стране невелик сегмент СМБ, который является главным потребителем таких услуг: «Простой пример: в США малых и средних бизнесов около 8 млн, в России — чуть больше 1,5 млн. При этом численность населения в России всего в два раза ниже, чем в США».

Андрей Гарканов говорит, что в СМБ к тому же в принципе невелико проникновение ИТ: «Не так давно этот сегмент практически полностью отдавал предпочтение пиратскому программному обеспечению. Сегодня ИТ-грамотность сектора СМБ растет в геометрической прогрессии. Российский средний бизнес понимает, что современные ИТ-технологии, включая „облачные“, могут являться не столько данью моде, сколько эффективными инструментами ведения бизнеса и конкурентной борьбы».



CRM Манго-Офис
решение
с телефонией

Повышение продаж
Автоматизация обработки
звонков и e-mail

Управление сделками,
контактами и бизнес-процессами

Mango Office 8 800 555 55 22
www.mango-office.ru

«СЕЙЧАС ПРОИСХОДИТ ГЛУБОКАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ ИТ»

КАРЛ ЭШЕНБАХ, СОПРЕЗИДЕНТ ПО ОПЕРАЦИОННЫМ ВОПРОСАМ КОМПАНИИ VMWARE, РАССКАЗЫВАЕТ, КАК «ОБЛАКА» МЕНЯЮТ ИТ-ОТРАСЛЬ И КАК АДАПТИРОВАТЬСЯ К ЭТИМ ИЗМЕНЕНИЯМ.

Текст: Светлана Рагимова



«Облака» — возможность для бизнеса любого типа получить доступ к ресурсам быстрее, чем это совершается в традиционном ИТ-окружении. К тому же «облака» снижают стоимость предоставления ИТ-сервисов.

По сравнению с информационными технологиями, реализованными только в виде физического оборудования и ПО, при виртуализации и «облачной» инфраструктуре сильно сокращаются как капитальные, так и операционные затраты на ИТ. Также требуется меньше ресурсов для управления и обслуживания.

Активно использовать «облака» уже начали компании на развитых рынках, таких как США, Великобритания, Австралия. Многие фирмы создают собственные частные «облака». В США можно наблюдать очень успешное использование модели SaaS, например CRM-системы Salesforce.com или нескольких HR-инструментов, предоставляемых как услуга.

Но, пожалуй, самые популярные сервисы из публичных «облаков» — это IaaS, или инфраструктура как сервис. В таком случае крупные софтверные корпорации выпускают «облачные» версии своих продуктов как для применения в собственном частном корпоративном «облаке», так и для публичных «облаков».

Разработчики первыми начали использовать публичные сервисы. Для молодых команд это хорошая возможность быстро выйти на рынок с новыми «облачными» продуктами и стремительно развиваться на нем. «Облака» позволяют сократить цикл выхода на рынок таких компаний до нескольких месяцев с момента зарождения идеи до выпуска программного продукта. Многие разработчики ПО и сотрудники внутри компаний выбирают путь вне традиционных способов доставки ИТ, потому что так они получают преимущества использования «облачных» версий привычных продуктов. Здесь мы наблюдаем конфликт между ИТ, которые разрешены корпоративной

политикой, и теми, что удобнее пользователям. Нам нужно устранить этот разрыв, создать такие решения, чтобы ИТ были безопасными, а любые публичные приложения, которыми пользуются сотрудники компаний, не создавали проблем для корпоративной системы.

В идеале ИТ-департамент должен стать сервисным брокером, дающим приложения в соответствии с запрашиваемым уровнем предоставления услуги из внутреннего дата-центра или публичного «облака» в зависимости от потребностей бизнеса. Мы называем такой подход «гибридным облаком». Ситуация на рынке системной интеграции также поменялась. От поставок оборудования и ПО эти компании переходят к управлению дата-центрами и предоставлению их ресурсов в аренду. Если посмотреть на то, как будет развиваться ситуация, то я бы сказал, что они должны пойти дальше и стать провайдерами «облачных» сервисов. Причем «облака» им следует запускать как под конкретного заказчика, так и с расчетом на более широкий запрос от других клиентов.

