

Коммерсантъ

номер 12
(337)
декабрь
2013

главная тема

ГОДОВОЙ ОТСЧЕТ

ПРИБЫЛИ, УБЫТКИ
И НАДЕЖДЫ 2013 ГОДА

/10/

СЕКРЕТ ФИРМЫ

СЕКРЕТ
ФИРМЫ



декабрь 2013

8

ЛУЧШИХ ДЕЛОВЫХ КНИГ

САМЫХ НЕВЕЗУЧИХ
БИЗНЕСМЕНА

4

10

НЕСБЫВШИХСЯ
ОЖИДАНИЙ

8

КОНФЛИКТОВ ГОДА

ЛУЧШИХ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ



ТЕПЕРЬ И НА iPad

САМЫХ ЯРКИХ
РЕКЛАМНЫХ
КАМПАНИЙ

ИННОВАТОРОВ

ПРЕДВЕСТНИКОВ
ЦИФРОВОГО
БУДУЩЕГО

6

РОССИЙСКИХ IPO

ПЕРСПЕКТИВНЫХ
СТАРТАПА



ЦИФРОВАЯ ВЕРСИЯ
ЖУРНАЛА

ГЛАВНЫХ
СОБЫТИЙ
ГОДА

2

КАРЬЕРНЫХ ВИРАЖЕЙ

Партнер номера



СБЕРБАНК
Всегда рядом

ОАО «Сбербанк России»

РЕКЛАМА

БИЗНЕС-КЛУБ Каких подарков и подвохов ждут от 2014 года ведущие российские предприниматели /98/

номер

12



СБЕРБАНК

Всегда рядом

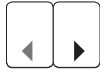
**КОЛЛЕКЦИЯ
ПОЛЕЗНЫХ ПОДАРКОВ*
ДЛЯ ВАШЕГО БИЗНЕСА
ВЫБОР ЗА ВАМИ!**



**Новогоднее предложение
для малого бизнеса**

☎ 8 800 555 55 50 ⓘ www.sberbank.ru
(звонки по России — бесплатно)

* Подарок — это скидка до 100% на ограниченный перечень банковских услуг в рамках Новогоднего предложения для малого бизнеса. Акции в составе Новогоднего предложения действуют с 01.12.2013 по 28.02.2013 включительно, кроме акции «Считайте до 10!» (действует с 01.11.2013 по 31.03.2014 включительно). Подробности на сайте Банка или по телефону Контактного центра. ОАО «Сбербанк России». Генеральная лицензия Банка России №1481 от 08.08.2012. Реклама.


**СЕКРЕТ
ФИРМЫ**

 Выпуск 337
 Номер 12
 Декабрь 2013

 Обложка
 2013 год в цифрах

 Иллюстрация:
 Александра Королькова,
 Василий Бирюков

 ИД Коммерсантъ
 готовит тематические
 страницы к журналу
 Секрет фирмы:

IONE /
 информационные
 технологии

3 февраля

38 Лидеры

70 Проекты года

96 Инноваторы

10 Итоги
Экономика

Самые знаковые тренды 2013 года

38 Игроки
Лидеры

Предприниматели, для которых год удался

62 Методы
Мотивация

Пособие по сжиганию персонала на работе

70 Стартапы
Проекты года

Самые яркие идеи в исполнении самых смелых предпринимателей

90 Перспективы
Инноваторы

Реформаторы, провидцы и бузотеры, изменившие мир за один год



42



75



реклама

125
LENTO



МАГАЗИНЫ ОБУВИ И АКСЕССУАРОВ **RENDEZ-VOUS.RU**

ТОЛЬКО
ОРИГИНАЛЬНЫЕ
БРЕНДЫ ИЗ ЕВРОПЫ

УНИКАЛЬНЫЙ
ВЫБОР НА
ЛЮБОЙ ВКУС

БЕСПЛАТНЫЙ
БЕССРОЧНЫЙ
РЕМОНТ



LLOYD

GERMANY



www.lloyd.de



24

ИРО

Андрей
Романенко
Собиратель денег



52

ПЕРЕХОДЫ

Лев Хасис
Вечный мигрант

10 Итоги

- 16 **Календарь**
2013 год с одного взгляда
- 18 **Сделки**
Самые удачные, необычные и загадочные сделки 2013-го
- 24 **ИРО**
Хорошо, но мало: кто и как проводил ИРО в 2013 году
- 28 **Точки роста**
Пять самых динамичных отраслей 2013 года
- 34 **Власти**
Главные источники «кошмаров» для бизнеса
- 36 **Ревизия**
Как власти выполняли обещания на 2013 год

38 Игроки

- 52 **Переходы**
Самые необычные карьерные виражи российских управленцев
- 56 **Конфликты**
Восемь поводов для бизнес-войны
- 58 **Неудачники**
Пять предпринимателей, закончивших год в минусе

62 Методы

- 66 **Рекламные кампании**
Самые яркие рекламные кампании года

70 Стартапы

- 78 **Инвесторы**
Куда инвестировали венчурные фонды в 2013 году

104 Проекты

- 104 **Бизнес-тур**
Как устроен производитель Falcon и «Миражей»
- 112 **Стать коммерсантом**
Шесть участников реалити-шоу «Секрета фирмы» подводят итоги года
- 116 **Банк решений**
Как продвигать натуральные растительные продукты в интернете
- 122 **Книги**
- 144 **Уроки**

123 Тематические страницы

- 123 **Будущее малого бизнеса**
- 129 **iOne**
- 135 **Юридические услуги**



18



34



58



78

ВДОХНОВЛЯЕМ НА СЛЕДУЮЩИЙ ШАГ

Каждого из нас ждет следующий шаг. Сделайте свой: выводите яркие впечатления на печать с помощью PIXMA MG 7140 Cloud Link*.



Реклама

you can**



Canon

Сделайте следующий шаг на canon.ru/PIXMAcloud

YouTube

Принтер PIXMA MG7140 также доступен в белом цвете. Доступные сервисы могут быть изменены без предварительного уведомления. © ЕС.
<http://www.canon.com/c-park/en>

* Требуется подключение к Интернету.
** Вы можете.



Редакция журнала

Первый заместитель главного редактора Владислав Коваленко	Заместитель главного редактора Николай Гришин	Выпускающий редактор Альвина Ширинская
--	--	---

Редактор Константин Бочарский	Редактор Полина Русяева	Редактор Юлия Фуколова
-------------------------------------	-------------------------------	------------------------------

Главный редактор
Марина
Иванющенко

Корреспондент
Светлана
Горбачева

Корреспондент
Динара
Мамедова

Корреспондент
Ксения
Шамакина

Корреспондент
Анастасия
Якорева

Обозреватель
Сергей
Кашин

Обозреватель
Юлиана
Петрова

Редакционные службы

Главный художник
Максим
Серов

Верстка
Елена
Артемьева

Дизайнер,
инфографик
Сергей
Голосов

Дизайнер
Галина
Сивицкая

Бильд-редактор
Александр
Потапов

Литературный
редактор
Екатерина
Перфильева

Корректор
Вера
Гликина

Корректор
Анна
Кузьменкова

Полипажи
Иван Орлов,
Артур Такоев

УЧРЕДИТЕЛЬ И ИЗДАТЕЛЬ
 ЗАО «КОММЕРСАНТЪ.
 ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ»
 Журнал «Секрет фирмы» зарегистрирован
 в Федеральной службе по надзору
 за соблюдением законодательства
 в сфере массовых коммуникаций
 и охране культурного наследия.
 Свидетельство ПИ
 №ФС77-27323 от 26.02.2007
 Объединенная Рекламная Служба
 Любимова Валерия
 Руководитель проекта
 Ирина Пшеничникова
 e-mail: ip@kommersant.ru
 тел. (499)943-9110, 943-9108; (495)921-2353

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

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

Отпечатано в Польше
 Типография RR Donnelley Europe, 30-733
 г. Краков, ул. Оброньцев Модина, 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.

® «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.

СКИДКА ЗА СТАЖ — ПРОСТАЯ ФОРМУЛА СОКРАЩЕНИЯ РАСХОДОВ

Вступайте в программу «Скидка за стаж», и ваши расходы на корпоративную связь сразу снизятся на 20%*.



Реклама

* При подписании дополнительного соглашения о расторжении договора в течение 1 года.

b2b.megafon.ru
8 800 550 0555

sochi.ru
2014 



МЕГАФОН

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ПАРТНЕР


«КЛУБ АНОНИМНЫХ ИНВЕСТОРОВ»

СФ №11 (336), ноябрь 2013

«Более или менее живая атмосфера у нас в стране — среди стартаперов. Это молодые ребята с горящими глазами и огромной энергией. Только, похоже, государству любые „живые“ сообщества не по душе. Оно норовит все полить „мертвой водой“ государственных денег, от которых даже самые креативные люди теряют голову и вместо того, чтобы работать, ищут халяву. Думал, хоть стартаперов это не коснется, но нет, и тут „за три года фонд должен потратить 6 млрд руб.“. Что значит „должен потратить“, как можно так ставить задачи?!»

Тимур Алтынбаев, Москва

«ГОЛЫЙ МАРКЕТИНГ»

СФ №11 (336), ноябрь 2013

«Я считаю, что давно пора возрождать российские марки и российские бренды. Похоже, что только иностранца может удивить преклонение русских перед зарубежными марками: мол, иностранное — значит хорошее! Для нас все это в порядке вещей, действительно, последствия „железного занавеса“. Многим уже хочется носить вещи, сделанные в России, марки, названия которых написаны по-русски. Мы действительно наелись уже всем заморским. Раздражает только молодежь, которая упоминается в статье: „смеется, говорит, что такие часы у дедушки были“. Нет у них уважения к старшим и к своей истории. А французам спасибо! Надеюсь, у него все получится».

Ярослав Клепалов, Москва

«ВОЗДУШНАЯ ТРЕВОГА»

СФ №11 (336), ноябрь 2013

«Интересная заметка про беспилотники. Рынок дронов — это отличная иллюстрация того, как военные технологии могут выходить на потребительский рынок и кардинально его изменять. Убежден, что уже через пару-тройку лет мы будем использовать беспилотные самолеты для мониторинга пробок, фотовидеосъемки и, быть может, курьерских рассылок. В больших городах дороги загружены машинами, тротуары — пешеходами, и только воздух остается свободной средой. Правда, еще через несколько лет все будет как в сериале „Футурама“: пробки появятся в небе».

Аркадий Столяров, Пермь

«НАСТРОЕНИЕ ГЕРМАНА КЛИМЕНКО»

СФ №11 (336), ноябрь 2013

«Если приведенные в заметке цифры верны, то одна одобренная заявка на кредит „Авангарду“ обошлась в 344 евро. О'кей, допустим, половина рекламного бюджета в интернете была направлена на привлечение депозитов. Тогда стоимость привлечения одобренной заявки снижается в два раза. Но и 172 евро — это космическая цена. Поэтому либо цифры в заметке неверны, либо маркетинг в „Авангарде“ как последние фильмы Михалкова — очень дорого и непонятно зачем».

gazzhigaev, комментарий на сайте журнала

«КАЛАШНЫЙ РЯД»

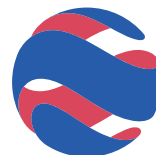
СФ №11 (336), ноябрь 2013

«Цена на гражданский М16 или AR15 в московской „Кольчуге“ с пятикратной накруткой — около 30 тыс. руб., на Западе — в разы меньше. АК-74М за 11 тыс. руб. и „Тигр“ за 70 тыс. руб. — это о чем вообще?! Ну а глава Солнцевской управы „со своим бронжилетом“ — это открытие солнцевских бригад 1990-х. Бельгийский FAL-FN не сегодня обошел по массовости и „лицензионности“ АК. Армия США давно закупает на открытых аукционах или лицензирует лучшие мировые образцы типа НК, Beretta и т. д.».

Igor Almazoff, комментарий на сайте журнала

ЭКСПАР

ЭКСПОРТНОЕ СТРАХОВОЕ
АГЕНТСТВО РОССИИ



Расширяем границы экспорта



www.exiar.ru

119034, Россия, Москва, 1-й Зачатьевский пер., д.3, стр.1
Тел.: +7 (800) 550-01-88 Факс: +7 (495) 783-11-22
E-mail: exiar@exiar.ru

Закрываем риски. Открываем рынки.

Основная цель ЭКСПАР – поддержка отечественного экспорта и инвестиций за рубежом посредством страхования предпринимательских и политических рисков. Единственным акционером ЭКСПАР является Внешэкономбанк. Деятельность Агентства является принципиально новым инструментом государственной страховой поддержки экспорта в условиях членства России в ВТО.

ОАО «Российское агентство по страхованию экспортных кредитов и инвестиций»



Год, которого не было

Искали коррупцию, но не нашли. Ловили пиратов, но не поймали. Боролись с офшорами, но не победили. Ждали кризиса, но не дождались. Строили олимпийские стадионы, но не достроили. 2013-й запомнится нам намерениями — благими и не очень.

НАВЕРНОЕ, единственный относительно результативный проект в уходящем году — передел сфер влияния между бизнесом от 1990-х и бизнесом от государства.

Год начался с закрытия сделки по приобретению «Роснефтью» нефтяной компании ТНК-ВР. Смена собственников прошла без эксцессов. Британская ВР и российские партнеры — **Михаил Фридман**, **Герман Хан** и другие — получили за актив вполне справедливые \$28 млрд. Причем Фридман с партнерами даже из отрасли уходить не намерены: он основал фонд L1 Energy объемом \$20 млрд, предназначенный для инвестиций в нефтяные компании по всему миру. Фридман — образцово-показательный олигарх. Политикой не интересуется, с руководством страны в конфронтацию не вступает. В конце концов, ему же еще Альфа-банк продавать. **Сулейману Керимову**, совладельцу «Уралкалия», впрочем, тоже удалось выйти из своего «Уралкалия» без потерь. Летом между российской компанией и ее торговым партнером «Беларуськалием» началась война с довольно сильным политическим подтекстом. Пострадал генеральный директор российской компании **Владислав Баумгертнер**, арестованный белорусскими правоохранительными органами за нанесение ущерба государству. Президент Белоруссии **Александр Лукашенко** обещает вернуть Баумгертнера в обмен на \$100 млн (в такую сумму оценен ущерб). Еще пострадали акционеры «Уралкалия» (компания торгуется на бирже) — ее

\$4,9 МЛРД

от продажи ВР 5,66% «Роснефти» перечислит в бюджет основной владелец компании «Роснефтегаз». Изначально Игорь Сечин планировал потратить эти деньги на новые приобретения

капитализация с начала конфликта снизилась на 35%. Хорошее время для покупки, и доля опального олигарха перешла в итоге к **Михаилу Прохорову** и **Дмитрию Мазепину** за \$4,35 млрд.

НЕ ПО СЕНЬКЕ ШАПКА

«Моя работа в том, чтобы понять, как долго будет играть музыка», — говорит инвестбанкир в фильме «Предел риска» с **Кевином Спейси** в главной роли. Как долго будет играть музыка потребительского кредитования — этот вопрос становится все более серьезным для российской экономики. По мнению **Алексея Назарова**, директора группы стратегического и операционного консультирования КРМГ в России и СНГ, именно потребительские расходы населения будут основной движущей силой экономики в 2014 году.

Пока музыка играет вволю. По данным ЦБ, 1 октября 2013 года банки выдали россиянам кредитов на 9,4 трлн руб.



С начала года этот показатель увеличился на 20%. Есть потенциал и с точки зрения просрочки. Доля ссуд с просрочкой более 90 дней на 1 октября 2013 составила 5,7%. Она выросла на 0,2 процентного пункта по сравнению с сентябрем, но до максимальной за последние пять лет планки 9,1% еще далеко. А вот индекс кредитного здоровья, который рассчитывается Национальным бюро кредитных историй (НБКИ), выглядит уже более тревожно. На 1 июля 2013 года он составил 104 пункта — это наименьший показатель с января 2010-го.

«Потребительская модель поведения, формируемая за счет активного роста кредитования и снижения нормы сбережений, содержит в себе риски повышения уровня невозврата кредитов и общей закредитованности населения, — говорит Алексей Назаров. — При достижении насыщения „потребление из будущего“ за счет кредитных ресурсов замедлится, что повлечет за собой стагнацию экономического роста». Впрочем, само НБКИ считает, что бить тревогу рано. Директор по маркетингу НБКИ **Алексей Волков** предлагает ориентироваться на долю «неумеренных» заемщиков, одновременно обслуживающих несколько кредитов. Эта доля росла в 2011–2012 годах, но начиная с января 2013 года стабилизировалась. На 1 октября 2013 года доля заемщиков, имеющих более четырех действующих кредитов, по данным НБКИ, составила 2,63%. «При этом надо понимать, что стабилизации этой группы способствовали превентивные меры банков по усилению риск-менеджмента», — замечает Волков.

ЧЕРНАЯ МЕТКА

«Если „Турецкий гамбит“ изъят из публичного доступа, сообщите об этом Violetke для его быстрого восстановления», — написано в форуме на одном из торрентов. Забот Violetke добавил 187-ФЗ, он же антипиратский закон, вступивший в силу с 1 августа, — еще один знаковый тренд

ЭКСПЕРТ

Сергей Ануьев,
генеральный
директор «ЛитРес»



До этого года у меня было ощущение, что государство заинтересовано скорее в развитии интернет-отрасли в целом, зачастую в ущерб интересам правообладателей. Но за последний год государство сделало большой шаг с точки зрения законодательного регулирования: и ФЗ-187, и работа по созданию судов по интеллектуальной собственности, и пр. На мой взгляд, это не столько борьба с пиратством, сколько шаг в сторону создания цивилизованного рынка электронного контента.

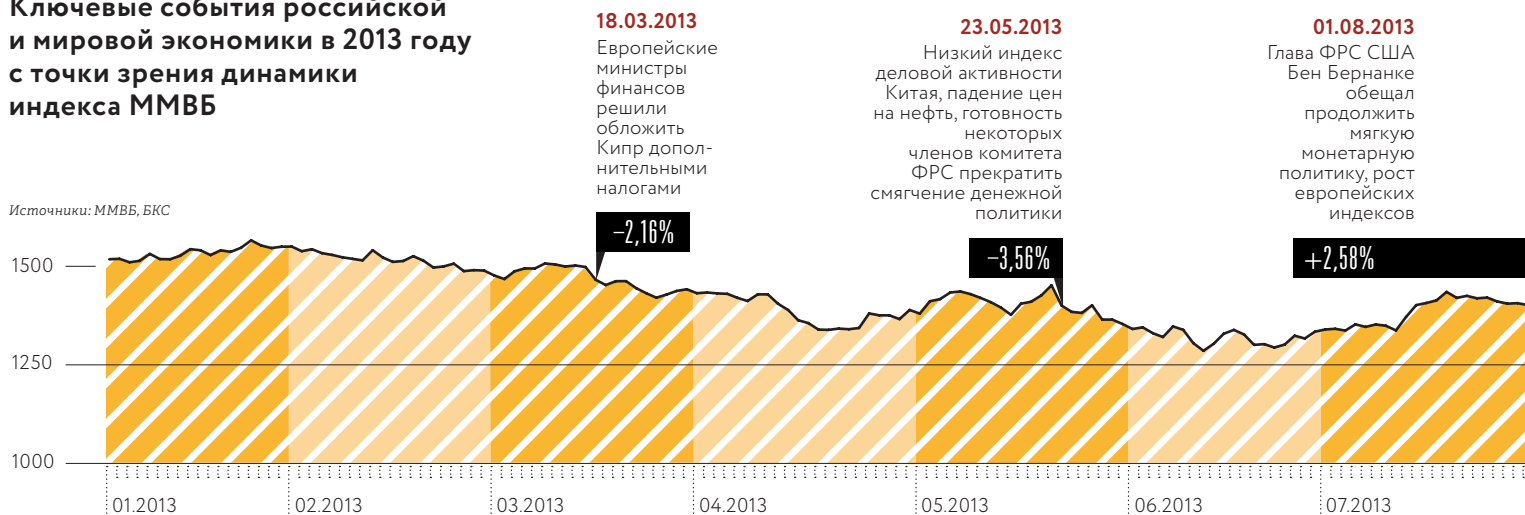
2013 года. Теперь правообладатель, доказав в Мосгорсуде наличие на сайте пиратских фильмов, получает возможность заблокировать ресурс целиком — до удаления ссылки на контент.

Кроме того, правообладатель может привлечь к ответственности и информационного посредника (к которым закон относит социальные сети, хостинг-провайдеров и владельцев различных сайтов) при наличии его вины в размещении контента, причем на этот раз уже не только фильмов, но и аудиозаписей и других материалов.

Интернет-сообщество восприняло закон в штыки: дескать, власти создали еще один инструмент для ограничения свободы. Однако за три с половиной месяца работы закона поводы для паники у борцов за свободы возникали нечасто. По словам **Александры Хизуновой**, юриста коллегии адвокатов «Муранов, Черняков и партнеры», к середине ноября 2013-го арбитражные суды рассмотрели только одно дело против информационных посредников — «Студия „Союз“» против «В контакте». Соцсеть дело выиграла: по словам Хизуновой, ответчику удалось доказать, что он не несет ответственность за контент, размещаемый пользователем, и к тому же заблокировала спорный контент, приняв, с точки зрения суда, «необходимые и достаточные меры».

Ключевые события российской и мировой экономики в 2013 году с точки зрения динамики индекса ММВБ

Источники: ММВБ, БКС

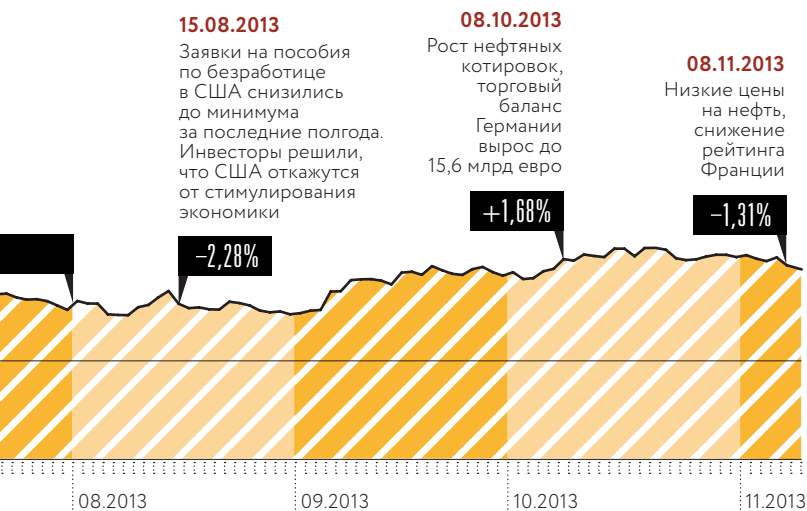


Другое дело — борьба непосредственно с распространителями незаконного контента — торрентами. На них, по словам **Дмитрия Шуваева**, сооснователя сервиса по блокировке пиратского контента Pirate Bay, приходится до 60% трафика интернет-провайдеров. «187-ФЗ работает как паровой коток», — говорит Шуваев. — Если на сайте обнаружен незаконный контент, сайт закрывается целиком и открывается только после удаления ссылки. Но администрации сайтов удаляют эти ссылки довольно быстро, и сайты возвращаются к жизни».