Сейчас происходит глубокая трансформация ИТ сверху вниз. Компании в целом уже понимают, что дата-центры и приложения должны лучше отвечать запросам бизнеса. Путь к этому лежит через использование автоматизированных средств управления и доставки сервисов. Эти инструменты соединяют заказчиков и компании, владеющие ИТ-активами, имеющимися в дата-центрах. В будущем эта связь будет основана на доставке ПО. Таким образом, трансформация отрасли заключается в переходе от физического состояния ИТ к виртуальному, а затем к программно-определяемым дата-центрам (software-defined datacenter).

Многие сервисы сегодня невозможно использовать иначе как через частное «облако» по причине законодательных правил, регуляторов и по соображениям безопасности. Препятствует потреблению сервисов из публичных «облаков» тот факт, что для многих стран дата-центры поставщиков «облачных» услуг находятся за границей, а законодательство не позволяет передавать данные за пределы страны.

Безопасность является главным вопросом, который обсуждается сейчас в связи с «облаками». К его решению сегодня прикладывается множество усилий. Мы вместе с партнерами упорно работаем над тем, чтобы виртуальная машина была абсолютно защищенной вне зависимости от того, где она функционирует — в публичном «облаке» или в дата-центре компании. В большинстве случаев сегодня сервис-провайдеры не подписывают соглашение SLA, в котором содержатся обязательства по защите информации клиента. Но в будущем такая практика станет применяться.



Высшая школа управления проектами — ведущая бизнес-школа России, осуществляющая фундаментальное и практико-ориентированное обучение в области управления проектами.

Контакты: 101000, ул. Мясницкая, д. 18
Тел.: (495) 624-45-60, E-mail: pms@hse.ru
<http://pm.hse.ru/>



Программа МВА «Управление проектами»

Высшая школа управления проектами Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики» реализует широкий спектр программ бизнес-образования.

Программа МВА «Управление проектами» — фундаментальная двухгодичная программа, предназначенная для владельцев бизнеса, высших менеджеров, руководителей проектов и ведущих специалистов, занимающихся вопросами проектного управления в компаниях. В данной программе гармонично сочетается общее менеджериальное образование и обучение по специализированным дисциплинам управления проектами. В программе предусмотрена возможность самостоятельного формирования слушателем своего образовательного профиля за счет выбора дисциплин.

Программа МВА «Управление проектами» аккредитована Российской ассоциацией бизнес-образования (РАБО).

Начало занятий — март 2013 года.

Программа профессиональной переподготовки «Стратегическое управление проектами для руководителей»

Цель программы: освоение современной методологии стратегического управления проектами, выработка практических навыков управления, разработки и внедрения проектов.

Практико-ориентированная годичная программа (более 500 часов), посвященная изучению комплекса вопросов, связанных с постановкой системы стратегического управления проектами в компании, включая формирование портфеля проектов, программ трансформации бизнеса, разработку и реализацию проектов развития.

Категория слушателей: руководители проектов

Начало занятий — март 2013 года.

Корпоративное обучение управлению проектами в компаниях



Кирилл Тихонов, вице-президент, директор Департамента развития малого и среднего бизнеса

МИКРОКРЕДИТОВАНИЕ, КАК ОТДЕЛЬНОЕ НАПРАВЛЕНИЕ В КРЕДИТОВАНИИ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА, СТАНОВИТСЯ ВСЕ БОЛЕЕ ПОПУЛЯРНЫМ СРЕДИ БАНКОВСКИХ УСЛУГ. В РАМКАХ ПРОГРАММ ПО ПОДДЕРЖКЕ НАЧИНАЮЩИХ БИЗНЕСМЕНОВ КРЕДИТНЫЕ ОРГАНИЗАЦИИ СУЖАЮТ ПЕРЕЧНИ ДОКУМЕНТОВ, НЕОБХОДИМЫХ ДЛЯ ОФОРМЛЕНИЯ ДОГОВОРОВ, ПОВЫШАЮТ ЛИМИТЫ И ОТКАЗЫВАЮТСЯ ОТ ЗАЛОГОВ. О ТОМ, ЧТО НУЖНО МАЛОМУ И СРЕДНЕМУ БИЗНЕСУ В РОССИИ И ГДЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬ МОЖЕТ НАЙТИ ПОДДЕРЖКУ, РАССКАЗАЛ КИРИЛЛ ТИХОНОВ, ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ, ДИРЕКТОР ДЕПАРТАМЕНТА РАЗВИТИЯ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА ПРОМСВЯЗЬБАНКА.

«БАНКИ ИСПОЛЬЗУЮТ КРЕДИТОВАНИЕ КАК СПОСОБ ЗАВОЕВАТЬ КЛИЕНТА»

– Насколько банковские продукты, ориентированные на малый и средний бизнес (МСБ), сейчас популярны в России?

– Практически все продукты и предложения, специально адаптированные для малого бизнеса, с энтузиазмом воспринимаются нашими клиентами на фоне растущего рынка.

Важно понимать, что работа с малым бизнесом – это не только выдача кредитов. Анализируя потребности

наших клиентов, мы увидели, что в кредитных продуктах заинтересованы лишь 20% клиентов из сегмента МСБ, то есть 80% предприятий малого бизнеса приходят в банк за получением продуктов и услуг, отличных от кредитования, и в первую очередь заинтересованы в качественном расчетно-кассовом обслуживании с возможностью проводить расчеты дистанционно при помощи интернет-банка из любой точки, без привязки к офису. Это объясняется тем, что малый бизнес всегда отличался повышенной мобильностью, поэтому для

наших клиентов мы запускаем специальные сервисы и предложения: акции по бесплатному открытию расчетных счетов для комфортного начала работы с банком, СМС-информирование о движениях и остатках на расчетном счете, специальные предложения по начислению % на входящие остатки на расчетном счете, новое инновационное предложение в рамках пилотного проекта для предпринимателей, превращающее обычный смартфон в мобильный терминал по приему пластиковых карт.

Разрабатывая новые продукты и предложения, мы стараемся создать «супермаркет» для малого бизнеса, в котором наш клиент может приобрести сразу все банковские услуги для малого бизнеса в одном месте. Дополнительно мы уделяем особое внимание развитию бизнеса с микропредприятиями. В частности, увеличили границы беззалогового кредитования до 3 млн рублей и сделали процесс получения кредита еще более быстрым и простым в рамках продукта «Первый Упрощенный». Также в микрокредитовании мы стали использовать так называемый «риск-ориентированный подход», при котором клиенты с хорошим финансовым положением и хорошей кредитной историей имеют возможность получить кредит по более льготной ставке.

– И эта стандартизация предполагает использование скоринга для оценки кредитоспособности заемщика?

– Да, скоринг позволяет быстро оценивать риски невозврата и принимать решение по заявке. В данный момент многие банки уже адаптировали розничные технологии кредитования к сегменту малого и среднего бизнеса. В случае с небольшими суммами заемщик-предприниматель укладывается в те же скоринговые модели, что и физическое лицо. То есть социально-демографические показатели, которые отражают вероятность дефолта по кредиту, для него можно тоже использовать, и в таком случае остается только подтвердить уровень дохода. Поэтому для принятия решения о выдаче кредита достаточно посмотреть на «профиль» самого предпринимателя и не слишком глубоко забираться в экономику его предприятия. Личные характеристики оказываются важнее. Например, у семейного человека с высшим образованием и какой-либо недвижимостью в собственности вероятность дефолта по кредиту гораздо меньше, чем у приезжего без семьи и активов.

Кроме того, есть поведенческий скоринг, который помогает оценить, как поведет себя заемщик в той или иной жизненной ситуации. Бывает, что клиент имеет все возможности для того, чтобы вернуть кредит, но сознательно этого не делает – например, из-за того, что у него другие приоритеты. Но есть обратные примеры: у заемщика неудачи в бизнесе, по всем расчетам, он платить не в состоянии – и тем не менее платит, потому что бережет свою кредитную историю.

– Очевидно, он это делает, чтобы в дальнейшем пользоваться не только кредитом, но и другими продуктами банка на выгодных условиях. Ведь как мы выяснили, только пятая часть всех предпринимателей малого и среднего бизнеса обращается в банк за кредитными средствами...

– У нас есть клиенты с потребностями в кредитовании и клиенты с некредитными потребностями. Есть и такие, которым необходимы и кредитные, и некредитные продукты. Конечно, мы заинтересованы в том, чтобы наша связь с клиентами была построена на выявлении и удовлетворении как можно больших потребностей. Хотя мы понимаем, что для определенной

категории все равно будут существовать свои продуктовые предпочтения.

В большей степени бизнесменам необходимо, конечно, пополнение оборотных средств. Это связано с тем, что традиционно в МСБ основная доля предприятий приходится на торговый сектор. В то же время наблюдается тенденция роста доли кредитов на инвестиционные цели: многие предприятия, сформировав первоначальный капитал в сфере торговли, расширяют свою деятельность и идут по направлению к производству. Им необходимо приобрести коммерческую и производственную недвижимость, оборудование и автотранспорт. Для данной категории у нас есть специальные кредитные решения с возможностью использования приобретаемого объекта в качестве залога.