На 18 ноября 2013 года Мосгорсуд удовлетворил 63 заявления о блокировке ресурсов и удалении незаконно размещенного контента. Ни один ресурс (почти все — крупнейшие в Рунете трекеры вроде Rutorg.ru) не заблокирован. Хотя на сайтах, определения по которым вынесены более недели назад, указанный в документах контент найти уже нельзя. «При подсчете сроков, указанных в 187-ФЗ, получается, что для блокировки интернет-сайта или его соответствующей страницы может потребоваться до 11 дней (при условии, что коммуникация между судом, Роскомнадзором, хостинг-провайдером, оператором связи выполняется без задержек)», — указывает Александр Хизунова.

Скорость не слишком впечатляющая. «Прокатчики справедливо хотят получить максимальные сборы в первую неделю проката», — говорит Шуваев. — Но в случае появления пиратки в этот период, эти деньги теряются, так как на упреждение правообладатель сработать не может (нельзя запретить ссылку, которой еще нет), а бюрократические процедуры занимают длительный период и не позволяют заблокировать раздачу в день, когда вынесено решение суда».

Сколько теряет правообладатель? Зависит от фильма. Например, «Сталинград» **Федора Бондарчука** вряд ли сильно пострадал от пиратов, считает Шуваев: фильм слишком много теряет, если смотреть его не в кинотеатре (интервью



SHIFT_

NISSAN
БИЗНЕС-
РЕШЕНИЕ

ПЕРСПЕКТИВНЫЙ РАБОТНИК

Надежный сотрудник — мечта любого работодателя. Безупречный внешний вид, хорошие манеры и прекрасная репутация являются существенными дополнительными преимуществами.

Nissan с гордостью представляет Вам своих лучших кандидатов, которые готовы трудиться для Вас на самых разумных условиях.

Корпоративные автомобили Nissan. Ваши новые лучшие работники.

Nissan. Innovation that excites.*



CURRICULUM VITAE

Имя:	Nissan TEANA
Характеристика:	Открываю возможности, соответствующие Вашему статусу
Сильные стороны:	<ul style="list-style-type: none"> • Панорамная стеклянная крыша • Премиальная аудиосистема BOSE* • Система полного привода ALL MODE 4x4 • Высокотехнологичные двигатели V6 с бесступенчатым вариатором X-Tronic CVT**
Особенности:	Гарантия на автомобиль 3 года или 100 000 км
	Специальные условия для корпоративных клиентов: «Выгода до 240 000 рублей»
Контактная информация:	<ul style="list-style-type: none"> • Москва, ул. Башиловская, 2 тел.: +7 (495) 258-88-38 • Москва, ул. Коломенская, 16 тел.: +7 (495) 258-89-89 • Симферопольское ш., 9 км от МКАД тел.: +7 (495) 721-88-88



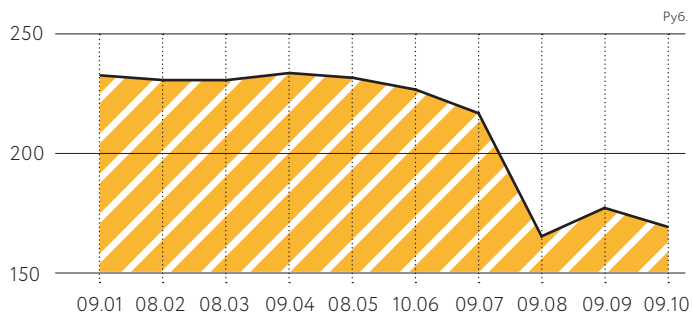
Официальный дилер Nissan
www.nissan-moscow.ru

* Инновации, которые восхищают.

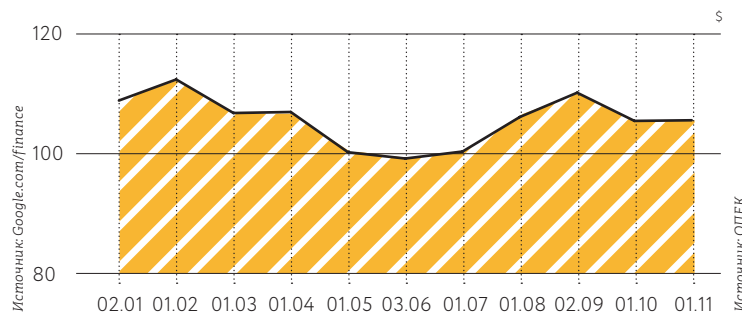
** Перечисленные опции входят не во все комплектации.

РЕКЛАМА.

Стоимость акций «Уралкалия» на Московской бирже в 2013 году



Стоимость барреля нефти (корзина ОПЕК) в 2013 году



с режиссером «Сталинграда» см. на стр. 49). Другое дело — «Географ глобус пропил» **Александра Велединского**. Он вышел в прокат 7 ноября, причем одновременно в онлайн-кинотеатрах Ivi и Play. Спустя сутки, рассказывает Шуваев, в Сети появилась бесплатная WebRip-копия (записывается при онлайн-просмотре) отличного качества. В результате в кинотеатрах за первый уикенд фильм посмотрели 201 тыс. человек (сборы на 15 ноября составили \$2 млн). И еще 250 тыс. человек скачали пиратскую копию.

ЧИН ЧИНАРЕМ

Картина 2013 года была бы не полной без самого громкого коррупционного скандала и одновременно главного, пожалуй, разочарования года — дела **Анатолия Сердюкова**. Экс-министр обороны лишился должности и некоторых активов (в числе которых были даже картины и раритетные автомобили), но так и не получил статус обвиняемого. Его подруге, экс-начальнику департамента имущественных отношений **Евгении Васильевой** повезло меньше. Следствие обвиняет ее и ее поделщиков (в частности, **Екатерину Сметанову** и **Динару Билялову**) в причинении государству ущерба на 3 млрд руб.

Сердюков же снова в строю. С 1 ноября он возглавил Федеральный исследовательский испытательный центр машиностроения, входящий в госкорпорацию «Ростех».

2013 год отметился еще несколькими коррупционными скандалами. Один из них даже обогатил русский язык новым словом — «пехтинг». Оно происходит от фамилии бывшего депутата-единоросса **Владимира Пехтина**, которого оппозиционер **Алексей Навальный** уличил во владении квартирой и земельным участком на территории США стоимостью \$1 млн. В результате скандала Пехтин был вынужден покинуть Госдуму, однако, как и Анатолий Сердюков, без дела не остался: получил должность зампреда правления «Русгидро».

Лишился места в Совете федерации и **Виталий Малкин**, еще одна жертва разоблачений Навального. Малкин, следует из опубликованных оппозиционером документов, с 1994

по 2011 год владел 111 незадекларированными объектами недвижимости за рубежом.

Досталось и мэрам. В начале июня спецназ взял штурмом резиденцию мэра Махачкалы **Саида Амирова**, обвиняемого в организации убийства следователя. В июле на крупной взятке попался ярославский мэр **Евгений Урлашов**. Наконец, в середине ноября был арестован мэр Астрахани **Михаил Столяров**, также обвиняемый в получении взятки. Однако что такое три арестованных мэра на более чем 1 тыс. городов России?

КРИЗИС СРЕДНЕГО ВОЗРАСТА

«Потери российских венчурных фондов из-за заморозки денег на счетах в кипрских банках составили \$150–200 млн, — утверждает управляющий одного из фондов. — Я лично знаю инвесторов, потерявших на Кипре по \$50 млн. Тема, в общем, щекотливая».

Особенно щекотливой она была весной, когда кипрские власти заморозили операции по вкладам и расчетным счетам всех местных банков. Кипрские власти рассматривали различные способы выйти из кризиса. В настоящий момент ограничения распространяются только на Bank of Cyprus (BOC) — у вкладчиков будет возможность снять со счетов до 100 тыс. евро, остальные средства конвертируются в акции банка, депозиты разных сроков, а также резервируются на тот случай, если меры, принятые для спасения банка, окажутся недостаточными. Пожар практически потушен:



Индекс Национального бюро кредитных историй (НБКИ) получают исходя из доли кредитов, просроченных более чем на 60 дней за последние шесть месяцев, в общем числе кредитов. Чем меньше индекс, тем хуже у населения с кредитным здоровьем. НБКИ публикуют показатели дважды в год начиная с октября 2008-го. Минимальное значение индекса составило 100 — в июле и октябре 2009 года.

Еврогруппа, ЕЦБ и МВФ, основные кредиторы Кипра, согласились выделить республике 22-летний кредит на 10 млрд евро с отсрочкой платежа в течение первых десяти лет. Хотя отток депозитов продолжается: только в сентябре он составил 900 млн евро.

Сколько потерял на Кипре российский бизнес? Оценить сложно, но вряд ли много. «Кипр был скорее одним из звеньев в цепочке платежей, интерфейсом для офшора, чем местом хранения денег, — замечает **Александр Апокин**, ведущий эксперт ЦМАКП. — Поэтому „зависло“ там не так уж и много». Во второй половине 2013 года готовиться к экономическому кризису начало теперь уже российское правительство — причем без видимых пока причин.

Подготовка главным образом заключается в концентрации денежных средств. Самая скандальная инициатива правительства — изъятие пенсионных накоплений граждан, которые будут сформированы в 2014 году. Эту сумму (244 млрд руб.) правительство собирается направить на погашение текущего дефицита ПФР. Таким образом, за счет средств будущих пенсионеров правительство планирует избавиться от необходимости расходовать бюджетные средства на выплаты пенсионерам нынешним.

В сентябре Внешэкономбанк (ВЭБ) объявил о наличии в портфеле потенциально плохих (выданных на нерыночных условиях) кредитах объемом 400 млрд руб. На эту сумму правительство должно докапитализировать банк в 2014–2016 годах. Откуда взять деньги, пока не решено. Рассматриваются несколько вариантов, в числе которых, по данным газеты «Коммерсантъ», Фонд национального благосостояния. Немалая часть из этих «нерыночных» кредитов, по всей видимости, олимпийские. Крупнейшие олимпийские инвесторы — президент Сбербанка **Герман Греф**, председатель правления «Газпрома» **Алексей Миллер**, председатель наблюдательного совета «Базового элемента» **Олег Дерипаска** и президент «Интерроса» **Владимир Потанин** еще весной обращались к вице-премьеру **Дмитрию Козаку** с просьбой реструктурировать долги, поскольку обслуживать их инвесторы не могут. Например, у потанинской «Розы хутор» из 68,6 млрд руб., инвестированных в строительство горнолыжного курорта, 55,7 млрд руб. — кредит ВЭБ. К окончанию Олимпиады, когда настанет пора выплачивать долги, накопленные проценты по нему составят 17 млрд руб. Правительство, конечно, может готовиться к кризису, но, как и в случае борьбы с коррупцией или пиратством, от его действий зависит не так много. «Основные риски российской экономики в 2014 году находятся вовне и отражают увеличенную зависимость России от изменений в мировой экономике, — считает Алексей Назаров из КРМГ. — Высокая зависимость бюджетных поступлений и экономики страны от цен на углеводороды (около 45% бюджета) сохраняет уязвимость российской экономики от внешних шоков, связанных с изменениями цен на нефть и другие минеральные ресурсы. Так, в результате падения цены на нефть до \$80 за баррель ВВП может снизиться до -1% в 2014 году».

241

МЛРД РУБ.

кредитов выдал в общей сложности Внешэкономбанк компаниям, которые занимаются возведением олимпийских объектов

Правительство, конечно, может готовиться к кризису, но, как и в случае борьбы с коррупцией или пиратством, от его действий зависит не так много. «Основные риски российской экономики в 2014 году находятся вовне и отражают увеличенную зависимость России от изменений в мировой экономике, — считает Алексей Назаров из КРМГ. — Высокая зависимость бюджетных поступлений и экономики страны от цен на углеводороды (около 45% бюджета) сохраняет уязвимость российской экономики от внешних шоков, связанных с изменениями цен на нефть и другие минеральные ресурсы. Так, в результате падения цены на нефть до \$80 за баррель ВВП может снизиться до -1% в 2014 году».

Правительство, конечно, может готовиться к кризису, но, как и в случае борьбы с коррупцией или пиратством, от его действий зависит не так много. «Основные риски российской экономики в 2014 году находятся вовне и отражают увеличенную зависимость России от изменений в мировой экономике, — считает Алексей Назаров из КРМГ. — Высокая зависимость бюджетных поступлений и экономики страны от цен на углеводороды (около 45% бюджета) сохраняет уязвимость российской экономики от внешних шоков, связанных с изменениями цен на нефть и другие минеральные ресурсы. Так, в результате падения цены на нефть до \$80 за баррель ВВП может снизиться до -1% в 2014 году».

НОВАЯ ФИНАНСОВАЯ СКОРОСТЬ

 RIETUMU EXPRESS

АКТУАЛЬНО!

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

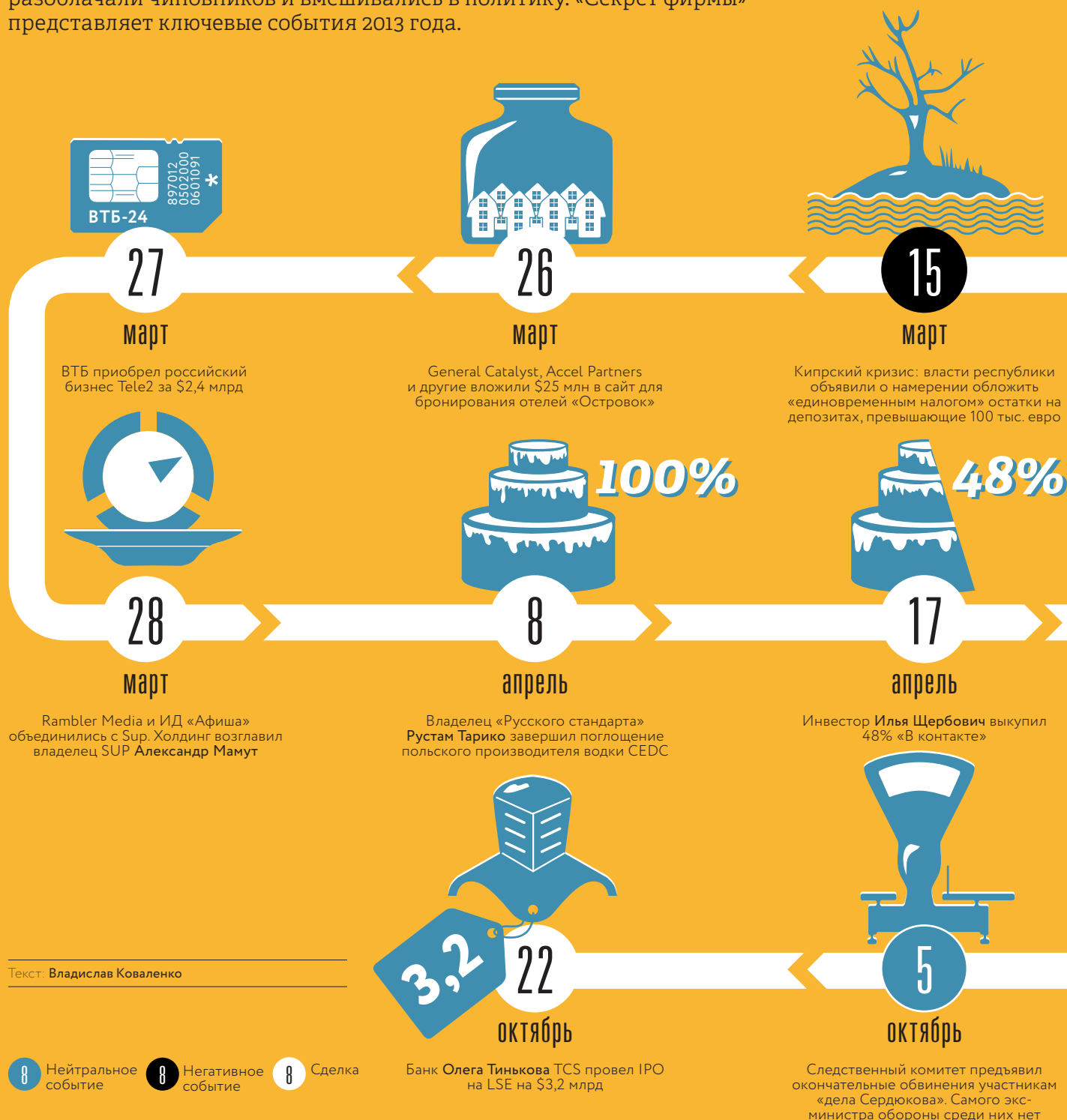
Банк Rietumu — Ваш надежный партнер в Европе!

www.rietumu.ru info@rietumu.ru +7 495 725 25 90 +371 6702 5555

Год за пять минут

Избегали кризисов, объединяли, продавали и выводили компании на IPO, разоблачали чиновников и вмешивались в политику. «Секрет фирмы» представляет ключевые события 2013 года.

старт



Текст: Владислав Коваленко

8 Нейтральное событие 8 Негативное событие 8 Сделка



28

январь

Президент Дагестана Магомедсалам Магомедов, близкий к совладельцу «Уралкалия» Сулейману Керимову, отправлен в отставку



8

февраль

Ахмед Биалалов, вице-президент ОКР и человек из окружения Керимова, отправлен в отставку. Второй звонок Керимову



11

февраль

Умер инициатор создания «Газпрома» Рэм Вяхирев



18

февраль

Минтруд ищет способы пустить платежи будущих пенсионеров, предназначенные для накопительной части, на финансирование текущих расходов Пенсионного фонда



14

февраль

Московская биржа разместила сама на себе — первое IPO в 2013 году



12

февраль

Коррупционный скандал: у депутата-единоросса Владимира Пехтина обнаружена недвижимость в США



3

май

Сеть платежных терминалов Qiwi выручила \$212 млн в ходе IPO в Лондоне



30

июнь

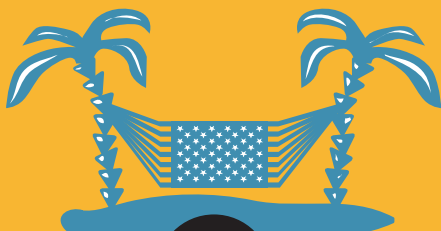
«Уралкалий» разорвал отношения с Белорусской калийной компанией. Начало конфликта Керимова и президента Белоруссии Александра Лукашенко



8

июль

Третий по величине сотовый оператор «Мегафон» покупает оператора 4G «Скартел» за \$1,18 млрд



1

октябрь

800 тыс. госслужащих США отправились в неоплачиваемый отпуск: бюджет оказался не в состоянии выплачивать им зарплату. Начало двухнедельного «бюджетного триллера»



19

сентябрь

Авария на Загорской ГАЗС-2. Страховые выплаты могут составить рекордные 9–12 млрд руб.



8

сентябрь

Мэром Москвы избран Сергей Собянин

Пляшут только наши

На российском рынке слияний и поглощений стало совсем мало трансграничных покупок. Довольно унылая картина, особенно если учесть, что большинство отраслей в 2013-м перестали расти. Компании с госучастием играют в сделках существенную роль. Наверное, поэтому многие сделки совершаются под Новый год, чтобы не пропали бюджеты.

Текст: Сергей Кашин

Фото: Валерий Левитин, Дмитрий Духанин, Дмитрий Коротаяев, Александр Коряков, Дмитрий Лебедев, Rian

РЕЗУЛЬТАТЫ нынешнего года на рынке слияний и поглощений пока повторяют сценарий четырех посткризисных лет. Подавляющее число сделок — между нашими, российскими, продавцами и покупателями. Ни о какой экспансии (впрочем, как и о массовом бегстве) международных игроков в Россию речь давно не идет, не говоря уже о ставшей модной в преддверии 2008 года практике покупок

зарубежных компаний российскими. Например, по данным Merger.ru за 2012 год, почти три четверти сделок (74%) в стоимостном измерении были внутрироссийскими. Данные Thomson Reuters за девять месяцев 2013 года дают еще более высокий уровень М&А-«междусобойчика» — 83%. Подтверждается и вторая закономерность, характерная для последних лет, — IV квартал года компании про-

водят ударно, и объем сделок сильно превышает среднеквартальные по результатам января—сентября. Так, по данным Thomson Reuters, за девять месяцев 2013 года рынок М&А в России составил \$29,8 млрд. Но только крупнейшие сделки, о которых писали СМИ в октябре и ноябре, превышают среднеквартальные для этого года \$10 млрд в полтора раза. Правило подтверждается.

Самые заметные сделки 2013 года

Дата сделки	Актив	Сумма сделки, \$ млрд	Продавец	Покупатель
ФЕВРАЛЬ	37,8% Polyus Gold	3,6	ОНЭКСИМ	Зелимхан Муцоев, Гавриил Юшваев
МАРТ	41,4% «Красной Поляны»	0,02	Ахмед Билалов	Михаил Гущериев
МАРТ	«Tele2 Россия»	2,4	Tele2 AB	ВТБ
АПРЕЛЬ	48% «В контакте»	Нет данных	Вячеслав Мирилашвили	United Capital Partners
ИЮЛЬ	49% НГК «Итера»	2,9	Itera Holdings Ltd	«Роснефть»
АВГУСТ	«Скартел»	1,3	Garsdale	«Мегафон»
СЕНТЯБРЬ	19,6% Enel	1,8	«Северэнергия»	«Роснефть»
ОКТАБРЬ	50% «Tele2 Россия»	1,2	ВТБ	Юрий Ковальчук, Алексей Мордашов
НОЯБРЬ	33,55% «Уралкалия»	6,7	Сулейман Керимов, пул инвесторов	Михаил Прохоров, Дмитрий Мазепин
НОЯБРЬ	10,7% «Ростелекома»	0,8	Marshall Capital	«Ростелеком»

Гавриил Юшваев
(слева), экс-совладелец
компании «Вимм-Билль-Данн»,
инвестор

Зелимхан Муцоев,
совладелец
компании
«Уралкалий»



\$3,62 МЛРД



Михаил Прохоров,
учредитель группы
ОНЭКСИМ

КАВКАЗСКИЙ ПОЛЮС ЗОЛОТА

Крупнейшей сделкой уходящего года стала продажа компанией ОНЭКСИМ **Михаила Прохорова** своих 37,78% в компании Polyus Gold International (PGI) за \$3,62 млрд. Прохоров разошелся во взглядах на будущее компании с другим крупным акционером — **Сулейманом Керимовым** (40,2% PGI принадлежат его Nafta Moskva). Керимов фокусировался на внутрироссийских вариантах роста компании, а Прохоров хотел продать PGI кому-нибудь из международных лидеров (PGI со своими 50 тоннами с небольшим драгоценного металла в мировой табели о рангах — во второй десятке). Но на пути подобной сделки все время вставали какие-то проблемы: от судебных тяжб до регуляторных затычек. В итоге Прохоров летом прошлого года начал активные переговоры о продаже своего пакета.