И наоборот, у нас есть беззалоговые кредиты до 3 млн рублей, которые можно получить оперативно по упрощенной технологии. В случае необходимости финансирования более серьезных и долгосрочных проектов мы предлагаем кредит «Инвест» с максимальной суммой до 120 млн рублей, с возможностью установления отсрочки по погашению либо индивидуального графика погашения сроком до десяти лет. На данный момент линейка банковских продуктов Промсвязьбанка для предприятий МСБ включает восемь видов кредитов, международную банковскую карту с льготным периодом кредитования, три вида депозитов, банковские гарантии, расчетно-кассовое обслуживание, услуги дистанционного обслуживания. Сегодня получить финансирование по программе МСБ возможно в 142 точках сети Промсвязьбанка по всей России. Основными преимуществами своих кредитных продуктов мы считаем гибкий подход к структуре залога, быстроту принятия решения о предоставлении кредита, возможность получения долгосрочных ресурсов – на срок до 10 лет, а также высокое качество сервиса. В сфере торговли традиционно пользуются популярностью также возобновляемые кредитные линии и краткосрочные овердрафты, позволяющие закрывать разрывы в ликвидности. Наиболее популярными некредитными продуктами можно считать расчетно-кассовое обслуживание с использованием интернет-банка и конверсионные операции.

– Предпочтения бизнесменов, наверняка, меняются в зависимости от региона? Эта тенденция отслеживается на уровне субъектов федерации?

– Естественно, существуют специальные исследования. Промсвязьбанк, например, в этом году выступил партнером исследования «Предпринимательский климат в России: Индекс ОПОРЫ 2012», инициированного Общероссийской общественной организацией «ОПОРА РОССИИ». Основу исследовательского проекта составляют результаты масштабного опроса руководителей предприятий малого и среднего бизнеса и индивидуальных предпринимателей. Мониторинг предполагал анализ пяти ключевых факторов: «Недвижимость и инфраструктура», «Людские ресурсы», «Финансовые ресурсы», «Административный климат и безопасность» и «Система поставщиков».

По результатам был составлен рейтинг 40 регионов, а также 12 городов-миллионников по качеству условий для развития малого и среднего бизнеса. Это своеобразный инструмент для выявления сильных и слабых сторон регионального бизнес-климата. К тому же на основе исследования можно вести разработки специальных программ и определять вектор политики по развитию предпринимательства именно на основе запросов уже действующих бизнесменов.

– А как быть с теми, кто еще только начинает свой предпринимательский путь? Молодые люди, например студенты, нуждаются даже в большем внимании, чем уже состоявшиеся бизнесмены.

– Эта категория предпринимателей не остается без внимания. Активные молодые бизнесмены обычно принимают участие в различных конкурсах. Есть, например, Международная Студенческая Премия в области Предпринимательства (GSEA), которая поддерживает учащихся-предпринимателей. Собственники бизнеса, находящегося на ранних этапах развития, могут здесь найти наставника и признание, завести связи, чтобы попытаться поднять свой проект на следующий уровень развития. Конкурс необходим для развития молодежного предпринимательства во всем мире, в том числе и в России. Поддержка проектов на международном уровне позволяет определить действительно перспективные инновационные, прибыльные проекты, которым к тому же близка идея социальной ответственности бизнеса.

Недавно прошел всероссийский конкурс на звание лучших предпринимателей «Бизнес-Успех 2012». Этот конкурс также ставит своей целью подчеркнуть социальную значимость и важность конкретного предпринимателя для общественно-экономических отношений в целом. Там были номинации и лучшего стартапа, и лучшего ИТ-проекта, и лучшего проекта в сельском хозяйстве, и многие другие. Победители и финалисты награждались денежными призами, а также дополнительными банковскими льготами, сертификатами на обучение и другими полезными подарками. Промсвязьбанк поддерживал этот проект в качестве официального партнера, чувствуя социальную ответственность.

– Это ведь не последний конкурс, в следующем году будет нечто похожее?