Слухи о продаже попали на рынок еще в сентябре 2012-го — речь шла о двух разных инвесторах, каждый из которых хотел купить не более 20% PGI. На этих слухах капитализация компании выросла с \$3,6 млрд до \$4,1 млрд. В январе 2013-го стало известно, что инвесторы объединились в пул. А в феврале прошла сделка: депутат Госдумы **Зелимхан Муцоев** потратил \$1,77 млрд на 18,5% акций, а экс-совладелец «Вимм-Билль-Данна» **Гавриил Юшваев** — \$1,85 млрд на 19,28%. Даже полной суммы их состояний, которые Forbes весной 2013 года оце-

13%

составил рост акций Polyus Gold после утечки информации о сделке. Но на итоговую стоимость это не повлияло — она осталась на уровне биржевых цен прошлого года

нил в \$1,5 млрд у Муцоева и \$1,2 млрд у Юшваева, не хватило бы для приобретения этого пакета. По данным СМИ, прокредитовал банк ВТБ. Главным интересантом сделки, по мнению экспертов, был Керимов. Впрочем, английский регулятор на рынке слияний и поглощений Takeover Panel пытался выяснить, являются ли покупатели связанными сторонами и какую роль в сделке играет совладелец Polyus Gold Сулейман Керимов. Если бы Takeover Panel доказал аффилированность сторон, он бы принудил новых владельцев выкупить акции миноритариев. А это сделало бы сделку дороже на пару миллиардов долларов, и она, скорее всего, не состоялась бы. Но регулятор ничего не нашел. Давно было известно о планах Керимова по объединению PGI с компанией Polymetal (крупный производитель золота и крупнейший в России производитель серебра), где он когда-то был акционером, но после IPO акции продал **Александрю Несису, Александру Мамуту** и PPF **Петра Келлнера**. Эта история, наверное, должна была стать аналогом создания «Уралкалия», который стараниями Керимова стал крупнейшей в мире калийной компанией. Но пока история продолжения не получила: Керимов был загружен решением проблем с тем же самым «Уралкалием». 18 ноября стало известно, что Керимов продал свою долю в этой компании **Михаилу Прохорову** и **Дмитрию Мазепину**. Теперь надо ждать новостей с золотодобывающего рынка. Пока Polymetal возможность объединения с PGI категорически отвергает.

Участие в сделке двух покупателей избавляет от выкупа долей миноритариев и экономит пару миллиардов долларов

ПОКУПАТЕЛЬ

Андрей Костин,
президент
банка ВТБ

\$3,55 МЛРД

ПРОДАВЕЦ

Кристина Стенбек,
председатель
совета директоров
компания Kinnevik

ПРОГНУЛИСЬ ШВЕДЫ

В этом году российская «дочка» шведской Tele2, которая уже долго нарушала спокойствие МТС, «Вымпелкома» и «Мегафона» дерзкими атаками на их клиентов, оборотилась каким-то монстром, который в пору назвать «Телекомроснефтью».

Кристина Стенбек, очаровательная 35-летняя владелица Investment AB Kinnevik, которому принадлежит Tele2, не смогла добиться для своего российского бизнеса частот для строительства 3G- и 4G-сетей и начала рассматривать возможность продажи бизнеса. В марте выяснилось, что Tele2 приобретена банком ВТБ за \$3,55 млрд.

Приобретение сопровождалось небольшим скандалом. В день, когда объявили о сделке, «Вымпелком» и МТС послали президенту Tele2 **Матсу Гранриду** совместное письмо. Чуть позже и инвесткомпания A1, входящая в «Альфа-групп» наряду с акционером «Вымпелкома» Altimo, заявила протест. Претензия состояла в том, что они делали предложение о покупке Tele2 и раньше, и лучше. Бонус над ценой произошедшей сделки составлял от \$400 млн до \$700 млн. Но оспорить сделку не удалось.

Еще до совершения сделки шла речь о том, что ВТБ лишь промежуточный покупатель, а сделка прошла в интересах «Ростелекома». На деле все оказалось намного сложнее — и этот клубок до конца года так и не распутался. Сначала ВТБ поменял шведского директора Tele2 на **Александра Провоторова**, экс-

ЧТО КУПИЛИ

«Tele2 Россия» — четвертый по размерам мобильный оператор России. До сделки 100% компании принадлежало телеком-холдингу Tele2 AB, основной акционер которого — шведская инвесткомпания Investment AB Kinnevik (30,5% уставного капитала, 47,4% голосов). В прошлом году оператор был представлен в 42 регионах России. Выручка прошлого года — 59,5 млрд руб., EBITDA — 21,7 млрд руб.

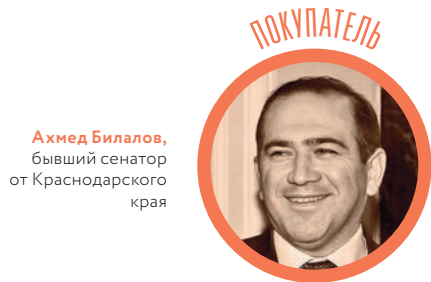
директора «Ростелекома», на квартире которого в конце 2012 года прошел обыск — с подачи того же ВТБ. Причиной обыска стали потерянные банком при крахе компании «Нутритек» \$225 млн. Виновниками банкиры считали сотрудников компании Marshall Capital, где тогда работал Провоторов. Сразу пошли слухи, что назначение Провоторова — часть сделки по урегулированию долга. Сам долг войдет в сделку по продаже Tele2 стратегическому инвестору, коим, по всей видимости, должен был стать экс-владелец «Нутритека» и крупнейший на тот момент миноритарий «Ростелекома» **Константин Малофеев**.

Новые инвесторы у Tele2 действительно появились. В октябре владелец банка «Россия» **Юрий Ковальчук**, структуры владельца «Северстали» **Алексея Мордашова** и еще один неназванный третий инвестор выкупили у ВТБ половину акций Tele2 (вместе с обязательством оплатить половину долга телекоммуникационной компании).

Сейчас готовится создание совместного предприятия Tele2 и «Ростелекома». СП должно стать сильнейшим конкурентом «большой тройке» мобильных операторов. Ведь у Tele2 есть мобильные активы в 41 регионе России и умение приносить серьезные неприятности «тройке», а «Ростелеком» владеет лицензиями на создание сетей 3G и 4G, которых нет у Tele2.

Говорят, что тройка уже готовится к отпору. Следовательно, тарифы на услуги будут снижаться с приятной для потребителей скоростью.

Готовится создание совместного предприятия Tele2 и «Ростелекома». СП должно стать сильнейшим конкурентом «большой тройке»



ВОТ ТАКАЯ КАРУСЕЛЬ

Когда в 2006 году **Ахмед Биалов** покупал у **Фархада Ахмедова** («Нортгаз») горнолыжный комплекс «Горная карусель» за \$15 млн, он, конечно, вряд ли предполагал, что покупает билет в эмиграцию. 6 февраля 2013 года «товарищ Биалов» попал под горячую руку президента **Владимира Путина** во время его инспекционной поездки с президентом МОКа **Жаком Рогге**. Несмотря на всю дипломатичность Рогге и его свиты, было очевидно, что они жутко недовольны серьезным отставанием на одном из 13 олимпийских объектов. А Путин от выволочек уже давно отвык. Так или иначе, но к декабрю у Биалова не осталось в России бизнеса, кроме кое-какой недвижимости в Сочи. Сам он уже живет в Великобритании — в городке Аскот графства Беркшир. За 41% компании «Красная Поляна», которая владеет «Горной каруселью», Биалов вырубил у **Михаила Гуцериева** \$20 млн, хотя хотел все \$100 млн.

«Горная карусель» стала частью огромной олимпийской стройки — здесь строятся комплекс прыжковых трамплинов и медиадеревня для журналистов. Похоже, что Биалов переоценил свои силы.

77 МЛРД РУБ.

в итоге составили инвестиции в курорт «Горная карусель» Сбербанка, который сейчас владеет уже 95% ОАО «Красная Поляна», пока еще рассчитывает вернуть эти деньги

Депутат, а впоследствии сенатор, он никогда не был особо заметной фигурой в российском бизнесе, хотя и входил в круг приближенных бизнесменов краснодарского губернатора **Александра Ткачева**. Кроме того, благодаря поддержке **Дмитрия Медведева**, который часто катался в «Карусели» на лыжах, Биалов запустил свой главный проект — кластер «Курорты Северного Кавказа».

Путин, конечно, тоже катается в Красной Поляне, но на соседнем, газпромовском, курорте. Да и «Красная Поляна» Биалова оказалась в числе отстающих уже давно. Например, на ее объектах проблема с дорогами. В октябре 2010-го посланцы МОКа потребовали вместо двухполосной трассы, ведущей к трибунам и стартовой площадке трамплинов, проложить более качественную дорогу. Это добавило к цене проекта сразу 4 млрд руб. Биалов требовал, чтобы раскошелилось государство, но весной 2012 года эту обязанность возложили на «Красную Поляну». У Биалова таких денег не оказалось. Сбербанку, и без того владевшему 25% курорта, пришлось доводить свою долю в компании до контрольной. В результате всех бюрократических проволочек к февралю 2012-го «Горная карусель» оказалась самым отстающим объектом, а Ахмед Биалов — виноватым. //сф

БАНК ЮГРА
Основан в 1990 году

**ВКЛАД
«БАРХАТНЫЙ СЕЗОН»
до 8% В ВАЛЮТЕ**

8 800 5555 797
(круглосуточно, звонок бесплатный)

WWW.JUGRA.RU

Вклады застрахованы
Система Сбережений России

РЕКЛАМА

**ЗОНТ
В ПОДАРОК**

ОАО АКБ «ЮГРА», Лицензия ЦБ РФ №880 от 23.07.2012 г.

*Всем открывшим вклад «Бархатный сезон» в отделениях ОАО АКБ «ЮГРА» с 01.10.2013 по 30.11.2013 в подарок зонт. Подарок, указанный в рекламных материалах, может отличаться от внешнего вида (цвета, размера) подарка, который получают участники акции. Количество подарков ограничено – 15 000 шт.. Акция действует во всех городах присутствия банка. С информацией об организаторе мероприятия, о правилах его проведения, количестве подарков, сроках, месте и порядке их получения можно ознакомиться на сайте www.jugra.ru и по телефону 8 800 5555 797.

**При открытии вклада «Бархатный сезон» в долларах США на срок от 547 до 730 дней до 30.11.2013 включительно ставка 8% годовых. Минимальная сумма вклада – 300 долларов США. Минимальная сумма дополнительного взноса – доллары США – 300. Допускается однократное снятие денежных средств в размере 10% от суммы вклада на момент изъятия в течение срока действия вклада. Проценты капитализируются (причисляются к сумме вклада) – ежемесячно. При досрочном востребовании вклада проценты за весь период хранения вклада пересчитываются и выплачиваются по ставке вклада «до востребования». Подробная информация о вкладе на сайте www.jugra.ru

Создаем сильные бренды

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

2010 г.

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

На правах рекламы

СТРЕМИТЬСЯ К БОЛЬШЕМУ

2012 г.

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

2013 г.

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



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

** Ежегодная профессиональная награда в области брендостроительства.

Запределельные размещения

Московская биржа в прошедшем году смогла привлечь только двух эмитентов для IPO. Один из них — сама биржа. Еще три эмитента провели первичные размещения на зарубежных площадках. И в отличие от российских эти IPO стали явными историями успеха.

Текст: Сергей Кашин

Фото: Денис Вышинский, Дмитрий Лебедев

Несмотря на все усилия правительства **Дмитрия Медведева** по превращению Москвы в международный финансовый центр, наши эмитенты продолжают выбирать для размещения западные площадки. Причем российские компании избегают не только Московской биржи, но и соотечественников-инвесторов. Говорят, основатель ТКС-банка **Олег Тиньков** во время road show в Лондоне игнорировал инвесторов с российской пропиской.

IPO ТКС-банка, прошедшее в конце октября, вполне заслуживает эпитета «феерическое». Оно еще раз подтвердило репутацию Тинькова как суперудачливого предпринимателя, которого никогда не подводит интуиция.

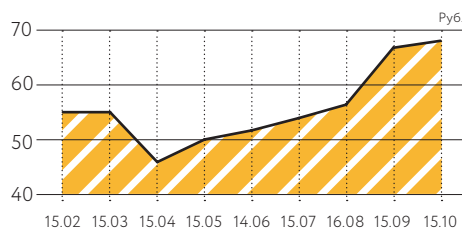
Российские комментаторы, считавшие цену акций безбожно завышенной, были посрамлены. Торгующиеся на бирже российские банки имеют коэффициенты цены к капиталу (P/BV) меньше единицы, только Сбербанк торгуется с коэффициентом около 1,2. Тиньков хотел не меньше 5. И хотя никаких рациональных оснований для таких цифр российские аналитики не находили, ТКС-банк уже в ходе сбора заявок подвинул объем размещения вверх — с \$870 млн до \$1,087 млрд. Ведь букранеры переподписали книгу в десять раз. Это говорит, скорее всего, о том, что организаторы размещения, которые традиционно при подготовке стараются умерить

770

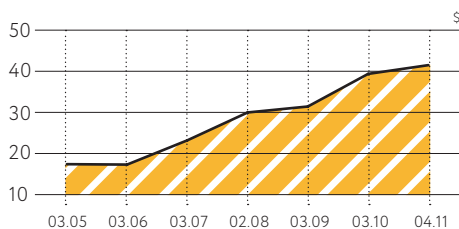
Столько IPO в общей сложности провели компании во всем мире с 1 января по 31 октября 2013 года. NYSE и NASDAQ (вместе с европейскими подразделениями) — абсолютные лидеры, на каждой по 111 размещений

аппетиты владельца по цене его детища, недооценили рынок. Тиньков им тогда уступил, и стало ясно, что зря. Десятикратная переподписка означает, что эмитент по предложенной цене (от \$14 до \$17,5) мог бы продать в десять раз большее количество акций. Или, другими словами, девять из каждых десяти заявок он выкинул в корзину. При таком ажиотаже цена точно могла быть выше. Единственный плюс — эмитент получает возможность с пристрастием копаться в списке потенциальных кандидатов во владельцы акций, выбирая лишь самых привлекательных инвесторов. Так что Тиньков вполне мог себе позволить отместить далеко не только российских инвесторов. Но Тиньков недолго наслаждался триумфом: банкиру напомнили, «кто в доме хозяин». 15 ноября акции ТКС рухнули на 40% на фоне просочившейся в СМИ информации о поправках в закон

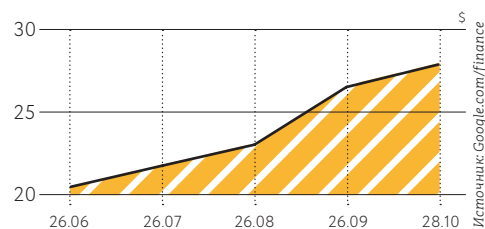
Стоимость акций Московской биржи на Московской бирже в 2013 году



Стоимость акций Qiwi на NASDAQ в 2013 году



Стоимость акций Luxoft на NYSE





«О потребительском кредитовании», по которым клиенты могли получать кредитные карты только в офисе банка. Поправки ставили крест на бизнесе ТКС, который основан на дистанционной выдаче таких карт и в принципе не имеет офисов. Более того, принятие этих поправок означало бы серьезный шаг назад для всей финансовой отрасли — понятно, что они были заведомо непроходные, но свое дело сделали. Теперь самый главный вопрос — насколько восстановится курс акций после такого недвусмысленного напоминания инвесторам, в какой стране они пытаются найти инвестиционную идею?

— —

ВСЕ ЛИ РОССИЙСКИЕ ПТИЧКИ БЕСКРЫЛЫ

— —

Qiwi — еще один российский эмитент, выбравший за границу. При размещении компании в мае нынешнего года на NASDAQ ничего похожего на ажиотаж, как вокруг детища Тинькова, не было. Акции разместили посередине заявлен-

Удвоение Qiwi

БЫСТРЫЙ РОСТ СОЗДАЕТ ДЛЯ АНДРЕЯ РОМАНЕНКО И ПРОБЛЕМЫ. НЕЛЬЗЯ РОНЯТЬ ПЛАНКУ, ЧТОБЫ ИНВЕСТОРЫ НЕ РАЗОЧАРОВАЛИСЬ



МОСКВА VS ТАЙБЭЙ

Московская биржа (МБ) в январе 2013 года замыкала первую двадцатку бирж мира по капитализации торгуемых компаний (\$880 млрд). Впереди МБ были не только американские и европейские гранды, но и абсолютно все биржи соседей по БРИК (две индийские, две биржи континентального Китая и бразильская биржа). В октябре МБ, потеряв в капитализации \$54 млрд, сражалась за место в двадцатке с биржей Тайваня.

ного ценового коридора (основными продавцами были председатель совета директоров компании **Андрей Романенко** и его отец **Николай**), и несколько недель подряд сразу после IPO они торговались ниже даже этой цены.

Ажиотажу и неоткуда было взяться. Интересно, например, что раньше, до кризиса, разделы рисков в проспектах российских компаний были совсем коротенькие, три-четыре страницы. У Qiwi на риски отведено 30 страниц, и они там один другого страшнее — от отсутствия контроля за комиссией, которую взимают операторы с пользователей терминалов, до регуляторных опасностей со стороны российского Центробанка. Уже на чтении третьей страницы понимаешь, что инвесторы — это парни с нервами-канатами.

Но в последних числах мая цена на акции Qiwi вдруг полезла вверх. В итоге на конец октября компания по темпам роста среди всех, проводивших IPO в 2013 году на американских площадках, занимала 11-е место с ростом цены почти в два с половиной раза (145%). Причем Qiwi оказалась в очень неплохой компании. На первом месте — INSYS Therapeutics с пятикратным ростом. Это медицинское предприятие, в чьем портфеле обезболивающее для больных раком. Со всем недалеко от Qiwi — на четвертом месте с 185-процентным ростом — производитель сверхпопулярной новинки, промышленных 3D-принтеров, ExOne. Приятное соседство, если учесть, что, несмотря на неофициальное название Qiwi «русский PayPal», американские обозреватели всегда упоминают о том, что компания специализируется на приеме кэша.



Цена на акции Qiwi выросла так сильно, что старые акционеры умудрились провести дополнительное размещение, во время которого заработали даже больше, чем на IPO, — \$250 млн осенью против \$212 млн весной. Недавняя информация о переговорах Qiwi с PayPal в России удивила некоторых аналитиков. Ведь Qiwi последовательно разрывала отношения с потенциальными отечественными конкурентами, например, с «Яндекс. Деньгами». Но на американских инвесторов — совершенно точно — известия об оформленном сотрудничестве PayPal повлияют благотворно. А там, глядишь, и до M&A с мировым лидером недалеко.

Третья российская компания — Luxoft, которая разместилась на NYSE, в статистике американских бирж проходит как местная. Формально это и правда американская фирма, предоставляющая услуги офшорного программирования для крупных глобальных компаний вроде Deutsche Bank. Только персональный состав руководителей — CEO **Михаил Лощинин**, финдиректор **Роман Якушкин** и директор по операционным вопросам **Павел Христолюбов** — напоминает о российском происхождении компании, которая является частью IBS **Анатолия Карачинского**. Цена акций Luxoft выросла с момента размещения почти в полтора раза.

НА МНЕ МЕНЯ ЖЕНИЛИ

Московская биржа в этом году провела только три первичных размещения. Одно из них — свое собственное, прошло оно в апреле. Хорошее размещение, крупнейшее с 2007 года в Москве, 15 млрд руб. — не шутки. Но для международного финансового центра, где первую скрипку играют биржи, два IPO в год — неубедительно. В середине осени 17% акций на Московской бирже нехотя разместила «Алроса». Нехотя —

Биржа-люкс

АНАТОЛИЙ КАРАЧИНСКИЙ
ТЕПЕРЬ ЗНАЕТ, ЧТО ТАКОЕ
ЛЮКСОВЫЙ ТОВАР: LUXOFT,
«ДОЧКА» IBS GROUP, ДОРОЖЕ
ВСЕЙ МАТЕРИНСКОЙ ФИРМЫ

так как размещению препятствовали власти Якутии, да еще потому, что книгу заявок никак не могли подписать хотя бы один раз, только в последний день некоторые крупные заграничные фонды «вписались» в это IPO. Третье IPO — компании «Живой офис» на \$16 млн — прошло на альтернативной площадке биржи, и его вряд ли кто-то заметил, кроме родных и близких сотрудников этой компании.

И ведь нельзя сказать, что в мире ситуация с IPO такая же провальная. У крупных бирж в 2013 году наилучшие результаты по числу размещения после кризиса (хоть они и не дотягивают до показателей 2007 года). Вот данные на конец октября: NASDAQ — 83 размещения, NYSE Euronext (в США) — 70, LSE — 72. В Азии лидирует Корейская биржа — 44 IPO, в Гонконге — 40. Только Шанхайская биржа выглядит хуже Московской — первичных размещений там не было вовсе. У других соседей по БРИК дела получше, чем в России и Китае, — BSE в Индии привлекла 25 новых компаний, Vovespa в бразильском Сан-Паулу провела шесть IPO. Столько же — шесть IPO — у Deutsche Borse в Германии. Вообще, в регионе EMEA (Европа, Ближний Восток, Африка), где дела с размещениями тоже идут не очень, кроме Лондона выделяется только площадка в Тель-Авиве — 66 IPO. Одна из постоянных московских отговорок — мол, у добывающих и вообще ресурсных компаний, которых много среди потенциальных российских эмитентов, сейчас плохие времена. Но вот TMX Group в Торонто (Канада) — известная «майнинговая» биржа, где инвесторы знают толк во всем, что добывается из-под поверхности земли. В Торонто в 2013 году прошли 74 IPO и около половины из них, точно ресурсные. В России в течение 2013 года о грядущем IPO объявляли «Нефтетранссервис», «Сибантрацит» и «Совкомфлот». Однако потом они отказались от своих планов со ссылкой на неблагоприятную ситуацию на финансовых рынках. Видимо, это какая-то специальная ситуация для российских эмитентов. //сф

\$ 62,7 ТРЛН

составила общую капитализацию публичных компаний мира (на конец октября 2013 года). 37% приходится на американские фирмы

Вдохновляем на яркие впечатления

Картриджи XL помогают
вам экономить



** Вы можете. Реклама

you can**

Canon

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

Отрасли на вырост

Уходящий год стал годом рождения множества новых рынков и активизации старых. Этому способствовали самые разные обстоятельства: снежная зима, запуск новых спутников и борьба муниципалитетов со стихийными парковками.