– Будет, и не один. И раз уж мы заговорили о будущем, то нужно подвести и некий итог году прошлому, как это принято делать в декабре. В уходящем году Промсвязьбанк сделал очень много для развития малого и среднего бизнеса в нашей стране. Это и пересмотр собственной кредитной политики в отношении МСБ, и внедрение новых удобных продуктов для клиентов, и поддержка предпринимателей, которые еще не пользуются нашими услугами, но пытаются развивать свое дело в рамках различных конкурсов. Надеемся, что следующий 2013 год принесет всем еще больше возможностей для осуществления своих проектов, по крайней мере, мы приложим максимальные усилия, чтобы это пожелание сбылось.

БИЗНЕС - КАРАОКЕ

ЗА ДЕСЯТЬ ЛЕТ САМЫЕ ЯРКИЕ РОССИЙСКИЕ БИЗНЕСМЕНЫ ДАЛИ «СЕКРЕТУ ФИРМЫ» СОТНИ ИНТЕРВЬЮ. ВРЕМЕНА И ЛЮДИ МЕНЯЮТСЯ — ПОПРОБУЙТЕ УГАДАТЬ АВТОРОВ ЦИТАТ.

1. «В этом году мы вновь построим остров. Поставим на одном из подмосковных водоемов несколько сцепленных друг с другом плотов, застелем газонной травой и разместим на них ресторан... Сейчас мы патентуем это ноу-хау. Я лично этим занимаюсь, потому что верю, что данный бизнес через три года сможет принести больше \$10 млн в год».

2. «Предположим, кто-то у вас вызывает негативную реакцию, какой-нибудь олигарх, например. Вы считаете, что он украл деньги, плохой человек. Но он покупает себе часы. Вы верите, что он разбирается в часах? Конечно, да. И неважно, какой у него имидж. Если он купил, значит часы хорошие».

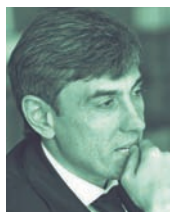
3. «Я не Ванга, но уже давно увидел, что мир движется к глобальной чехарде, после которой он радикально изменится. Слишком уж сильно Америка заигралась с займами и бюджетным дефицитом. Но сегодняшнему кризису я в каком-то смысле даже рад».

4. «Без капиталистов вообще бы ничего не было. И при этом они самые ужасные люди. Нет ни одной точки на планете, где бы этих людей по-настоящему уважали. Их везде ненавидят, даже в Америке».

5. «Мы открываем по магазину в день. Честно, не понимаю, что мешает делать это другим. Я же вижу, что это несложно».

6. «Поверьте, я уже давно могу определить, что мне нужно делать и как себя вести в этой жизни. И я не боюсь никаких конкурентов — это им нужно бояться меня. Ведь они 18–20-летние девочки по сравнению со мной».

7. «Одна из угроз для развития нашей страны — это подмена конкуренции личных достоинств людей в бизнесе и политике соперничеством административных ресурсов. Плохо, когда высокопоставленный чиновник является совладельцем компании на том же рынке, который он регулирует от лица государства. Если твоим противником оказалась такая компания, никакие таланты тебе не помогут».



СЕРГЕЙ ГАЛИЦКИЙ
СОВЛАДЕЛЕЦ СЕТИ
«МАГНИТ»



ДМИТРИЙ ЗИМИН
ОСНОВАТЕЛЬ
«ВЫМПЕЛКОМА»



АЛЕКСАНДР КРАВЦОВ
ПРЕЗИДЕНТ ГРУППЫ
«РУЯН»



АЛЕКСАНДР МАЛИС
ПРЕЗИДЕНТ
ЕВРОСЕТИ



ВЛАДИМИР МЕЛЬНИКОВ
ПРЕЗИДЕНТ
«ГЛОРИЯ ДЖИНС»



ВЛАДИМИР НЕКРАСОВ
ОСНОВАТЕЛЬ
«АРБАТ ПРЕСТИЖ»



СЕРГЕЙ ПОЛОНСКИЙ
ОСНОВАТЕЛЬ
MIRAX GROUP

Правильные ответы: 1. Александр Кравцов, СФ №19/2004. 2. Александр Малис, СФ №1-2/2011. 3. Сергей Полонский, СФ №41/2008. 4. Владимир Мельников, СФ №33/2005. 5. Сергей Галицкий СФ №38/2006. 6. Владимир Некрасов, СФ №16/2004. 7. Дмитрий Зимин, СФ №14/2004.

Составил Николай Гришин