Текст: Юлиана Петрова

Фото: Алексей Куденко, Сергей Киселев, Corbis, AP



АВТОПРОБЕГОМ ПО БЕЗДОРОЖЬЮ И РАЗГИЛЬДЯЙСТВУ

За год доля внедорожников на российском автомобильном рынке увеличилась с 28% до 35,2%. В 2013-м впервые в истории российского автомобильного рынка внедорожников стало продаваться больше, чем бюджетных автомобилей. Автомобили повышенной проходимости (Sport Utility Vehicle, SUV, их у нас именуют внедорожниками) оказались единственным крупным сегментом автомобильного рынка, который вырос в 2013-м. За девять месяцев этого года, по данным агентства «Автостат», продажи внедорожников выросли на 10,2%, до 675,8 тыс. штук, тогда как весь автомобильный рынок упал на 6,7%.

Основной вклад в рост сегмента SUV внесли компактные внедорожники. Андрей Топтун, начальник отдела аналитики «Автостата», считает, что главная причина перераспределения спроса от классических седанов и хетчбэков в сторону кроссоверов — их удобная в городских условиях геометрия: высокий дорожный просвет, большие углы съезда-въезда,

высокие свесы бамперов. Но самое главное, что кроссовер — наиболее доступный по цене внедорожник: его стоимость варьируется в среднем от 500 тыс. до 1,3 млн руб., тогда как ценники на средние и полноразмерные внедорожники начинаются примерно с 1,4 млн руб.

Иностранные производители стараются по максимуму использовать популярность кроссоверов и активно локализуют их производство. Например, Renault Duster, главный бестселлер среди внедорожников по итогам 2013-го, выпускается на московском «Автофрамосе» с декабря 2011 года. В 2013-м во Владивостоке на СП «Соллерс» с Mitsui началось производство Toyota Land Cruiser Prado, на калужском заводе «ПСМА Рус» — Pajero Sport, а на заводе Ford Sollers в Татарстане — кроссоверов Explorer и Kuga.

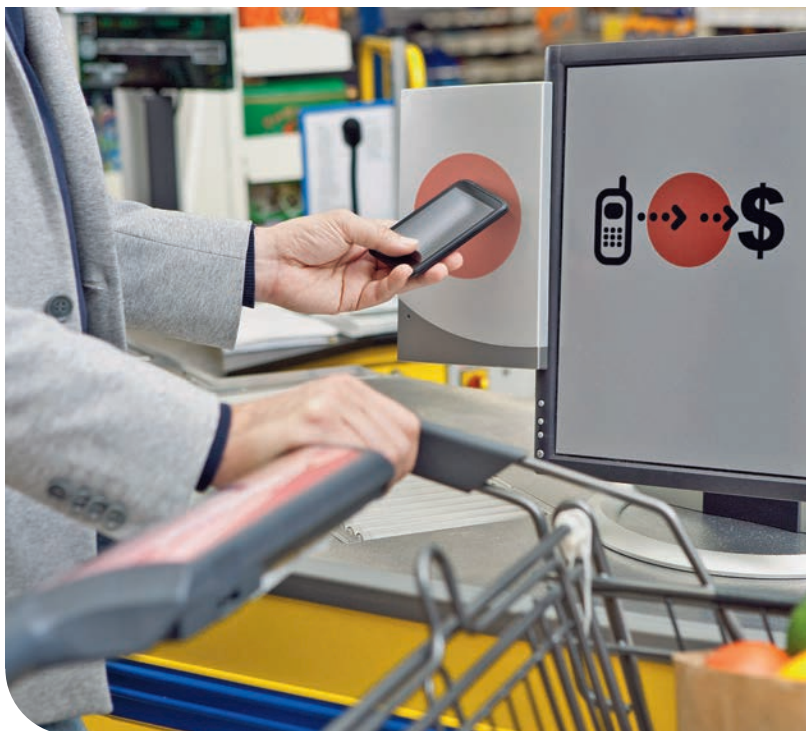
Отечественные внедорожники — «УАЗ» и «Нива» (теперь Lada 4x4) показали отрицательную динамику. Спрос на «Ниву» незначительно сокращается (–5,9% по сравнению с аналогичным периодом 2012 года) из-за архаичности конструкции (машина выпускается почти 40 лет) и появления конкурентов-иномарок, близких по цене, объясняет Андрей Топтун.

В ближайшие три года, прогнозирует агентство «Автостат», доля сегмента SUV на российском автомобильном рынке увеличится до 45–50%. Ведь вряд ли за такой короткий период городские власти успеют научиться оперативно убирать снег или ремонтировать дороги.



КРОССОВЕР ВЫВЕЗЕТ

По данным АЕБ, за девять месяцев 2013 года на кроссоверы пришлось 24,6% всех проданных в РФ авто. Первая пятерка моделей обеспечила около 40% продаж в сегменте SUV. Первенство удерживает Renault Duster (60,4 тыс. штук.). Экс-лидер — Chevrolet Niva — теряет покупателей (–12,4%), равно как и старая добрая Lada 4x4 (–5,9%). Четвертое место занял Toyota RAV4 (+45%). Замыкает пятерку Kia Sportage (+2,6%). Рост среднеразмерных кроссоверов приостановился (+0,6%), полноразмерные демонстрируют отрицательную динамику (–6,5%). Именно благодаря кроссоверам весь сегмент SUV вырос на 8,7% на фоне падения авторынка в целом.



СЕЛИ НА КАРТОЧКИ

В АВГУСТЕ 2013-ГО в аэропортах и на вокзалах Москвы и Казани стартовал уникальный проект Pay@gate — оплата поездок в поездах «Аэроэкспресс» непосредственно на турникете банковскими картами Visa и MasterCard. Карты годятся не любые, а только поддерживающие технологии бесконтактных платежей (NFC) Visa PayWave и MasterCard PayPass. Удобство бесконтактной технологии в том, что для совершения платежа человеку достаточно провести картой перед ридером. Ограничение — суммы платежей должны быть небольшими, не больше 1 тыс. руб.

До недавних пор бесконтактные технологии владели в РФ жалкое существование: не было инфраструктуры. Пластиковые карты MasterCard PayPass выпускал в гордом одиночестве лишь Райффайзенбанк, но потребителю почти нигде было этими картами расплачиваться.

Прорыв случился только в 2013-м, когда бесконтактными платежами дружно занялись сотовые операторы и софтверные

компании. Они начали внедрять более массовые варианты бесконтактной технологии — платежи с сотового телефона, точнее со специальной SIM-карты, содержащей «образ» банковской карты. Пионером стал МТС, который еще в конце 2012 года совместно с МТС-банком запустил бесконтактные расчеты за бензин на АЗС «ЛУКОЙЛа».

Активность банков-эмитентов карт подстегнули сотовые операторы. Сегодня MasterCard PayPass эмитируют уже 25 банков, Visa PayWave — 12, а объем выпуска бесконтактных карточек Visa и MasterCard в 2013-м составил 2 млн штук. Хотя все равно на них приходится

меньше 1% общего числа активных банковских карт в РФ. Сейчас платежи по картам MasterCard PayPass принимают 1017 точек в Москве (магазины, рестораны, АЗС, аптеки и платные парковки). Но в других городах-миллионниках их по-прежнему очень мало.

Основным полигоном для всех игроков стал общественный транспорт. Именно в автобусах и метро быстрые микроплатежи востребованы клиентами, говорит **Павел Соколов**, руководитель проекта «NFC-кошелек» компании i-free. Рынок огромный: в год в стране происходит 50 млрд обычных билетных транзакций на транспорте, то есть оборот составляет примерно 900 млрд руб. Доля бесконтактных платежей через несколько лет может достигнуть, как в мире, 20–30% оборота. При этом, отмечает Соколов, в России все большие города уже оборудованы инфраструктурой, пригодной для бесконтактных платежей.

ДАЛИ СЛАБИНУ

Текст:
Динара Мамедова

Крупные компании, как правило, с каждым годом все больше консолидируют рынок, «отъедая» долю у более мелких конкурентов. В 2013 году на некоторых рынках сложилась обратная ситуация.

МЕСТНЫЙ РАЗЛИВ
С середины 2012 года государство ограни-

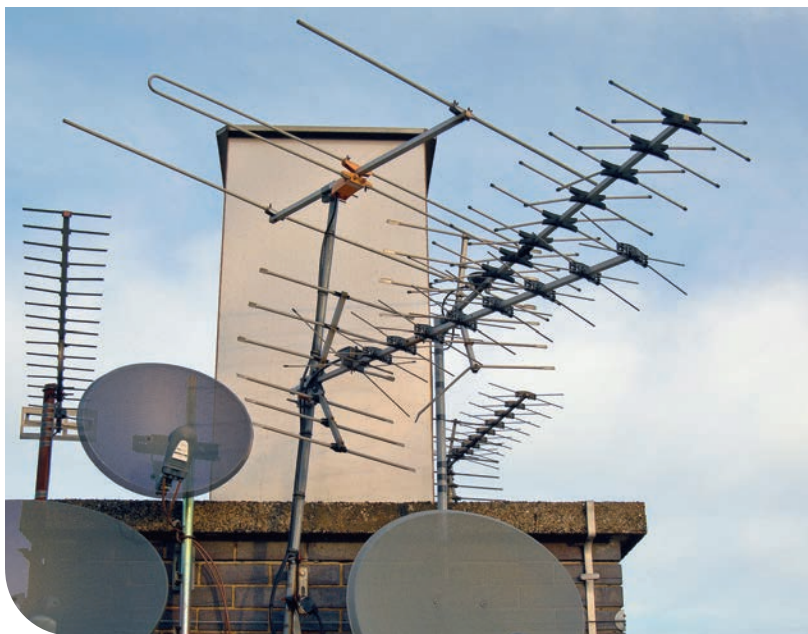
чило рекламу пива на телевидении, а с января 2013 года запретило его продажу в ларьках. Продолжающееся наступление государства на позиции пивников вызвало два эффекта. Первый, предсказуемый: по данным Центра исследований федерального и регионального рынков

алкоголя (ЦИФРРА), за девять месяцев 2013 года производство пива и напитков на его основе сократилось на 3%. Второй, неожиданный: ограничения в рекламе помогли региональным производителям пива, которые нарастили свою долю на рынке. По сведениям ЦИФРРА,

в 2013 году их доля выросла с 15,5% до 17,5–18,5%. В то же время совокупная доля четырех крупнейших холдингов («Балтика», InBev, Heineken, Efes Rus) снизилась с 82% до 79–80%. «Реклама на телевидении хорошо продвигала новинки пивных брендов, — объясняет

директор по внешним коммуникациям компании «Ашан Россия» **Мария Курносова**. — Сейчас выбор клиента не продиктован рекламой, крупные и мелкие компании имеют почти равные шансы на развитие». По словам президента Национального союза производителей

ячменя, солода, хмеля и пивобезалкогольной продукции **Александра Мордовина**, по итогам 2013 года производство пива небольшими пивоварнями увеличилось на 10–15% в натуральном выражении. Они компенсируют падение продаж крупных холдингов, поэтому объем



ПЕРВЫЙ СЕРФЕР НА ДЕРЕВНЕ

«Достаточно отъехать от Москвы или Санкт-Петербурга на несколько километров — и никакого 3G вы уже не встретите, равно как и проводного широкополосного доступа в интернет», — утверждает генеральный директор компании «Русат» **Сергей Алымов**. Именно лишенным интернета жителям пригородов и дачникам «Русат» в марте 2013-го адресовал свой новый амбициозный проект спутникового интернета (СШПД) KiteNet. «Русат» установил беспрецедентную цену на абонентское оборудование — 8 тыс. руб. за комплект, что втрое дешевле тогдашних минимальных цен в РФ, а также дешевый тариф «Социальный» — 299 руб. в месяц. Аудитория спутникового СШПД неоднородна. Большая часть — обитатели небольших поселков и пригородов в центральных регионах России, а также небольшие компании с офисами в пригородах. Остальные — это жители периферийных регионов, слабо охваченных сотовыми и наземными сетями.

За полгода KiteNet с нуля набрал 1,5 тыс. клиентов — физических лиц: больше, чем имели все остальные операторы

спутникового интернета в России, вместе взятые, то есть стал первым по настоящему массовым сервисом в стране, говорит Евдокименко. Это только начало, говорит **Светлана Шабалина**, заместитель генерального директора «Русата» по коммерции: компания планирует за три следующих года подключить к KiteNet около 30 тыс. абонентов. Проект KiteNet, по словам Евдокименко, стал в 2013-м основным драйвером роста рынка СШПД. Вслед за «Русатом» цены на абонентское оборудование снизил и крупнейший оператор спутникового интернета AltegroSky. Он также представил первый в РФ безлимитный тариф со скоростью 6/2 Мбит/с (от спутника к пользователю и обратно) за 6 тыс. руб. в месяц.

Предпосылки для продвижения спутникового интернета в массы появились в конце 2012-го, после того как «Газпром» запустил два новых спутника — «Ямал-300К» и «Ямал-402» — и сдал часть каналов в аренду операторам СШПД. По данным директора исследовательского департамента Comnews Research **Евгения Евдокименко**, за девять месяцев 2013 года совокупная абонентская база СШПД в РФ выросла вдвое, с 2,9 тыс. до 6,1 тыс. клиентов. Потенциальная аудитория спутникового интернета в РФ, по оценкам Шабалиной, составляет 300 тыс. абонентов, то есть в 50 раз больше, чем сейчас. Хотя по сравнению с проводным ШПД сектор все равно будет невелик: сегодня число пользователей проводного СШПД в России превышает 23 млн человек.

1,17

МЛРД РУБ.

Таков был объем рынка двустороннего СШПД в 2012 году, по оценкам ComNews Research. До 2018-го сегмент СШПД, самый быстрорастущий сектор рынка спутниковой связи, увеличится минимум втрое

рынка сохранится на уровне прошлого года.

ПОПАЛИ В ДТП

«Ситуация на рынке кризисная. Из-за рукотворных и нерукотворных причин», — говорит генеральный директор компании «Ингосстрах» **Александр Григорьев**. Сейчас «Ингосстрах»

занимает третье место на рынке обязательного страхования автогражданской ответственности (ОСАГО). По итогам девяти месяцев 2012 года она контролировала 10,2% рынка ОСАГО с объемом собранных премий в размере 9 млрд руб. За аналогичный период 2013 года компания выру-

чила 7,6 млрд руб. премий. У лидера — «Росгосстрах» (контролирует 40% рынка ОСАГО) — складывается примерно такая же ситуация. За девять месяцев 2013 года он собрал 25,7 млрд руб. премий — на 12% меньше, чем за аналогичный период прошлого года. По словам Григорьева, «Ингосстрах»

сознательно сокращает продажи страховок ОСАГО, в том числе за счет выставления нулевых комиссий агентам. Причины нервозности лидеров — в росте выплат после ДТП, которые российские законодатели планировали увеличить в 2013 году. В частности, лимит компенсации

автовладельцу за поврежденное в аварии имущество должен был вырасти со 120 тыс. до 400 тыс. руб., а за нанесение вреда жизни и здоровью — со 160 тыс. до 500 тыс. руб. Поправки в закон об ОСАГО сейчас находятся на рассмотрении в Госдуме. Но лидеры рынка перестраховывают-

ся: крупный портфель договоров при росте выплат за короткий срок может принести им огромные убытки. «Тарифы по ОСАГО не менялись в течение последних десяти лет, проводившиеся корректировки территориальных коэффициентов, а также коэффициентов по воз-



РАСХОДНОЕ МАШИНОМЕСТО

В 2013-м в Москве наметился новый тренд — водители, припарковавшись в центре города, прикрывают регистрационные номера своих машин бумажкой или вовсе их снимают. Все парковки в пределах Садового кольца стали платными: час пребывания автомобиля на стоянке стоит 50 руб. (с декабря уже 80 руб.). Неплательщиков вылавливают «парконы» — курсирующие вокруг автостоянок автомобильно-регистраторы. Вот водители и пытаются укрыть номера от их всевидящих видеокамер.

Руководитель транспортного департамента Москвы **Максим Ликсутов** потирает руки: с июня по ноябрь 2013-го 4,4 тыс. платных машиномест в пределах Бульварного кольца принесли в городскую казну 153 млн руб., внесенных более чем 200 тыс. уникальных клиентов. Через три года, надеются в правительстве Москвы, платный паркинг станет приносить в бюджет по 50 млн руб. в день — тогда в городе должно быть уже 200 тыс. машиномест.

Платные парковки — это не только поборы с автовладельцев, но и крупный, сложно структурированный рынок. Для оснащения парковки нужна масса вещей: паркоматы, информационные щиты, электронные табло и датчики, шлагбаумы и прочее оборудование, а также программное обеспечение и платежные скретч-карты. На техническое оснащение паркового пространства правительство Москвы в 2013-м выделило 781 млн руб., не считая 1 млрд руб., потраченного на организацию платной эвакуации (в том числе на закупку 300 машин-«парконов» и 300 эвакуаторов).

Самое дорогое — это паркоматы (автоматы для безналичной оплаты парковки банковскими картами или скретч-картами). Их собирают в России из импортных комплектующих. Крупнейшим поставщиком является «Штрих-М». В 2013-м Москва закупила 500 паркоматов: сначала 150 аппаратов по 480 тыс. руб. за штуку, потом 350 антивандалных паркоматов по 640 тыс. руб. От новаций властей выиграли также сотовые компании и сети платежных терминалов Qiwi и «Элекснет», принимающие за парковку наличные. Но больше всего, пожалуй, повезло владельцам коммерческих паркингов. Только в пределах Бульварного кольца расположены 34 таких паркинга на 3,7 тыс. машиномест. А после того как в центре осталось 4,4 тыс. платных мест вместо 15 тыс. «стихийных», востребованность капитальных паркингов сильно увеличилась. По оценкам «НДВ-недвижимости», в середине 2013-го расценки на парковочные места в офисных и торговых центрах выросли на 25%, с 12,5 тыс. руб. в месяц до 17 тыс. руб. В 2014–2015 годы рынок парковочной инфраструктуры вырастет в десятки раз. Московский парковочный опыт с конца 2013-го начал распространяться и на другие крупные города: Санкт-Петербург, Екатеринбург, Краснодар, Нижний Новгород, Сочи и Казань. Например, по оценкам петербургского правительства, проект по созданию платного паркового пространства в городе на 65 тыс. машиномест обойдется казне минимум в 4,9 млрд руб.



БРАТСТВО САДОВОГО КОЛЬЦА

До конца 2013 года в зону платных городских парковок внутри Садового кольца в Москве войдут 349 улиц, бульваров и переулков ЦАО, говорится в приказе департамента транспорта и развития дорожно-транспортной инфраструктуры столицы. По приказу до 5 декабря 2013 года платные парковки будут организованы на 98 улицах, переулках и бульварах в районах Замоскворечья и Якиманка. Стоимость парковки в пределах Бульварного кольца возрастает с 50 до 80 руб. в час, а цена парковки между Бульварным кольцом и Садовым составит 60 руб. в час. За пять месяцев эксплуатации платных парковок (с июня по 15 ноября 2013-го) московский бюджет получил 160 млн руб. платежей за паркинг. Чиновники вошли во вкус, говорят скептики. Они не сомневаются, что в 2014-м паркинг подорожает до 150 руб.

расту водителя и стажу давали только временный эффект, — говорит руководитель проекта «Рейтинги страховых компаний» Национального рейтингового агентства **Татьяна Никитина**. — Кроме того, на рост убытков влияла инфляция, расходы на ведение дела и распространение закона о защите

прав потребителей на страховые взаимоотношения. В результате резко увеличилось количество убытков, регулируемых через суд. Сейчас потерпевшие в ДТП получают по страховке ОСАГО и штрафы, и пени, а также компенсируют моральный вред. Но в страховых тарифах это не заложено».

Рынок при этом растет: по данным Российского союза автостраховщиков (РСА), за девять месяцев 2013 года премии игроков увеличились на 10,5%, до 93,4 млрд руб. Кто же увеличивает на нем долю? Сейчас активными продавцами ОСАГО занимают небольшие игроки, по вырубке находящиеся

во второй и третьей десятках автостраховщиков. У них небольшой портфель клиентов-автоладельцев, поэтому в первый год действия поправок к закону об ОСАГО им не будут грозить убытки. Зато за счет притока клиентов они быстро смогут нарастить выручку. Из крупных

игроков, по данным РСА, за девять месяцев 2013 года существенно увеличили сборы по ОСАГО «АльфаСтрахование» (с 3,4 млрд до 5,2 млрд руб. по сравнению с аналогичным периодом прошлого года) и ВСК (с 4,9 млрд до 5,9 млрд руб). По словам Никитиной, некоторым

игрокам наращивание продаж полисов ОСАГО дает преимущества (пополнение оборотных средств, популяризация бренда и т. д.). Сегодня плюсы для них перевесили минусы. Но экономический эффект выбранной стратегии будет известен после завершения страхового года.



ЭКСПРЕСС ДЛЯ ПОСЫЛТОРГА

В СЕНТЯБРЕ 2013-го на станции метро «Выставочная» появился постамат — автоматизированная камера хранения для передачи товаров людям, совершающим покупки онлайн. Это первый постамат, установленный в московском метро: «перевалочными пунктами» скоро будут оборудованы и другие станции метрополитена, постаматы появятся также в аэропортах и на железнодорожных вокзалах крупных городов России. Нашествие постаматов — проявление бума на рынке услуг экспресс-доставки b2c. Этот сегмент, в свою очередь, растет благодаря интернет-торговле: в 2013-м, по данным InSales, число интернет-магазинов в стране выросло с 32,5 тыс. до 39 тыс. «Доставка заказов из магазинов дистанционной торговли обеспечивает весомую долю прибыли экспресс-перевозчиков», — говорит **Александр Иванов**, президент Национальной ассоциации дистанционной торговли (НАДТ). В ближайшие годы доля сектора b2c на рынке экспресс-доставки вырастет с нынешних 30% до 50–60%, предсказывает эксперт. Весь рынок экспресс-доставки b2c эксперты оценивают в \$800 млн, из которых примерно 60% приходится на торговлю по каталогам, 25% — на интернет-торговлю, остальное — на услуги доставки до пунктов выдачи заказов. В 2013-м он вырос на 35% по сравнению с 2012-м.



МИССИЯ КУРЬЕРА

В 2011–2013 годы понятие экспресс-доставки сильно изменилось. Эта услуга сегодня подразумевает доставку не только почтовой корреспонденции, но и грузов весом 20–80 кг, а также разнообразные сопутствующие сервисы: временное хранение и упаковку товаров, прием платежей и пр. В последние годы из-за бума электронной торговли растет популярность услуг по доставке малогабаритных грузов (до 15 кг) с оплатой наложенным платежом и по перевозке товаров, требующих соблюдения температурного режима (например, косметики и парфюмерии).

Весь 2013 год «Почта России» активно занималась совершенствованием логистики поставок зарубежных посылок (что неудивительно после громких скандалов из-за срыва их доставки)

По словам **Константина Желтышева**, операционного директора компании «О-Курьер», спрос на услуги качественной экспресс-доставки пока превышает предложение. Появляется много новых операторов, в основном локальных. В небольших городах популярны курьерские компании, чьи пешие курьеры разносят посылки за 20 руб. Единственный способ вырасти за пределы своего города или района для малышей — кооперация. Например, в прошлом году в России появился первый логистический агрегатор MultiShip, объединяющий 15 курьерских компаний.

В отличие от доставки внутри России, трансграничная экспресс-доставка контролируется несколькими крупными игроками: DHL, FedEx, TNT и UPS.

Александр Алдонин, первый заместитель генерального директора «ЕМС гарантпост», считает, что рост сектора подстегнуло государство, в 2013-м упростившее таможенное оформление грузов, ввозимых в нашу страну из-за рубежа. Весь 2013 год «Почта России» активно занималась совершенствованием логистики поставок зарубежных посылок (что неудивительно после громких скандалов из-за срыва их доставки).

Удовлетворять растущий спрос российских потребителей на доставку товаров из зарубежных интернет-магазинов взялась компания «СПСР-экспресс».

По словам генерального директора «СПСР-экспресс» **Владимира Солодкина**, компания подписала несколько соглашений с западными операторами и разработала схему доставки товаров из британских и американских интернет-магазинов за три-семь дней.

Правда, транспортная инфраструктура в стране практически не улучшилась, говорит Желтышев: «За год не появилось ни новых современных автомагистралей, ни дополнительных авиарейсов. И это сдерживает рост на рынке услуг доставки». //сф



Департамент науки,
промышленной политики
и предпринимательства
города Москвы



ГБУ
МАЛЫЙ БИЗНЕС
МОСКВЫ

+7 495 225 14 14

БЕСПЛАТНАЯ ЮРИДИЧЕСКАЯ ПОДДЕРЖКА ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ

ПО РЕГИСТРАЦИИ ООО и ИП

ПО СОСТАВЛЕНИЮ ДОГОВОРОВ

ПО ТРУДОВЫМ ОТНОШЕНИЯМ

ПО ОБЩИМ ВОПРОСАМ ВЕДЕНИЯ БИЗНЕСА

Подробнее на сайте www.mbm.ru

**Взлёт Вашего
бизнеса!**



Кошмарное дело

Главные опасения предпринимателей в 2013 году были связаны с уголовными преследованиями, плохо работающей судебной системой и законодательными инициативами, на которые они чаще всего не могут повлиять. «Секрет фирмы» опросил бизнесменов и юристов и выбрал пять представителей власти, которые активно «кошмарили бизнес».

Текст: Анастасия Якорева

Фото: Василий Шапошников, Дмитрий Духанин,

Петр Кассин, Александр Мирионов

Александр Бастрыкин

Инициировал отмену поправки Дмитрия Медведева о налоговых преступлениях, которая запрещала возбуждать уголовные дела без участия налоговой инспекции.

«Нас упрекают, что мало дел по налоговым составам... Но это потому, что дела передали в налоговые инспекции. И кто занимался налоговыми преступлениями? Девушки в основном. Ну а что эти девушки могут?» — сетовал в феврале 2013 года в интервью газете «Коммерсантъ» глава Следственного комитета (СК) РФ **Александр Бастрыкин**. В конце 2011-го тогдашний президент РФ **Дмитрий Медведев** внес в статьи 198 и 199 УПК поправки, по которым возбуждать уголовные дела против предпринимателей стало возможно только исходя из результатов налоговой проверки, выявившей факт неуплаты налогов. Это стало частью кампании Медведева по «гуманизации» экономических статей Уголовного кодекса. Если в 2009 году было возбуждено 13 тыс. уголовных дел по налоговым преступлениям, то в результате «гуманизации» в 2012-м — чуть больше 1 тыс. дел. Бастрыкин неоднократно подчеркивал несостоятельность налоговых инспекций в раскрытии налоговых преступлений и даже предлагал создать для этого финансовую полицию. Его предложения в итоге были услышаны: в октябре 2013 года президент **Владимир Путин** внес в Госдуму законопроект, исключающий из УПК поправку Медведева, то есть позволяющий СК возбуждать уголовные дела на предпринимателей без результатов налоговой проверки. Жалобы Бастрыкина — не единственная предпосылка путинской инициативы. «Либерализация привела к тому, что в некоторых регионах вообще перестали возбуждать дела. Казна несет потери», — сказал президент.



Вячеслав Лебедев

Провалил экономическую амнистию, инициировал процесс объединения судов и упразднил Высший арбитражный суд.

«Отказывать предпринимателям в переквалификации статьи „Мошенничество“, а следовательно, в смягчении наказания — негласное распоряжение председателя Верховного суда **Вячеслава Лебедева**», — утверждает один из представителей правозащитного движения. С ним соглашаются и опрошенные **СФ** юристы. С 1 января 2013 года в статье 159 УК РФ «Мошенничество» было выделено два «предпринимательских» состава с меньшим сроком — до пяти лет вместо десяти. Осужденные по 159-й статье предприниматели получили шанс на смягчение наказания. Шансы возросли в июле, когда была объявлена амнистия, в которую вошли «предпринимательские» составы. Вопрос был в переквалификации — большинство бизнесменов сидят по общей 159-й статье. Суды сначала откладывали обращения бизнесменов, а потом, якобы получив распоряжение Лебедева, начали отказывать в переквалификации. В итоге амнистия провалилась: вместо 100 тыс. человек на свободу вышли менее 1,5 тыс. Кроме того, собеседники **СФ** считают, что объединение Верховного и Высшего арбитражного судов — тоже инициатива Вячеслава Лебедева, получившая поддержку президента Владимира Путина. «ВАС был для предпринимателей единственным прогрессивным и открытым судебным органом», — говорит один из юристов, пожелавший остаться неизвестным. Если законопроект Путина будет принят, ВАС упразднят, а упоминания о нем вычеркнут из Конституции.

**Андрей Бельянинов**

Отменил книжки МДП для международных перевозчиков, ухудшив состояние логистической отрасли.

С июля 2013 года глава Федеральной таможенной службы **Андрей Бельянинов** упраздняет в России процедуру МДП (международные дорожные перевозки) и транзитные книжки МДП, принятые в 68 странах мира. Они позволяют автомобильным перевозчикам проходить таможенно в упрощенном режиме, не предоставляя гарантии уплаты таможенной пошлины в каждой стране, по которой проходит маршрут перевозки. В России выдачей книжек МДП и обеспечением гарантий по уплате пошлин занимается АСМАП (Ассоциация международных автомобильных перевозчиков). Более 70% грузов, попадающих на территорию России, оформляются с помощью книжек МДП. Бельянинов обвинил АСМАП в задолженности по гарантиям перед российским бюджетом в размере 20 млрд руб. и заявил, что книжки МДП больше недостаточно для прохождения таможи. В итоге в Южном таможенном управлении (работает на границе с Украиной), где по распоряжению Бельянинова начал действовать новый порядок прохождения таможи, стоят многокилометровые очереди из фур. С 19 ноября новый порядок будет введен в Северо-Западном таможенном управлении. «Взамен процедуры МДП нам предлагают воспользоваться новой, сложной и затратной процедурой с использованием платных услуг аффилированных с ФТС России структур», — пишут представители ассоциации в своем открытом письме. В результате отрасль международных автомобильных перевозок окажется парализована, считают они.

**Ирина Яровая**

Лоббирует законопроект о «платном условно-досрочном освобождении» для предпринимателей.

«Труп, как правило, „стоит“ 1 млн руб., — рассказывает управляющий партнер адвокатского бюро „Забейда, Касаткин, Саушкин и партнеры“ **Александр Забейда**. — Такой ущерб обычно должен возместить родственникам осужденный за умышленное убийство. Если же речь идет об экономических преступлениях, то, например, вменили предпринимателю хищение одного миллиарда рублей, значит, миллиард он и должен будет вернуть». Заставить осужденных предпринимателей возмещать ущерб хочет депутат Госдумы от фракции «Единая Россия» **Ирина Яровая**. Начиная с 2012 года она последовательно работает над законопроектом о «платном УДО». В октябре 2013-го законопроект был принят во втором чтении. Но перед третьим Яровая внесла в него поправки: по ним осужденный сможет рассчитывать на УДО только в случае «полного или частичного» возмещения ущерба. А размер ущерба по экономическим преступлениям зачастую определяется некорректно и в итоге получается в разы выше, чем по насильственным, говорит Забейда. К тому же из формулировки закона неясно, как суд будет принимать решение о том, полностью или частично должен быть возмещен ущерб, — это решение ложится на судей. Поправки значительно затруднят освобождение по УДО для предпринимателей, считает Александр Забейда, а сам закон в случае его принятия станет способом коммерциализации Уголовного кодекса. Сейчас закон принят во втором чтении.

**Антон Силуанов**

Продолжил повышать акцизы на алкоголь, пересматривать налоговые льготы для бизнеса.

Министр финансов России **Антон Силуанов** продолжает повышать акцизы на табак и алкоголь — министерство подготовило законопроект на следующие три года. В 2014 и 2015 годах акцизы на спиртосодержащую продукцию будут расти на 20–25% ежегодно, в 2016-м на 10%. Акцизы на табак в 2014 году вырастут на 45%, в 2015-м на 20%. «Уже в 2013 году стало понятно, что алкогольный рынок находится в плохом состоянии, — сетует директор ЦИФРРА **Вадим Дробиз**. — 65% рынка крепкого алкоголя занимают нелегальная продукция и суррогат». По оценкам ЦИФРРА, в 2013 году производство водки в России сократится на 20%, шампанского и коньяка — на 25%. Осводившееся место займут теневые производители, уверен Дробиз, потому как никаких предпосылок для того, чтобы в стране сократилось употребление алкогольных напитков, не наблюдается. Количество торговых точек, торгующих алкоголем, уменьшилось с 330 тыс. (на 1 января 2012 года) до 265 тыс. и продолжает сокращаться. А каждая закрытая легальная точка дает три точки продажи «с рук», подсчитал Дробиз. Кроме того, осенью 2013 года Силуанов несколько раз заявлял, что необходимо оптимизировать налоговые льготы для бизнеса, из-за которых бюджет недополучает доходы. «Пострадать могут компании, которые строили долгосрочные инвестиционные планы с учетом налоговых льгот», — считает председатель движения «Бизнес-солидарность» **Яна Яковлева**. //сф

Слово не дело

2013

Вопреки всем обещаниям и прогнозам, данным в 2012-м, в уходящем году экономический рост замедлялся, ипотека дорожала, а амнистия предпринимателей не удалась.

1 ✗

ЭКОНОМИЧЕСКИЙ РОСТ



В прошлом декабре Минэкономразвития прогнозировало рост ВВП на 3,6% в 2013 году. Однако уже в апреле оптимизма у чиновников поубавилось: ведомство снизило планку годового роста до 2,4%, а в августе еще раз — уже до 1,8%. Но даже этот прогноз, скорее всего, по итогам года окажется чересчур смелым. С января по сентябрь рост ВВП России составил всего 1,3%

2 ✗

СТАВКИ ПО ИПОТЕКЕ



В мае 2012 года президент **Владимир Путин** подписал указ, в котором говорилось, что средний уровень ставки по ипотеке должен превышать инфляцию

не более чем на 2,2 процентного пункта. Однако за первые три квартала 2013 года ставка по ипотеке в рублях не только не снизилась, но еще и увеличилась на 0,5 процентного пункта — до 12,6%. Прогноз инфляции на 2013 год — 6%.

3 ✓

НАЛОГ НА РОСКОШЬ



В декабре 2012 года Путин в послании парламенту заявил, что уже в первой половине 2013-го необходимо «реализовать принципиальное решение» по налогу на роскошь, включая элитную недвижимость и дорогие автомобили. Пока решение было реализовано только в отношении автомобилей: в июле Путин подписал закон, который вводит повышающие коэффициенты к транспортному налогу (от 1,1 до 1,5) для автомобилей дороже 3 млн руб.

4 ✗

ПРИВАТИЗАЦИЯ

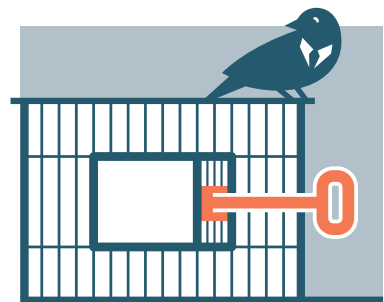
Программа приватизации, утвержденная в 2012-м, сулила бюджету в 2013 году поступления в размере 427,7 млрд руб. Но, несмотря на обещания первого



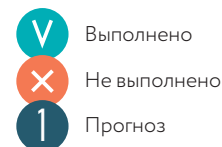
vice-премьера **Игоря Шувалова**, выполнить программу не удалось. Уже в сентябре министр финансов **Антон Силуанов** заявил, что доходы бюджета от приватизации в 2013-м составят всего 50–65 млрд руб. Замещать недополученную сумму в бюджете придется нефтегазовыми доходами, сказал он.

5 ✗

АМНИСТИЯ



Незадолго до назначения на должность бизнес-омбудсмена **Борис Титов** представил доклад о необходимости амнистии осужденных с 2009 по 2011 год по экономическим статьям. Амнистия должна была коснуться 124,5 тыс. человек. Но в итоге вместо 52 статей в нее вошли 27. А вместо 100 тыс. заключенных на свободу на момент сдачи номера вышли менее 1,5 тыс. человек.



2014

Платное УДО для предпринимателей, новый налог на автомобили и государственный поисковик для чиновников. «Секрет фирмы» выбрал самые важные обещания на 2014 год.

1

ГОСРАМБЛЕР



В начале 2014 года должен заработать государственный интернет-поисковик «Спутник», созданный компанией «КМ медиа», которую «Ростелеком» купил в 2012 году. Ожидается, что поисковик будет устанавливаться по умолчанию в браузерах на компьютерах во всех госучреждениях. Потенциальные пользователи — 1,5 млн российских чиновников.

2

ПОДДЕРЖКА МАЛОГО БИЗНЕСА



В России появится Федеральный гарантийный фонд для поддержки малого бизнеса. В 2014 году из бюджета на него выделят 70 млрд руб., пообещал

премьер-министр **Дмитрий Медведев**. Также Медведев предложил на два года освободить от налогов впервые зарегистрированных индивидуальных предпринимателей. Предложение может вступить в силу с 2014 года.

3

ПРИВАТИЗАЦИЯ



В 2014 году приватизация должна принести федеральному бюджету 180 млрд руб. Часть полученных средств будет направлена на развитие самих компаний, пояснил глава Минэкономразвития **Алексей Улюкаев**. Ключевой сделкой в 2014-м станет продажа акций «Ростелекома». Всего в 2013–2016 годах приватизация должна принести около 1,7 трлн руб., из которых 630 млрд руб. поступят в бюджет.

4

УТИЛИЗАЦИОННЫЕ СБОРЫ

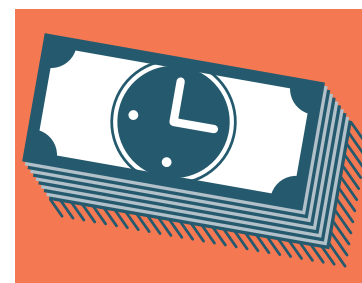
С 1 января 2014 года российские автопроизводители начнут платить утилизационные сборы так же, как и зарубежные. Базовые ставки — 20 тыс. руб. для легковых машин и 150 тыс. руб. для грузовиков и автобусов. Основная



интрига в том, какие будут назначены коэффициенты. Например, сейчас для ввозимых юрлицами иномарок с объемом двигателя один-два литра коэффициент составляет 1,34 (то есть 26,8 тыс. руб.). Правительство обещает назвать коэффициенты для российских автомобилей позже.

5

УДО



Компенсация причиненного ущерба может стать в 2014 году обязательным условием условно-досрочного освобождения. Поправки, внесенные в законопроект депутатом фракции «Единая Россия» **Ириной Яровой**, Госдума РФ уже приняла во втором чтении.





РИТЕЙЛЕР №1

Сеть «Магнит» насчитывала на 30 сентября 2013 года 7646 магазинов. В основном это точки в формате «у дома», открытые в городах с числом жителей меньше 500 тыс. человек в семи федеральных округах РФ. Кроме того, «Магнит» развивает гипермаркеты (их 178) и магазины косметики (685). Благодаря агрессивной экспансии «Магнит» в 2013 году впервые опередил многолетнего лидера российской розничной торговли X5 Retail Group с оборотом 417,18 млрд руб. против 382,92 млрд руб. (по итогам девяти месяцев 2013 года). При этом «Магнит» обошел конкурентов по рентабельности. Норма прибыли EBITDA у «Магнита» по итогам девяти месяцев 2013 года составила 10,1% против 6,9% у X5 и 6,1% у группы «Дикси».



МАГНИТ- НАЯ СИЛА

Текст: Юлиана Петрова

Фото: Владимир Кондратов

В НАЧАЛЕ 2013 ГОДА РОЗНИЧНАЯ СЕТЬ «МАГНИТ» ПО ОБЪЕМУ ПРОДАЖ ОБОШЛА X5 RETAIL GROUP. ОСНОВАТЕЛЬ «МАГНИТА» СЕРГЕЙ ГАЛИЦКИЙ ЗА 15 ЛЕТ СУМЕЛ ПОСТРОИТЬ БИЗНЕС-МОДЕЛЬ, СТАВШУЮ ЭТАЛОНОМ ЭФФЕКТИВНОЙ ТОРГОВЛИ.

НА СТОЛИЧНЫХ ТРАССАХ теперь часто попадаются тягачи с белыми нарядными прицепами Schmitz Cargobull и красным логотипом «Магнит. Всегда низкие цены». Прежде сеть «Магнит» открывала магазины в основном в провинции. Но с прошлого года она усиленно заделывает бреши в географии своих магазинов, запуская точки в Москве, Санкт-Петербурге и других крупных городах. За девять месяцев 2013-го ритейлер открыл 904 новых магазина (их общее число превысило 7,5 тыс.), в том числе около 80 в Москве и 30 в Санкт-Петербурге. Возвышение краснодарского ритейлера, долгое время находившегося в тени своих столичных коллег, вполне закономерно.

ПЕРВЫЙ ПАРЕНЬ НА ДЕРЕВНЕ

Раньше сеть «Магнит» сознательно предпочитала развиваться в российской глубинке. С 2006 года «Магнит» стал открывать в небольших городах гипермаркеты. Этот modus operandi контрастирует со стратегией сети X5, которая открывала магазины в крупнейших городах РФ. В миллионниках покупатели богаче, но с каждым годом становится все труднее найти привлекательные площадки и усиливается конкуренция. По выручке с 1 кв. м торговой площади за девять месяцев 2013-го «Магнит» уступает X5: 146,8 тыс. руб.

против 184 тыс. руб. Однако только «Магниту» удалось в 2013-м нарастить этот показатель по сравнению с 2012-м. Пути «Магнита» и X5 пересеклись в Сибири, где оба ритейлера представлены не были. Сибирский распределительный центр «Магнита» на 7,1 тыс. кв. м был открыт в сентябре 2012 года в Омске, число магазинов пока составляет 109. X5 в последние годы несколько раз пыталась выйти в Сибирь, с начала 2012 года возобновила переговоры о покупке новосибирского ритейлера «Холидей классик». Однако к середине года сделка была остановлена: ратовавший за нее СЕО X5 **Андрей Гусев** ушел в отставку.

Сергей Галицкий, которому сейчас принадлежит 38,7% акций «Магнита», признает, что сеть опоздала с выходом в столицу, но говорит, что готов к трудной борьбе за долю рынка. Инвестиционная программа у «Магнита» гигантская: \$1,8 млрд в 2013-м, это почти

вдвое больше, чем у X5 Retail Group (\$1 млрд), и в шесть раз больше, чем у группы «Дикси» (\$300 млн). Из этих \$1,8 млрд 30% потрачено на логистику и покупку новых грузовиков, 10% — на развитие в Москве и 7% — в Санкт-Петербурге. «Приход „Магнита“ уже взвинтил арендные ставки в столице, компания не жалеет денег», — говорит **Михаил Бурмистров**, генеральный директор компании «Infoline-Аналитика». Чтобы сделать столичные точки эффективными, «Магнит» спешно меняет ассортимент, вводит в него больше свежих продуктов и федеральных продовольственных брендов.

«НЕСЕКСУАЛЬНАЯ ЗАДНЯЯ ЧАСТЬ»

Сила «Магнита» — в логистике, которая, как выразился на одной из конференций для инвесторов представитель Oppenheimer Funds (крупнейшего миноритария сети), является «жизненно важной, но несексуальной задней частью» розничной торговли.

У X5 Retail Group с логистикой проблемы. Сеть росла благодаря слияниям и поглощениям, и купленные сети постепенно вносили все больше беспорядка в операции компании. Кульминация настала в 2010 году, когда X5 приобрела «Копейку», став на 20% больше в размерах. Тогда у X5 возникли большие трудности в управлении заказами и распределением товаров по сети. **Наталья Смирнова**, аналитик Deutsche Bank, говорит, что X5 так и не удалось консолидироваться и компания представляет собой набор разрозненных сетей, которые никогда не были по-настоящему интегрированы на уровне ИТ и логистики.

«Магнит» же всегда рос органически, расширяя свои информационные системы и логистическую сеть на каждом этапе развития. Модель такова: вперед высылаются авангард из нескольких магазинов, строится распределительный центр, потом идет наступление на весь регион, все новые точки пристегиваются к распределителю. Поэтому, говорит аналитик «Открытия» **Михаил Терентьев**, «Магниту» не приходилось гнаться за собственным ростом.

Распределителей у «Магнита» меньше, чем у X5 (19 против 29), но они лучше организованы и автоматизированы. Уровень централизации поставок у «Магнита» самый высокий: 89% против 75% у X5 и 50% у «Дикси». Такой уровень достигается за счет собственного автопарка и централизованной информационной системы управления запасами. Эта система — собственная разработка «Магнита», и свыше 200 программистов в компании постоянно заняты ее совершенствованием. Сейчас у Магнита самый большой автопарк среди ритейлеров: 4,97 тыс. автомобилей против 1,96 тыс. у X5. Каждый грузовик «Магнита» контролируется дистанционно, с помощью системы «Автотрекер» и GPS-передатчиков. «Магнит» — безоговорочный лидер отрасли по эффективности логистики», — говорит Бурмистров.

Для снижения затрат «Магнит» практикует прямой импорт овощей и фруктов, макарон, сыров и столовых вин. То же самое пытается делать и X5, но пока не слишком удачно. По данным таможенной статистики, в первом полугодии 2013-го X5 импортировала товаров на сумму в 11 раз меньшую, чем «Магнит».

ПЯТИЛЕТКА ГАЛИЦКОГО

Галицкий говорит, что с января 2013 года в России не осталось мест, где бы «Магнит» мог спокойно работать, конкурентная война идет везде. По подсчетам предпринимателя, в 2014-м минимум у 10% магазинов «Магнита» появится по дополнительному конкуренту в шаговой доступности. Тем не менее он составил весьма амбициозный план развития сети на 2013–2017 годы. К 2018-му она должна включать 12 тыс. «магазинов у дома», 4,5 тыс. косметических магазинов и 650 гипермаркетов. Таким образом, компании необходимо открывать по 1,2 тыс. точек «у дома» в год, по 760 косметических магазинов и по 100 гипермаркетов. За пять лет «Магнит» хочет построить такую же сеть гипермаркетов, какая сейчас есть у всех российских ритейлеров, вместе взятых. По мнению аналитика «ВТБ капитала» **Марии Колбиной**, основная сложность в том, что уже сейчас рыночная доля «Магнита» близка к 25% на территории 20 городов, а закон «О торговле» запрещает ритейлерам открывать новые магазины там, где они занимают 25% рынка. Чем быстрее растет «Магнит», тем чаще магазины сети переманивают покупателей друг у друга и тем пристальнее за компанией следит Федеральная антимонопольная служба. //сф

X5 представляет собой набор разрозненных сетей, которые никогда не были по-настоящему интегрированы на уровне ИТ

КАКИМ БЫ
НИ БЫЛ ВЕЧЕР



ТЫ ВСЕГДА
В НОРМЕ



**Во время приема
алкоголя**



ЧТОБЫ СИЛЬНО
НЕ ПЬЯНЕТЬ

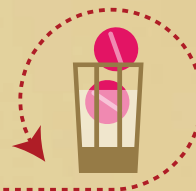
**После приема
алкоголя**



ПЕРЕД СНОМ, ЧТОБЫ
ПРОСНУТЬСЯ БОДРЫМ



**Утром, когда
очень плохо**



И КОГДА ПРОСТО
НУЖНА БЫСТРАЯ ПОМОЩЬ

ИМЕЮТСЯ ПРОТИВОПОКАЗАНИЯ. ПЕРЕД ПРИМЕНЕНИЕМ НЕОБХОДИМО ОЗНАКОМИТЬСЯ С ИНСТРУКЦИЕЙ

ПОГЛОТИТЕЛЬ ВОДКИ

Предприниматель Рустам Тарико в этом году решил покорить мир: консолидировав 100% польской компании CEDC, он стал владельцем производителя водки — второго на мировом рынке алкоголя.

Текст: Ксения Шамакина

Фото: Василий Шапошников



ВЛАДЕЛЕЦ ХОЛДИНГА «Русский стандарт» **Рустам Тарико** предпринял попытку создать международную водочную империю еще в 2010 году. Тогда он готов был купить Nemiroff более чем за \$300 млн, но из-за конфликта основных акционеров компании сделка не состоялась.

Потерпев неудачу, бизнесмен в 2011 году переключился на своего конкурента в борьбе за Nemiroff — польскую компанию Central European Distribution Corporation (CEDC). Эта корпорация с 2008 по 2010 год покупала алкогольные активы в России, на которые потратила \$1,8 млрд. В результате CEDC стала лидером отечественного водочного рынка. Но компании не удалось сделать бизнес в России эффективным: менеджмент не смог удержать позиции, а сам рынок начал стагнировать. Закредитованная компания оказалась на грани банкротства: ее выручка за 2011 год составила \$1,8 млрд, чистый убыток — \$1,3 млрд.

В конце 2011 года Тарико стал акционером CEDC, купив 9,9% акций за \$25,4 млн. В течение следующего года он увеличил свой пакет до 19,5%. Осенью 2012-го разгорелся конфликт между Тарико и тогдашним временным CEO компании **Дэвидом Бейли**: Тарико потребовал пере-

дать ему или другому компетентному менеджеру контроль над финансами CEDC. Тогда российскому бизнесмену, обладающему поддержкой основателя компании **Уильяма Кери**, удалось одержать первую серьезную победу: он был назначен ее временным президентом. В начале этого года ситуация в CEDC стала критической: компания не могла расплатиться по облигациям. Один из планов спасения предложил Тарико: на расчет с кредиторами он готов был потратить около \$200 млн собственных средств в обмен на 85% акций. В начале марта в борьбу неожиданно включилась компания А1, но уже в конце марта отозвала свое предложение. Судя по всему, за уход с поля боя «Альфа» получила от Тарико отступное: он взял у структур «Альфа-групп» кредит \$100 млн на поддержание финансовой устойчивости CEDC. За пользование кредитом «Альфа» в итоге получит от \$25 млн до \$52 млн.

В июне Тарико закрыл сделку: его «Русский стандарт» получил 100% CEDC. Тарико добавил в свой портфель брендов Parliament, «Зеленую марку» и «Журавли» в России, Zubrowka, Absolwent и Sopolica в Польше. Консолидация CEDC заняла всего полтора года, Тарико вложил в компанию более \$400 млн. Инвестиция рискованная, но благодаря приобретению CEDC «Русский стандарт» занял второе место по объему производства водки в мире. Первое — у американской Diageo. Тарико уже публично заявил, что готов побороться за лидерство. //сф

12.12.2013

ИД «КОММЕРСАНТЪ»

В ПАРТНЕРСТВЕ С ЦЕНТРОМ DIGITAL OCTOBER ОРГАНИЗУЕТ МУЛЬТИМЕДИЙНЫЙ БИЗНЕС-ФОРУМ



реклама

16+

НЕФТЕГАЗОВАЯ ОТРАСЛЬ РОССИИ: ТОЧКИ РОСТА



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

В программе мероприятия:

Как повысить конкурентоспособность России на мировом рынке энергоресурсов

— Как либерализация экспорта газа повлияет на расстановку сил в отрасли

— Совершенствование государственного регулирования: что нужно менять в налогообложении и регулировании тарифов и цен

Методы увеличения нефтеотдачи: как дать месторождениям «вторую жизнь»
— Как сохранить окружающую среду в рамках развития нефтегазового комплекса

К участию приглашены:

Вагит Алекперов, ОАО «Лукойл»

Александр Дюков, ОАО «Газпром нефть»

Александр Корсик,
ОАО АНК «Башнефть»

Леонид Михельсон, ОАО «Новатэк»

Александр Новак, министр энергетики РФ

Игорь Сечин, ОАО «НК «Роснефть»

Алексей Улюкаев, министр экономического развития РФ

стратегический
партнер



Коммерсантъ



Карты, деньги, 2 ярда

В нынешнем году Олег Тиньков показал, чего стоит, прорвавшись после осеннего IPO банка ТКС в ряды миллиардеров. Попутно утер нос скептикам, построив четвертый по размерам «карточный» бизнес в стране без единого банковского отделения.

Текст: Сергей Кашин

Фото: Глеб Щелкунов

Чтобы собрать в 2006 году команду банка ТКС, Олег Тиньков каждого топ-менеджера уговаривал по пять-десять часов. Людей, кого сам предприниматель называл лучшими «карточниками» страны, можно понять: эксцентричный пельменно-пивной магнат приглашает профессионалов в банковский проект, который должен потрясти рынок.

КАК СТАТЬ МИЛЛИАРДЕРОМ

После продажи пивного бизнеса и уплаты долгов, как сам Тиньков рассказывал **СФ**, у него осталось \$80 млн. \$30 млн он отложил на детей (у предпринимателя их трое), а \$50 млн вложил в банк. Инвестиционный проект, каким Тиньков сразу называл свой банк, благополучно завершился в октябре 2013 года. Внутренняя норма доходности (IRR) получилась 81%. Выход был очень громким, а это положительно влияет на репутацию участников команды, так что они не прогадали. Но больше всех выиграл, конечно же, сам Олег Тиньков. Капитал предпринимателя по результатам IPO можно оценить в \$1,9 млрд (60,5% банка, оцененного в \$3,2 млрд, около \$307 млн Тиньков получил наличными, остальное — в акциях). После размещения Олег Тиньков сохраняет практически абсолютный контроль над банком: голосов на акционерном собрании у него больше 75%.

ДВОЙНОЙ КРЕДИТ

Когда **Рустам Тарико** создавал в 2001 году «Русский стандарт», а Олег Тиньков в 2006-м — ТКС, предприниматели обратились к консультантам. Тарико нанимал McKinsey, Олег Тиньков — Boston Consulting Group. Оба набрали с рынка хороших профессионалов, много слушали и учились. И оба столкнулись с неприкрытым скепсисом.

Сам Тиньков на вопрос, как он нашел идею для бизнеса, рассказывал, что он клиент банка Wells Fargo с 1994 года и после открытия счета в банке больше не был. В России в 2006 году были пять «кредиток» на 100 человек — поляна для роста необъятная. ТКС прямо копировал американский Capital One. Не единственный, но самый известный пример карточного монолайнера. Capital One заваливал потенциальных клиентов предложениями, по 20 рекламных посланий в год на каждого американца.

Если клиенты будут становиться опытнее, умнее, то это негативно скажется на бизнесе банка



Олег Тиньков

Такой как все

Именно так начинал в 2007-м ТКС. Потом, правда, оказалось, что неразвитый российский рынок Direct Mail не позволяет выдерживать необходимые темпы роста, и модель продаж пришлось сменить.

В целом монолайнер — менее устойчивая модель, чем универсальный банк. Проверки финансовым кризисом западные монолайнеры не прошли: большинство были куплены «универсалами». ТКС-банк теперь тоже не ортодоксальный монолайнер. Правда, грех пока незначительный: принимает депозиты. Отделений по-прежнему ноль.

ТКС по причине смешного еще на момент кризиса размера из передрыгив вышел невредимым. Олегу Тинькову только пришлось отдать некоторую долю в капитале за финансовые вливания. В марте—июне прошлого года Тиньков запустил телерекламу, не ужесточив условия выдачи. Скачок в числе некачественных кредитов подпортил показатели, но ситуацию быстро удалось вернуть в плановое русло.

ЭТО НАША РОДИНА, СЫНОК

Надо сказать, что при быстром росте ТКС-банк еще и очень эффективен. Процентная маржа — разница между той ценой, по которой он привлекает деньги, и той, по которой отдает в долг, — у него огромная. Занимает ТКС по 13%, а для клиентов фактическая эффективная

ставка — 58%. Вот на эти 45% и живут. В проспекте банка прямо сказано, что если клиенты будут становиться более sophisticated — мудрее, опытнее, умнее, то это негативно скажется на бизнесе банка. Но обвинять в алчности банкиров глупо. В конце концов, лишь конкуренция эффективно снижает цены. Перед IPO банку досталось от российских аналитиков. В прессе, кажется, не было ни одного комментария без предостережения о возможном крахе. Результаты IPO показали, что инвесторы с ними в корне не согласны. **Георгий Чесаков**, который с самого начала был в команде ТКС, создавал ИТ-платформу и возглавлял банк в 2010–2011 годах, а теперь является управляющим директором ОТП-банка, объясняет их позицию: «Важно, что банк получил высокую оценку по мультипликатору к прибыли, а не к капиталу. Инвесторы верят, что ИТ-центричная безофисная модель ведения банковского бизнеса обладает высокой масштабируемостью». По его словам, есть одно «но»: масштабируемые бизнес-модели оцениваются высоко, только если есть большой, относительно незанятый рынок. Поэтому оценка ТКС — это прежде всего свидетельство того, что опытные международные инвесторы верят в потенциал российского рынка.

Вера подверглась испытанию уже 15 ноября, когда в результате утечки из Думы выяснилось, что одна из сотен поправок к закону о потребительском кредитовании, если будет принята, фактически уничтожит бизнес ТКС-банка. Речь шла о запрете на выдачу карт вне структурных подразделений банка, которых у ТКС просто нет. Несмотря на катастрофически малые шансы на принятие такой поправки, новость обрушила котировки банка на бирже в Лондоне почти на 40%.

Убедить инвесторов купить акции банка по цене ИТ-стартапа — еще полдела. Теперь Тинькову предстоит доказать акционерам, что катастрофа была случайной и в России можно построить стабильный, не зависящий от власти бизнес. Задача не из простых. //сф

Конфликт-менеджер

Еще несколько лет назад бизнесмен Дмитрий Костыгин не был известен широкой публике. Теперь он контролирует крупные сети, из которых строит «Москва-Сити» в интернет-коммерции.

Текст: Ксения Шамакина

Фото: Евгений Дудин



Сорвал банк
СПЕЦИАЛИСТ ПО КОРПОРАТИВНЫМ ВОЙНАМ
ДМИТРИЙ КОСТЫГИН ПЛАНИРУЕТ СТАТЬ СОБИРАТЕЛЕМ РОЗНИЧНЫХ СЕТЕЙ

«Ты х... с горы для меня, Леша», — говорит **Дмитрий Костыгин** своему бизнес-партнеру **Алексю Остроухову** в опубликованной на Youtube.com аудиозаписи разговора. Эта запись появилась в интернете в декабре 2012 года, когда разгорелся конфликт между владельцами компании Dream Industries (DI, «Теория и практика», Zvoog.ru, Bookmate.com). Тогда Костыгин, которому принадлежит 21,7% компании, вместе с другими акционерами отстранил от управления гендиректора и основателя DI Алексея Остроухова. Тот заявил, что это рейдерский захват. Чуть раньше Остроухов договорился о «сотрудничестве в сфере высоких технологий и интернета» с инвестподразделением «Альфа-групп» А1. Весь 2013 год он при поддержке А1 судится со своими партнерами, но прогресса пока нет.

Костыгин сколотил состояние на корпоративных войнах, где проявил себя как мастер интриг и многоходовых комбинаций.

РАЗРЕЗАННАЯ «ЛЕНТА»

Несколько человек пытаются ворваться в офис сети гипермаркетов «Лента», их останавливают менеджеры компании. Нападающие молотками разбивают стеклянные двери, все в дыму — кто-то бросил дымовую шашку. Среди защитников «Ленты» — молодой мужчина в костюме, это Дмитрий Костыгин, миноритарный акционер компании. Костыгину с товарищами тогда не удалось

защитить офис: их противники по корпоративному конфликту посадили в кресло гендиректора своего человека. Впрочем, проиграв битву, Дмитрий не проиграл войну.

До осенних событий 2010 года Костыгин был мало знаком широкой публике. Начинать он в 1990-х с переводов книг американской писательницы **Айн Рэнд**. В конце 1990-х вместе с **Вадимом Гуриновым** создал компанию — производителя кетчупов «Петросоюз» (был продан Heinz в 2005 году) и кондитерскую компанию «Любимый край» (производит овсяное печенье и пряники). Но все эти бизнес-проекты не дали ему возможности прославиться.

Конфликт в «Ленте» стал для Костыгина пропуском в высшую лигу российского бизнеса. Хотя по документам его доля в сети составляла всего 1%, старший партнер **Август Мейер** (у него было 40,6%) всецело ему доверял. Летом 2011 года Мейер и Костыгин за \$1,1 млрд продали свои доли

КОСТЫГИН РАСПРАВИЛ ПЛЕЧИ

Первый крупный проект Дмитрия Костыгина — перевод книг писательницы и создательницы философского направления объективизма Айн Рэнд. В начале 1990-х годов Костыгин первым перевел на русский язык ее романы «Мы живые», «Источник» и трилогию «Атлант расправил плечи». На это у Костыгина ушло пять лет: каждую книгу «Атланта» он переводил по году. В 1999 году американец Август Мейер, также большой поклонник Рэнд, приехал на родину писательницы в Петербург, где и познакомился с Костыгиным.

вести в компанию: всего за несколько лет они вложили \$150–170 млн, теперь им принадлежит 60% «Юлмарта».

Весной 2012 года бизнесмены купили 40% обувной сети Obuv.com (см. **СФ** №9/2013) — несколько десятков магазинов по всей России.

А летом прошлого года закрыли свою самую крупную сделку: купили у группы Finstar **Олега Бойко** контрольный пакет «Рив Гош», второй по величине парфюмерно-косметической сети страны. Осенью того же года Костыгин и Мейер приобрели контроль над петербургской сетью косметики и бытовой химии «Улыбка радуги». Общая сумма инвестиций партнеров в эти активы составила более \$500 млн. Костыгин с Мейером обычно инвестируют на паритетной основе. «Август говорит „бери долю больше“, но я отказываюсь», — скромничает Костыгин.

Он совершает покупки и в одиночку. В конце прошлого года бизнесмен за 400 млн руб. приобрел на торгах активы обанкротившейся «Дикой орхидеи»: бренды белья, недвижимость, права аренды. «Не хочу пока Августа вмешивать, сложное это дело», — рассказывает про «Дикую орхидею» Костыгин. Первым делом его менеджеры наладили контракты с поставщиками, теперь планируется открывать новые магазины.

в «Ленте» противникам в корпоративной войне — фондам TPG Capital, «ВТБ капиталу» и Европейскому банку реконструкции и развития. Помимо доходов от продажи своего пакета (около \$25 млн) Костыгин получил еще и премию от старшего партнера за организацию успешной сделки.

«У меня тогда оказалось больше денег, чем я когда-либо мечтал заработать, но меньше, чем я надеюсь получить в будущем», — смеется сейчас Костыгин.

РОЗНИЧНАЯ ИМПЕРИЯ

После сделки с «Лентой», акционерами которой Мейер и Костыгин были в течение десяти лет, партнеры начали активно инвестировать в другие сети. Еще в начале 2010 года они стали совладельцами «Юлмарта» — интернет-магазина с сетью офлайн-«кибермаркетов». Совместно развивать «Юлмарт» тогда предложил знакомый Костыгина **Михаил Васинкевич**. После продажи «Ленты» Костыгин и Мейер стали активно ин-

Осенью запущена рекламная кампания «Дикой орхидеи». «Я очень благодарен Дмитрию за то, что „Дикая орхидея“ продолжает жить», — говорит основатель сети и ее экс-владелец **Александр Федоров**.

СТРОИТЕЛЬ НЕБОСКРЕБОВ

«Хитрый и пронырливый, в то же время дальновидный и смелый» — так характеризует Костыгина один из бывших партнеров. К примеру, долю в Dream Industries Костыгин приобрел, чтобы в будущем создать на базе «Юлмарта» онлайн-гипермаркет вроде Ozon.ru. В нем будет продаваться не только техника, но и электронные книги, музыка. Эти направления развивает DI.

«„Юлмарт“ сейчас — это „Москва-Сити“ в начале строительства: сторонний наблюдатель еще не понимает, что там замышляется. Потом вырастут небоскребики», — говорил бизнесмен о компании в мае этого года (**СФ** №5/2013). Но даже «недостроенный» «Юлмарт» занимает третье место в рейтинге **СФ** «Крупнейшие российские интернет-ритейлеры» после РЖД и «Аэрофлота». Параллельно Костыгин и Мейер строят «Новую „Ленту“». «Энель» (NL — New Lenta) — такое рабочее название носит сеть «жестких» дискаунтеров (всего 3,5 тыс. наименований товаров на 12–14 тыс. кв. м, рассчитана в том числе на мелкий опт), которую начали создавать партнеры в 2012 году.

Ближе всего «Энель» будет к американским Costco и Sam's Club. На первом этапе бизнесмены планируют вложить в проект \$250 млн и к 2016 году запустить 30 мелкооптовых комплексов. Несколько участков под гипермаркеты уже куплено в Петербурге и в Подмоскowie, первые магазины должны открыться в следующем году. У «Энель» нет сторонних инвесторов, поэтому компания вряд ли станет яблоком раздора в руках акционеров. Свои бойцовские качества Дмитрий Костыгин уже проявил, теперь пришло время продемонстрировать предпринимательские таланты. //сф

Соцсоревнование

В апреле 2013 года фонд прямых инвестиций UCP Ильи Щербовича совершил самую заметную сделку в Рунете — купил 48% акций социальной сети «В контакте». Теперь Щербович собирается «капитализировать успех» Павла Дурова.

Текст: Юлиана Петрова

Фото: Павел Смертин

Еще в 2006 году **Илья Щербович**, бывший президент Deutsche UFG, основал фонд прямых инвестиций United Capital Partners (UCP). За шесть лет UCP «поднял» два фонда на \$450 млн в совокупности. Сейчас в его портфеле — акции производителя детского питания «Прогресс», обувной компании «Монарх», сети «Модный континент» (бренд Incity), производителя бурового оборудования «Уралмаш НГО холдинг» и завода синтетических сапфира «Монокристалл». В апреле 2013-го UCP выкупил доли двух совладельцев сети «В контакте» **Вячеслава Мирилашвили** и **Льва Левиева**. Таким образом фонд стал крупнейшим акционером ведущей социальной сети, чья суточная аудитория сопоставима с аудиторией «Первого канала» (17,2 млн против 21,2 млн человек). Еще 40% акций «В контакте» принадлежит холдингу Mail.ru Group, а 12% — у основателя «В контакте» **Павла Дурова**. По оценкам экспертов, вся компания была оценена в \$2,2 млрд. По мнению управляющего партнера фонда iTech Capital **Глеба Давидюка**, вряд ли у UCP нашлся свободный миллиард долларов. Давидюк считает, что либо совладельцы продали свою долю за бесценок, либо UCP

купил долю в соцсети для другого лица и за его счет. Кто же этот неизвестный бенефициар?

Илья Щербович в 1990-х скупал акции «Газпрома» в интересах иностранных инвесторов. Потом он консультировал руководство «Газпрома» в крупных сделках. Щербович заседал в совете директоров «Роснефти» и «Транснефти». Поэтому наблюдатели сразу заговорили о том, что самая популярная социальная сеть России переходит под контроль государства через посредника UCP.

Еще в апреле 2013-го Илья Щербович заявил, что UCP — финансовый инвестор и в стратегию «В контакте», которую всегда определял Павел Дуров, вмешиваться не собирается. Но потом между UCP и Дуровым возникли разногласия. По мнению нового акционера, сеть недостаточно хорошо монетизируется, слишком много тратит, а сам Дуров использует ресурсы «В контакте» для разработки мессенджера Telegram. Дуров оппонирует: мессенджером он занимается в свободное от работы время, затраты необходимы для развития сети.

«Павел Дуров с коллегами создали феноменально успешный проект. Но безоблачное будущее социальных сетей не гарантировано — нужно уметь капитализировать текущий успех», — говорит Илья Щербович. Он хочет, чтобы «В контакте», подобно Google и Facebook, начал скупать перспективные интернет-компании, иначе лидерство не сохранить. //сф





«„Дайте мне большой бюджет, я сниму“. Да ни хрена ты не снимешь»

Федор Бондарчук научился виртуозно совмещать роли режиссера, фандрайзера и предпринимателя. Иначе в России масштабное кино не снять.

Текст: Анастасия Якорева

Фото: Константин Саломатин

Чтобы **Федор Бондарчук** вышел из себя, достаточно указать ему на ляпы в фильме «Сталинград». «Почему окна в доме, вокруг которого идет сражение, не побиты?! Да пошли они, все там побито!» — кипятится Бондарчук. У фильма неоднозначные отзывы критиков. Но, похоже, для большинства зрителей качественная картинка куда важнее мнения профессионалов. На момент сдачи номера «Сталинград» уже собрал больше \$51 млн при бюджете около \$30 млн, обогнав самый кассовый до недавнего времени российский фильм «Ирония судьбы. Продолжение» с \$49,9 млн. Сейчас «Сталинград» вышел в международный прокат, в Китае, в планах — страны Европы, США и другие.

___ **Как чувствует себя «Сталинград» в китайском прокате?**

___ Бьет все рекорды. В Китае мы оказались в прокате вместе с «Росомахой» (голлиевский фильм «Росомаха. Бессмертный» собрал более \$18 млн в первый уикенд проката. — **СФ**) и в первый уикенд собрали \$8,3 млн. Сейчас вышли на \$12 млн. В конце ноября фильм выходит в Польше, потом — Германия.

___ В целом фильм оправдывает ваши финансовые ожидания?

___ Он побил все рекорды. Вошел в тройку самых кассовых фильмов за всю историю кинопроката в России. Мы рассчитывали, что, если соберем 1 млрд руб. вместе с Украиной, будем довольны. Сейчас фильм собрал почти 1,7 млрд руб. только в России, еще более 100 млн руб. — на Украине. Это пока не начался европейский прокат. Хотя я не знаю, как пойдет дело в Европе. Я первый раз на эту территорию захожу.

___ Популярность фильма вы связываете с использованием технологии IMAX или дело в чем-то другом?

___ При чем здесь технология? Давайте я вам приведу массу примеров технологичных фильмов, которые провалились в прокате. Успех я связываю с качеством самого фильма, с эмоциональным подключением. После первого уикенда у нас было падение на 24%. По нашим кинематографическим меркам это не падение вообще. Значит, люди рекомендуют фильм друг другу. Технологии — это просто упаковка.

___ Как режиссер вы все время беретесь за масштабные, дорогие проекты и в то же время выбираете не самые популярные темы. Почему так?

___ Продюсирование и организация производства неразрывны с режиссурой, хотя многие режиссеры не хотят на это отвлекаться. Это сильное заблуждение: дайте мне большой бюджет, я сниму. Да ни хрена ты не снимешь.

___ Сколько вы планируете заработать на «Сталинграде»?

___ Пока прибыль невелика. В российском прокате мы окупили инвестиции в производство благодаря тому, что у нас \$10 млн от Фонда кино — эти деньги не нужно возвращать. Международный прокат идет в прибыль. Кстати, за рубежом условия кинотеатров более мягкие: там они берут меньше 50% сборов. В общем, мы будем в плюсе, как были после «Жары» и «Духless».

___ 50% сборов, которые забирают российские кинотеатры, — это много?

___ Для ответственных кинотеатров это справедливо, для недобросовестных — возможность легкой наживы. Большие сети вкладываются в модернизацию, в то время как многие владельцы небольших сетей и отдельных кинозалов просто включают электричество и забирают 50%. Если бы они за эти деньги хотя бы лампу поменяли или оборудование новое поставили... Если не обновлять оборудование, то зрителя мы потеряем в борьбе с игровой индустрией и интернетом.

___ Какой ваш проект был самым проблемным?

___ «Обитаемый остров» был самым рискованным. Тогда мы с Александром Роднянским брали частный кредит под залог личной недвижимости. По итогам недвижимость я вполне мог потерять. Кое-как рассчитались своими деньгами. А формула, которую мы использовали в «Сталинграде», — это инвесткредит под залог прав. Мы не рисковали недвижимостью, мы рисковали только репутацией. В принципе это европейская система финансирования больших проектов. Но у нас так не принято. Банки не воспринимают интеллектуальную собственность как залог. Получить инвесткредит на «Сталинград» мы смогли только

благодаря президенту. Сейчас все большие проекты в России так или иначе поддерживаются президентом. У нас не заработала еще рыночная схема.

___ То есть снимать масштабные фильмы в России невозможно без личной поддержки Владимира Путина?

___ Нет. Пока нет. Но скоро станет возможным. Понимаете, «Сталинград» стал этапной картиной для кинематографистов. Фильм показал, что можно на равных конкурировать со всеми большими американскими релизами. Это водораздел. «Горько» (фильм, вышедший в прокат после «Сталинграда», при бюджете \$1,5 млн собрал в прокате больше \$21 млн. — СФ) выходил на разогретую «Сталинградом» почву. Мы же выходили на почву, разогретую «Легендой №17». Только большое кино может удержать долю национального кино.

___ Кредиты на «Сталинград» удалось вернуть. Захотят ли банки этот опыт повторить?

___ Банк ВТБ результатами проката очень доволен — это доказательство того, что западная модель работает. Но платформа распространения англоязычных продуктов — весь мир. Если индустрия пойдет дальше в этом направлении, в кино придут и фонды, и частные компании, и инвесторы. Но я назову лишь двух-трех профессиональных продюсеров, которым могут сегодня довериться инвесторы.

___ В 2007 году вы говорили, что ваша кинокомпания Art Pictures неизбежно кого-то поглотит либо сама войдет в какой-либо медиахолдинг. С тех пор ваши планы изменились?

___ С тех пор мы организовали студию, которая занимается производством телевизионного контента. Сейчас мы объединяем несколько партнерских компаний. Еще на СТС вышел сериал «Молодежка», который тоже стал хитом (доля сериала у целевой аудитории канала — около 14%. — СФ). Но важнее всего для меня в 2013 году был «Сталинград». И конечно, внучка Маргоша.



___ А как же кинотелевизионный комплекс «Главкино», который вы открыли в 2012 году на Новорижском шоссе? Другие участники рынка говорят, что он загружен только на 60% из-за удаленности от города. Как это повлияет на окупаемость?

___ «Главкино» загружен на 90%. На окупаемость повлияет другое. То, что у нас только в 30% павильонов инсталлировано оборудование. Остальные павильоны мы сдаем как стены. Это неэффективно и не бьется с нашим бизнес-планом. Финансирование проекта было разбито на два этапа. Второй транш от ВТБ мы до сих пор не получили. Сейчас к нам, возможно, придет еще один партнер, мы изменим идеологию студии, наши с Ильей Бачуриным доли станут меньше.

___ В конце 2011 года ВЭБ одобрил выдачу кредита 2,5 млрд руб. вам и вашему партнеру Эдуарду Пичугину на «Киносити» — строительство кинотеатров в малых и средних городах. Что происходит с этим проектом?

___ У нас с Эдуардом Пичугиным есть компания «Киносити», которая берет на себя управление кинотеатрами. Есть кинотеатр «Великан», который мы построили в Питере и который открылся этой осенью, «Сталинград» я представлял там. На него мы потратили 1,2 млрд руб. — это личные и кредитные средства. Мы пришли на общих основаниях в Сбербанк и взяли кредит. У нас получилось фантастическое здание в Александровском парке. Я вникал во все, в каждый винтик. И получилось круто.

___ А что с той программой кинотеатров в малых городах?

___ Она пока не реализована. Ни одной копейки от государства в ней нет. Мы проработали широкую адресную программу на 250 городов, 50 из них с высокой экономической эффективностью. Получены земельные участки, разработана архитектурная документация. За счет собственных и привлеченных средств мы открыли кинотеатры

в Новосибирске, Туле и Оренбурге. Мы уже несколько лет пытаемся работать с ВЭБом, но пока ничего не получилось. Например, нам предложили 135 млн руб. под 12,5% годовых на строительство кинотеатра в Майкопе. Но сначала мы должны инвестировать в строительство кинотеатра личные средства в размере 82,5 млн руб., причем ВЭБ категорически запретил привлекать в проект соинвесторов! Можно я, пожалуйста, не буду брать кредит на таких условиях на социально значимые проекты?

___ Во что еще вы инвестируете деньги?

___ В киностартапы, в телепилоты. Мы инвестируем в «Духless-2», съемки начнутся зимой. В фильм «Рейтинг». Много делаем всего для телека. Я был соинвестором фильма Леры (фильм **Валерии Гай Германики** «Да и да».— **СФ**). Лера жутко талантливая, хотя сложная, конечно. Я по сравнению с ней мальчик из церковного хора.

___ Что для вас важнее в проектах: потенциальные доходы или творчество?

___ Главное и самое важное для меня — это режиссура. Все остальное вторично. //сф

Карьерные виражи

Из Tele2 в «Почту России», из Wal-Mart в Сбербанк — кадровые перестановки российских топ-менеджеров в 2013 году были непредсказуемыми. Чем известные управленцы займутся на новых местах?

Текст: Ксения Шамакина

Фото: Дмитрий Лебедев, Геннадий Гуляев, Юрий Мартьянов, Василий Шапошников, PhotoXpress

ВОЗВРАЩЕНЕЦ

В конце прошлого года **СФ** признал **Льва Хасиса** «карьеристом» десятилетия: он стал первым российским топ-менеджером, который занял руководящую позицию в Wal-Mart, крупнейшей розничной компании мира. В начале этого года Хасис поднялся еще на одну ступеньку по карьерной лестнице: менеджера, отработавшего в Wal-Mart около полутора лет, назначили президентом и исполнительным директором по новым форматам. Поэтому августовская новость о новом повороте в карьере Хасиса удивила: топ-менеджер возвращается в Россию (работая в Wal-Mart, он жил в США и Великобритании) и ста-

новится первым зампредом правления Сбербанка. Председатель правления банка **Герман Греф** пригласил Хасиса на работу еще в 2011 году, после его ухода с поста главы X5 Retail Group. Но Хасис согласился на предложение только сейчас. «Не было ни одной причины, по которой я должен был покинуть Wal-Mart,— сказал Хасис ИТАР-ТАСС.— За исключением того, что Грефу удалось меня убедить, что мне будет интересно работать в Сбербанке». На новом посту Хасис будет курировать административные и операционные вопросы. Он уже начал, например, совершать поездки-инспекции по отделениям Сбербанка.

С корабля на бал

ЛЕВ ХАСИС СДЕЛАЛ СТРЕМИТЕЛЬНУЮ КАРЬЕРУ В WAL-MART, НО УСТОЯТЬ ПЕРЕД ПРЕДЛОЖЕНИЕМ ГЕРМАНА ГРЕФА НЕ СМОГ. ТЕПЕРЬ ОН БАНКИР



26

В стольких странах работает Wal-Mart

22

В стольких странах работает Сбербанк России





Опасный участок

ИГОРЬ КОМАРОВ СПЕЦИАЛИЗИРУЕТСЯ НА ПРОБЛЕМНЫХ КОМПАНИЯХ: РАКЕТЫ ПАДАЮТ, И СПРОС НА ОТЕЧЕСТВЕННЫЕ АВТОМОБИЛИ ТОЖЕ

В конце октября его назначили заместителем руководителя Федерального космического агентства. Опыта работы в космической отрасли у Комарова не было, но за четыре года на посту президента АвтоВАЗа он сумел показать себя сильным управленцем: в 2009-м завод продемонстрировал чистый убыток 49,2 млрд руб., а в последующие три года был прибыльным, правда, во многом благодаря финансовой поддержке государства. На новом посту Комаров займется реформированием агентства, созданием Объединенной ракетно-космической корпорации (ОРКК), в которую войдет большая часть промышленных активов космической отрасли. Формирование ОРКК займет около двух лет, а ее президентом, вероятно, станет сам Комаров.

КОСМОНАВТ

«Теперь наши кастрюли прогремят и в открытом космосе», — шутили пользователи Рунета, когда в начале октября появилась информация о переходе **Игоря Комарова** из АвтоВАЗа в Роскосмос.

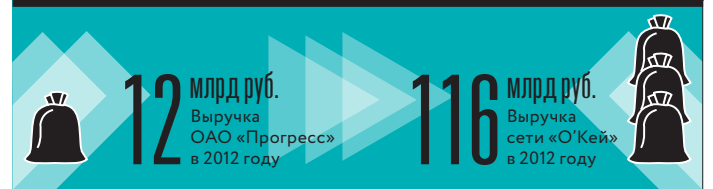
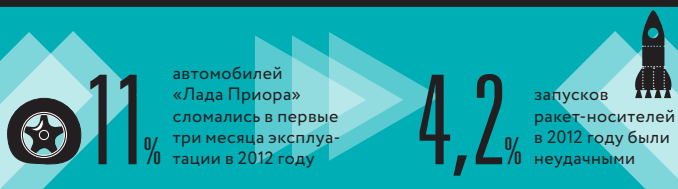
ПОБЕДИТЕЛЬ

«„О'Кей“ повезло, что пришел **Тони Майер**», — говорит **СФ Давид Якобашвили**. В октябре акционеры розничной сети **Дмитрий Коржев**, **Дмитрий Троицкий** и **Борис Волчек** назначили Майера председателем совета директоров. Очевидно, главная задача Майера в сети «О'Кей» — подтянуть финансовые показатели компании, которая сейчас отстает по темпу роста выручки от некоторых конкурентов. Так, за девять месяцев 2013 года выручка «О'Кей» выросла на 19,5%, до 97 млрд руб., выручка «Дикси» — на 23,2%, до 132 млрд руб., «Магнита» — на 30,6%, до 417 млрд руб. Ирландец Майер — один из самых успешных топ-менеджеров на российском потреби-

тельском рынке. В 2006 году Давид Якобашвили и другие акционеры «Вимм-Билль-Данна» (ВБД) пригласили его руководить компанией. До этого Майер 30 лет проработал в Coca-Cola, уйдя оттуда с поста регионального управляющего директора Coca-Cola Hellenic (отвечал в том числе за Россию). За те пять лет, когда Майер управлял ВБД, капитализация компании выросла в шесть раз. В 2011 году, после того как Pepsi купила ВБД почти за \$6 млрд, Майер покинул компанию. С конца прошлого года Тони возглавляет совет директоров производителя детского питания «Прогресс» («Фрутоняня»), эту должность он пока сохранил за собой.

В Россию с любовью

ИРЛАНДЕЦ ТОНИ МАЙЕР ПОЛЬЗУЕТСЯ ПОВЫШЕННЫМ СПРОСОМ У РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА



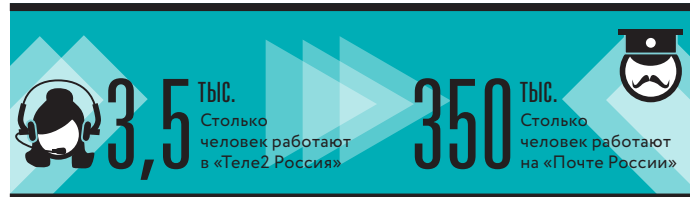
Разгребатель
завалов

ДМИТРИЙ СТРАШНОВ ПРИШЕЛ НА ПОЧТУ ИЗ ТЕЛЕКОМА, ОДНОЙ ИЗ САМЫХ КОНКУРЕНТНЫХ ОТРАСЛЕЙ В РОССИИ

ЧИСТИЛЬЩИК

Когда в апреле случился крупнейший за последние годы почтовый коллапс — в аэропортах скопились 500 тонн необработанной почты, Минкомсвязь отправила в отставку гендиректора «Почты России» **Александра Киселева**. На его пост назначили экс-главу «Tele2 Россия» **Дмитрия Страшнова**. За время его руководства Tele2 — с лета 2009-го до конца 2012 года — количество абонентов сети увеличилось с 10 млн до 22,5 млн человек, операционная выручка также выросла более чем в два

раза, до 59,5 млрд руб. Новый руководитель «Почты» заявил, что до конца года сократит 30% «раздутого» управленческого аппарата (у гендиректора, например, было десять заместителей), отказался от продажи в почтовых отделениях продуктов питания, бытовой химии, полотенец, одеял. Но, чтобы начать кардинальные реформы, Страшнову нужно дождаться утверждения правительством новой стратегии развития «Почты России», которая до сих пор обсуждается. //сф



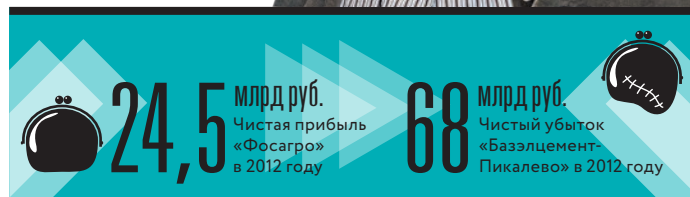
МИРОТВОРЕЦ

Максим Волков — участник знаменитой встречи (2009 год) премьер-министра РФ **Владимира Путина** и бизнесмена **Олега Дерипаски** в Пикалево. Тогда под нажимом властей договор о возобновлении поставок сырья подписали «Базэлцемент» и «Фосагро». Интересы «Базэлцемента» представлял собственник Дерипаска, «Фосагро» — гендиректор Волков. Теперь Дерипаска и Волков играют на одной стороне: в 2013 году Волков после семи лет работы в «Фосагро» покинул компанию, выкупил

у нее непрофильный для производителя минеральных удобрений актив — «Пикалевскую соду», и получил в управление завод «Базэлцемент-Пикалево», а также миноритарную долю. Под управлением Волкова оказались два из трех предприятий Пикалево, что поможет решить проблемы города: раньше заводы останавливались из-за разногласий собственников. Дерипаска поставил перед Волковым задачу сделать «Базэлцемент-Пикалево» безубыточным к 2018 году.

Свой среди чужих

МАКСИМ ВОЛКОВ ВОЕВАЛ С ОЛЕГОМ ДЕРИПАСКОЙ, ТЕПЕРЬ ОН ЕГО ПАРТНЕР И НАДЕЖНЫЙ СОЮЗНИК





Анна Прохорова,
руководитель отдела
бизнес-форумов ИД «Коммерсантъ»
8 (926) 066 3050,
a.prokhorova@kommersant.ru

Коммерсантъ

стратегический
партнер

ФРИИ

LeWeb'13 Paris

Eurosites Les Docks
50 Avenue du President Wilson
93200 La Plaine Saint Denis

11.12.2013

16+

реклама

Breakthrough Ideas from Russia:

**DIGITAL LANDSCAPE AND INVESTMENT
PERSPECTIVES***

* Революционные идеи из России: цифровые горизонты и инвестиционные возможности

Спарринг-партнеры

2013 год многим запомнится скандалом с «золотыми парашютами», новым словом «шубохранилище», неожиданной экспроприацией денег в кипрских банках. Какие еще конфликты сотрясали бизнес-сообщество в уходящем году?

Текст: Динара Мамедова

Иллюстрации: Яна Кутына, Андрей Белоногов

НЕРАСКРЫТЫЙ ПАРАШЮТ



В марте 2013 года после отставки с поста президента компании «Ростелеком» Александр Провоторов получил в качестве компенсации огромный «золотой парашют» — 201 млн руб. Новость вызвала широкий резонанс, и президент России Владимир Путин потребовал сократить выходные пособия топ-менеджерам госкомпаний. Законопроект уже поступил в Госдуму, он предусматривает ограничение выплат до шести среднемесячных заработков. Провоторова, кстати, могут лишить его «парашюта»: миноритарии «Ростелекома» подали в суд, требуя признать выплату экс-президенту незаконной.

ОТСТАВКА МАШИНИСТА



19 июня 2013 года информагентства взорвались сообщением, что глава правительства освободил Владимира Якунина от должности президента РЖД, а на это место назначил его заместителя. За полтора часа новость обнародовали многие СМИ. Однако отставка не состоялась: по официальной версии, пресс-релиз оказался «уткой» и был отправлен не с IP-адреса Белого дома. Якунин пообещал разыскать организаторов кибератаки, но виновники до сих пор не найдены. Глава РЖД оказался замешан еще в одном скандале. Блогеры обнаружили якобы его дачу, занимающую 70 га под Домодедово, а слово «шубохранилище» стало интернет-мемом.

ВЗЛЕТНО- ПОСАДОЧНАЯ ПОЛОСА



В сентябре 2013 года пресс-служба аэропорта Домодедово официально сообщила, что Дмитрий Каменщик — конечный собственник всех предприятий авиаузла. Компания, долгое время скрывавшая имя владельца, несколько лет боролась с государством за свой актив, в частности судилась с Росимуществом. После теракта в аэропорту в январе 2011 года тогдашний президент РФ Дмитрий Медведев потребовал разобраться, кому принадлежит стратегический объект, однако прокуратура так и не установила бенефициаров Домодедово. В итоге Домодедово обошли с госинвестициями, и в 2012 году правительство выделило средства на строительство взлетно-посадочной полосы конкуренту — Шереметьево.

ОСТРОВ СОКРОВИЩ



В марте 2013 года несколько банков Кипра оказались на грани банкротства, и правительство страны ввело единый разовый налог на депозиты — 9,9% на вклады свыше 100 тыс. евро и 6,75% на сбережения меньшего размера. Эта мера нанесла серьезный ущерб многочисленным российским клиентам — россияне хранили на Кипре 19–35 млрд евро. Кроме того, почти две недели (с 17 по 26 марта) российские предприниматели не могли проводить операции со своими кипрскими счетами и выводить деньги в другие страны. По оценке директора московского офиса консалтинговой компании Tax Consulting U.K. Эдуарда Савуляка, из-за кипрского кризиса россияне потеряли около 1 млрд евро.



ПОЧТАЛЫОН
ПЕЧКИН

Медлительность «Почты России» в очередной раз обернулась коллапсом: в апреле 2013 года в московских аэропортах скопилось 500 тонн посылок. В основном это были товары, заказанные россиянами в западных интернет-магазинах в период распродаж. Разгневанные клиенты постили в соцсетях едкие демомотиваторы про «Почту» и припомнили все прошлые ее грехи. Например, кредиты под 2600% годовых, которые предлагали в 2012 году в ее отделениях. Оператор возложил всю вину за собой с доставкой на нерасторопность таможенников. Однако коллапс стал последней каплей, и 19 апреля генерального директора «Почты России» **Александра Киселева**, возглавлявшего ФГУП с февраля 2009 года, освободили от должности. На его место назначили бывшего топ-менеджера сотового оператора «Tele2 Россия» **Дмитрия Страшнова**.



БЛОГЕР
ПРОТИВ
ГОСУДАРСТВА

Известный блогер и разоблачитель коррупционеров **Алексей Навальный** сам попал под пресс правосудия. Прокуратура предъявила ему обвинение в хищении имущества государственного предприятия «Кировлес» в 2009 году (тогда Навальный работал советником губернатора Кировской области **Никиты Белых**). В июле 2013 года суд приговорил Алексея к пяти годам лишения свободы, но через день его выпустили из-под стражи. Навальный смог принять участие в выборах мэра столицы и занял на них второе место, набрав 27,2% голосов. После апелляции суд заменил ему реальный срок на условный.



БЕЗ
КОНТАКТА

Весной 2013 года инвестфонд UCR, подконтрольный **Илье Щербовичу**, выкупил 48% акций соцсети «В контакте» у **Вячеслава Мирилашвили** и **Льва Левиева**. Однако основатель и генеральный директор «В контакте» **Павел Дуров** не поладил с новым собственником. Представители UCR выразили недовольство, после того как в августе Павел запустил мессенджер Telegram, разработанный на деньги своего фонда Digital Fortress. По их мнению, Дуров использовал ресурсы «В контакте» для личных проектов. Павел в ответ заявил через СМИ, что новый акционер действует методами «угроз и прессинга», а также обвинил UCR в клевете. В UCR, в свою очередь, не исключили смены гендиректора соцсети. Третий акционер «В контакте» — Mail.ru Group — сохранял нейтралитет.



СКЛОКИ
В СКОЛКОВО

Весь 2013 год фонд «Сколково» сотрясали скандалы. Сначала Следственный комитет России возбудил дело против бывшего директора финансового департамента фонда **Кирилла Луговцева** — якобы экс-менеджер незаконно потратил 24 млн руб., арендовав недвижимость у аффилированной с ним компании. В апреле вице-президента фонда **Алексея Бельтюкова** заподозрили в растрате \$750 тыс., выплаченных за лекции и научные исследования депутату Госдумы **Илье Пономареву**. Спасая репутацию фонда, президент Сколково **Виктор Вексельберг** рекомендовал Пономареву вернуть деньги, но тот отказался. В конце октября Генпрокуратура сообщила об угрозе нецелевого использования и хищения бюджетных средств фонда на сумму 125 млрд руб. Впрочем, уже к концу ноября прокуратура сняла все претензии к руководству фонда.

Невезучие

Для многих российских бизнесменов уходящий год оказался неудачным: из-за «плохого поведения» некоторым из них пришлось бежать из России, лишиться части собственного бизнеса или даже свободы.

Текст: Динара Мамедова

Фото: Дмитрий Духанин, Юрий Мартьянов,

Геннадий Гуляев

БЕГ НА ДЛИННЫЕ ДИСТАНЦИИ

Эпатажный бизнесмен **Сергей Полонский** давно потерял свой бизнес в России: в 2011 году из-за проблем с кредитами его компания Mirax Group прекратила существование. В 2013 году у предпринимателя появились проблемы с полицией сразу двух стран — Камбоджи и России. По данным следствия, в январе Полонский и его приятели во время прогулки на катере в Камбодже заперли местных моряков в каюте, а потом заставляли их прыгать за борт. В результате Полонский провел в местной тюрьме три месяца. Однако на этом проблемы бизнесмена не закончились. В конце сентября Мосгорсуд подтвердил заочный арест Полонского по делу о мошенничестве при строительстве жилого комплекса «Кутузовская миля». По данным следствия, он похитил у дольщиков 5,7 млрд руб. Сейчас экс-девелопер находится в международном розыске. Эксцентричный предприниматель постил в соцсетях фотографии из Камбоджи, куда он перебрался еще летом, но в середине ноября его арестовала местная полиция. Возможно, последует экстрадиция.

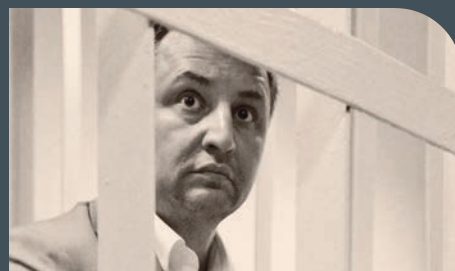


10 ЛЕТ

тюремного заключения грозит Сергею Полонскому, если его вина будет доказана. Прокуратура подозревает его в мошенничестве «в особо крупном размере»

ВЗЯТКА НАЛИЧНЫМИ

Председателю правления Росбанка (занимает девятое место в рейтинге российских банков по размеру активов) **Владимиру Голубкову** не повезло: он стал первым в истории отечественного бизнеса крупным банкиром, которого уличили в коррупции. В мае 2013 года Голубков был задержан полицией с поличным при получении взятки в размере 5 млн руб. Якобы он вымогал \$1,5 млн за реструктуризацию кредита на сумму \$80 млн и снижение процентной ставки у **Андрея Ковалева**, замдиректора «Авто-престиж 1», который также является рок-музыкантом и владельцем крупной компании «Экоофис». Сам подозреваемый назвал уголовное дело против него «коммерческим заказом». Ему грозит до семи лет лишения свободы, а на период следствия суд арестовал счета и недвижимость Голубкова в Москве и Подмосковье. Летом совет директоров Росбанка расторг трудовой договор с Голубковым на основании «однократного грубого нарушения трудовой дисциплины». Сейчас экс-топ-менеджер находится под домашним арестом, следствие по его делу продолжается.



5 МЛН РУБ.

составлял размер взятки, которую, по версии следствия, не удалось получить главе Росбанка Владимиру Голубкову

МАСТЕР-ЛОМАСТЕР

20 ноября 2013 года Центробанк отозвал лицензию на совершение банковских операций у Мастер-банка. Причины — неисполнение законов, сомнительные операции, существенная недостоверность в отчетности и др. В итоге — самый громкий за последние несколько лет уход с рынка российского банка, входящего в сотню крупнейших. По данным Агентства по страхованию вкладов, государству предстоит выплатить вкладчикам Мастер-банка примерно 30 млрд руб., это будет самая серьезная выплата в истории АСВ. Предыдущий антирекорд у банка «Пушкино» (лицензию у него отозвали 30 сентября 2013 года): АСВ выплачивает его вкладчикам более 20 млрд руб.

Правоохранительные органы еще с 2007 года подозревали Мастер-банк в незаконной банковской деятельности и обналичивании денег, заводили дела на сотрудников. В 2012 году Центробанк грозил ему отзывом лицензии, но в итоге ограничил некоторые операции. СМИ увязывали столь мягкие меры воздействия с административным ресурсом владельца банка — **Бориса Булочника** (на фото). По данным самого банка, с марта 2011 года в составе совета директоров числился двоюродный брат президента России **Игорь Путин**. Кроме того, в нем работал племянник секретаря Совета безопасности **Николая Патрушева Алексей**. По словам председателя Центробанка **Эльвиры Набиуллиной**, дыра в капитале банка составляла не менее 2 млрд руб. На 1 октября 2013 года банк занимал 41 место по объему депозитов населения (47,4 млрд руб., по данным «РИА Рейтинг»). Процессинговый центр Мастер-банка был одним из крупнейших в стране, Сбербанк пока взял на себя временное обслуживание его карт.



9 МЛРД РУБ.

на 1 октября 2013 года составлял размер капитала Мастер-банка. Эту сумму может потерять основной владелец — Борис Булочник и члены его семьи

ЖЕСТКАЯ ПОСАДКА

Владелец авиакомпании Red Wings и банкир **Александр Лебедев** за последний год потерпел две неудачи. Так, буквально перед новым 2013 годом самолет Ту-204, принадлежащий Red Wings, при посадке выкатился за пределы взлетно-посадочной полосы аэропорта Внуково и раскололся на несколько частей. Погибли четыре члена экипажа. В результате Росавиация приостановила действие лицензии Red Wings. Весной финансовые обязательства перевозчика перед лизинговой компанией «Ильюшин финанс Ко» оценивались в 1,5 млрд руб., и Лебедев решил избавиться от актива. Он продал 100% Red Wings за 1 руб. брату совладельца группы «Гута» **Сергею Кузнецову** и GHP Group **Марка Гарбера**.

Кроме того, Лебедева признали виновным в скандальном эпизоде. Осенью 2013 года Останкинский районный суд Москвы вынес приговор по делу о драке с бизнесменом Сергеем Полонским, произошедшей в телеэфире программы «НТВшники» в 2011 году. Банкиру инкриминировали две статьи: «хулиганство» и «побои». Суд приговорил его к 150 часам общественного труда по месту прописки — в Тульской области. По версии самого Лебедева, его заставят ухаживать за больными или заниматься благоустройством территории. Решение суда вступило в силу, правда, неизвестно, когда Лебедев его исполнит.



3,5 МЛРД РУБ.

потерял, по собственным словам, Александр Лебедев после выхода из состава акционеров авиакомпании Red Wings весной 2013 года



ТЕХНОЛОГИЧНОСТЬ, БЕЗОПАСНОСТЬ, НАДЕЖНОСТЬ – ТРИ ВЕКТОРА БИЗНЕС-ПРИТЯЖЕНИЯ



«ТБН ЛОГИСТИК» НА РЫНКЕ МЕЖДУНАРОДНЫХ ПЕРЕВОЗОК УЖЕ 20 ЛЕТ. ЗА ДВА ДЕСЯТИЛЕТИЯ НЕБОЛЬШАЯ КОМПАНИЯ ПО ПЕРЕВОЗКЕ СБОРНЫХ ГРУЗОВ ПРЕВРАТИЛАСЬ В ХОЛДИНГ, КОТОРЫЙ ОКАЗЫВАЕТ УСЛУГИ ПО ДОСТАВКЕ ГРУЗОВ ИЗ ЛЮБОЙ ТОЧКИ МИРА, ОКАЗЫВАЕТ СОДЕЙСТВИЕ В ТАМОЖЕННОМ ОФОРМЛЕНИИ, ПРЕДЛАГАЕТ ЮРИДИЧЕСКУЮ ПОМОЩЬ. ТЕХНОЛОГИЧНОСТЬ, БЕЗОПАСНОСТЬ И НАДЕЖНОСТЬ – БАЗОВЫЕ ПРИНЦИПЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИИ «ТБН ЛОГИСТИК»

Одним из главных итогов прошедшего 20-летия сотрудники компании считают создание мощной технологической базы, позволяющей компании осуществлять свою деятельность. «ТБН Логистик» имеет собственные склады в России, Европе, Юго-Восточной Азии, а также собственный парк большегрузных автомобилей, отвечающий европейским стандартам, который постоянно расширяется и обновляется. Ежедневно с консолидационных складов компании отправляются машины с грузами клиентов. Сборные грузы – это лишь часть общего потока перевозимых грузов, разнообразных по ассортименту и номенклатуре. Многолетняя отлаженная работа этого конвейера – бесспорное достижение компании. Еще одним важным итогом прошедшего 20-летия является профессиональный сплоченный коллектив.

За долгие годы существования компания полностью оправдала концепцию, заложенную при ее создании. Первоначальная идея отражала то главное, что необходимо клиенту, нуждающемуся в такой услуге, как грузоперевозки, – Технологичность, Безопасность и Надежность процесса. Следование заложенной идее, полное соответствие ей в деятельности компании подтверждают сегодняшнее положение «ТБН Логистик» на рынке и постоянные партнеры компании.

Посмотрим на деятельность компании сквозь призму этих понятий.

Технологичность. Это доведение любого процесса до совершенства. В компании «ТБН Логистик» созданы, отработаны, доведены до высокой степени исполнения и увязаны в единое целое все составляющие процесса доставки грузов из любой точки мира в Россию: высокая степень автоматизации и компьютеризации складов, качественный

подвижной состав, совершенные системы отслеживания грузов, применение современных методов управления, квалифицированный, постоянно повышающий свой профессиональный уровень персонал, работающий на всех этих участках логистической цепочки.

Безопасность. Клиента всегда беспокоит безопасность перевозки груза. Он доверяет логистической компании большие материальные ценности и рассчитывает на соблюдение сроков доставки и сохранность груза. Очевидно, что элементы технологической цепочки, которой обладает «ТБН Логистик», позволяют гарантировать соблюдение сроков доставки и сохранность груза. Поскольку среди грузов, перевозимых компанией, встречаются достаточно дорогие, для обеспечения их сохранности «ТБН Логистик» проводит комплекс специальных мероприятий. Все перевозимые компанией грузы обязательно застрахованы. Все сотрудники компании нацелены на идеальный конечный результат. Например, водитель компании является не сторонним безразличным наблюдателем, а заинтересованным участником технологического процесса, начиная от погрузки на складе поставщика, где он контролирует качество погрузки, отсутствие повреждений товара, правильность его развесовки по борту машины и качество крепления груза и заканчивая решением многочисленных организационных и практических вопросов, возникающих в процессе перевозки. Решать все эти вопросы на зарубежных складах и таможах водителям помогает хорошее знание иностранных языков.

Надежность. О ней говорит сам факт работы компании в течении 20 лет, постоянное наращивание ею своего потенциала. «ТБН Логистик» является надежным партнером, надежным перевозчи-

ком, надежным брокером, надежным складским агентом. Когда все элементы технологической цепочки являются собственными, управление логистическими процессами становится более эффективным, снижается вероятность сбоев. Удастся оперативно, с минимальными потерями реагировать на возникающие проблемы и свести их влияние к минимуму. Любой механизм, работающий без сбоев, можно называть надежным. Все силы «ТБН Логистик» направлены на совершенствование технологии.

Ассортимент грузов, перевозимых компанией, очень широк. Он включает в себя практически все ввозимые в страну грузы, кроме имеющих ограничения на ввоз. «ТБН Логистик» перевозит грузы любого объема и веса – начиная от одного килограмма и заканчивая тяжелыми и негабаритными грузами.

Заметное место в перечне перевозимых компанией грузов занимают высокотехнологичные и наукоемкие грузы – промышленная и бытовая электроника, радиоэлектронные компоненты, запчасти, станки и оборудование, технологические линии, телекоммуникационное оборудование и многое другое.

Специфика таких грузов требует особого подхода ко всем элементам технологической цепочки. Квалификация сотрудников и оснащение складов отвечают самым современным требованиям, чтобы осуществлять прием, упаковку, хранение и дальнейшую отправку грузов. На складах ведется компьютеризированный учет и контроль движения товаров. Многоуровневые хранилища позволяют эффективно использовать складские помещения, осуществляется постоянный видеоконтроль всех процессов.

Высокотехнологичные грузы требуют особых условий перевозки, которым соответствуют автомобили парка «ТБН Логистик». Персонал компании имеет многолетний практический опыт работы с широкой номенклатурой грузов разных категорий. Это очень важно для компании как брокера, оказывающего содействие клиенту в подготовке всей необходимой документации для прохождения таможенного оформления.

Очень часто клиент компании, впервые столкнувшийся с вопросом импорта товара в Россию, нуждается в квалифицированной помощи. Сотрудники «ТБН Логистик», используя неограниченные возможности агентской сети по всему миру, подбирают оптимальный по цене и срокам маршрут. Специалисты компании помогают клиентам сформировать пакет документов, необходимых для прохождения таможенных процедур. При возникновении затруднений и спорных ситуаций с органами таможенного контроля клиентам может быть оказана юридическая помощь сотрудниками юридической компании «Глория», входящей в состав «ТБН Логистик». Юридическое подразделение «ТБН Логистик» объединяет высококвалифицированных юристов в области внешнеэкономической деятельности, таможенного и административного права. В настоящее время компания «Глория» – один из лидеров на рынке юридических услуг в сфере внешнеэкономической деятельности. Она предлагает широкий перечень услуг – от обжалования конкретных решений и действий должностных лиц таможенных органов до комплексного юридического сопровождения внешнеэкономической деятельности компаний. В интересах клиентов проводятся обучающие семинары, на которых специалисты компании и приглашаемые в качестве спикеров судьи, должностные лица таможенных органов, ученые, специализирующиеся на внешнеэкономической деятельности, делятся своими знаниями и уникальным опытом.

На основных направлениях мировых грузопотоков компания «ТБН Логистик» создала свои представительства и склады (Гамбург, Рига, Шанхай, Гонконг). С вхождением в Таможенный союз Казахстана у компании появились дополнительные возможности, связанные с оформлением товаров в этом регионе и сокращением сроков доставки грузов из Китая в Россию. «ТБН Логистик» активно и целенаправленно расширяет свое присутствие в Юго-Восточной Азии. Компания предлагает своим клиентам спектр востребованных услуг в сфере доставки грузов из Китая в любую точку мира, а также организации сотрудничества с китайскими производителями.

За время многолетней работы в Юго-Восточной Азии компания хорошо изучила особенности местного рынка и знает, как помочь клиентам получить выгодное предложение от поставщика, проверить качество продукции, проследить за выполнением условий контракта производителем. Представительство «ТБН Логистик» в Китае отправляет грузы всеми видами транспорта в формате сборных грузоперевозок или с использованием индивидуальных контейнеров для крупного опта.



Доставка морем из Китая позволяет значительно сократить расходы на транспортные услуги, но увеличивает время доставки. Этот вид перевозок подходит тем компаниям, для которых стоимость доставки является первостепенным фактором по отношению к скорости прохождения груза. Если же в приоритете скорость, то можно воспользоваться авиадоставкой. Именно она способна сократить до минимума время транспортировки груза и является приоритетным видом доставки продукции для компаний с большим оборотом товаров.

Наиболее демократичный вид перевозок, который подойдет для больших партий грузов из Китая, – железная дорога. Для данной категории грузов железнодорожная доставка из Китая считается самой безопасной и универсальной. С ее помощью удобно отправлять крупные партии грузов, получая при этом приемлемую скорость доставки в пункт назначения.

Широко востребованный вид доставки из Юго-Восточной Азии, который обладает невысокой стоимостью по отношению к авиадоставке и при этом может соперничать по скорости с железнодорожной доставкой за счет более эффективных маршрутов, – автодоставка. Это бережливый тип транспортировки, который подходит для хрупких грузов, требующих особых условий перевозки.

«ТБН Логистик» может взять на себя как погрузку товара клиента с завода-производителя, так и консолидацию грузов на собственном складе в Гонконге, что позволяет сделать условия транспортировки более выгодными. На складе заказы различных клиентов распределяются в группы по направлениям и видам транспортировки и отправляются в составе сборных контейнеров морем, при помощи авиа-, авто- и ж/д-доставки. Консолидация грузов также позволяет одной компании организовать удобное сотрудничество сразу с не-

сколькими производителями, так как часто время поставки партии товара по контракту может не совпадать.

Еженедельная отправка сборных контейнеров в Ригу позволяет сократить время экономической мультимодальной доставки сборных грузов, сделать условия доставки еще более привлекательными для компаний, работающих с небольшими партиями продукции, но имеющих постоянную потребность в доставке товаров из Китая.

Представительство «ТБН Логистик» предлагает клиентам перечень дополнительных услуг, направленных на организацию сотрудничества с китайскими производителями. Можно заказать поиск товара, ведение переговоров с производителем, регулярный контроль качества товара, а также контроль отгрузки продукции с завода производителя. Эти услуги позволяют сократить расходы на организацию поставок необходимых товаров и делают сотрудничество с китайскими производителями подконтрольным и эффективным. Опытные специалисты помогают найти достойного поставщика, добиваются выгодных условий контракта на переговорах, проконтролируют отгрузку и качество товара.

За прошедшие 20 лет экономика нашей страны и логистика, как ее важная составляющая, неоднократно испытывали подъемы и спады. Нынешний и предстоящий год не дают больших оснований для оптимизма. Но сотрудники компании «ТБН Логистик» уверенно смотрят в будущее. Их оптимизм базируется на многолетних и неразрывных связях со своими постоянными клиентами. Разорвать создавшееся взаимное бизнес-притяжение не смогли прошедшие кризисы. Векторами этого взаимного притяжения являются Технологичность, Безопасность, Надежность компании «ТБН Логистик», корпоративный дух, профессионализм и открытость ее сотрудников.



Драйв на работе

Что делать, чтобы люди работали не только за деньги? Повышать вовлеченность персонала. В 2013 году эта задача стала одной из ключевых для многих российских компаний.

ГОВОРИ И ДЕЛАЙ

Компания Aon Hewitt использует три поведенческих индикатора вовлеченности персонала. «Говорит» — это значит, что сотрудник позитивно отзывался о компании в общении с коллегами, рекомендует ее друзьям и клиентам. «Остается» — человек готов работать в компании длительное время, быть ее частью. «Стремится» — прикладывает дополнительные усилия, чтобы способствовать успеху своего работодателя.

работодателя, по мнению Воронина, остается «сердце». Каким же образом компания может завоевать сердца сотрудников?

В 2013 году в России было проведено как никогда много HR-мероприятий, где обсуждали вопросы мотивации, а в ноябре состоялся первый People Management ReForum «Winning The Hearts» («Выигрывая сердца»), который затронул нетрадиционную тему — счастье как бизнес-модель. И российские, и зарубежные спикеры утверждали, что успешный бизнес невозможен, если несчастливы люди, работающие в нем. Некоторые компании поставили эту концепцию во главу угла — например, Zappos, чей оборот за десять лет достиг \$2 млрд. В России у нее есть последователи. В компании Enter (см. **СФ** №8/2013) создан департамент счастья сотрудников, в Blackwood тоже есть директор по корпоративному счастью.

Уровень счастья измерить сложно. В последнее время HR-менеджеры используют индекс вовлеченности персонала (engagement). Вовлеченность — это желание сотрудника «гореть» на работе, прикладывать максимум усилий, а не просто выполнять должностную инструкцию, поясняет президент компании «Экопси консалтинг» **Марк Розин**. Как показывают исследования, вовлеченность тесно связана с бизнес-показателями: прибыльностью, акционерной стоимостью и прочими. По данным Hay Group, у компаний с высоким уровнем вовлеченности персонала прибыль растет в два с половиной раза быстрее, чем у других игроков в данной отрасли, а показатели удовлетворенности клиентов выше на 22 процентных пункта. «\$300 млрд ежегодно теряет американский бизнес из-за невовлеченных сотрудников. А оптимисты зарабатывают для компании на 37% больше, чем коллеги-пессимисты», — рассказывает профессор глобального бизнеса Babson College **Раджендра Сисодиа**. Чтобы люди работали с максимальной отдачей, вовлеченность нужно сначала измерить, а потом понять, как ее нарастить.

65%

Таков был средний уровень вовлеченности персонала в России в 2012-м и 2013 годах, по данным Hay Group. В 2011 году показатель составлял 66%

Текст: Юлия Фуколова

Иллюстрация: Виктор Меламед

«ДЕНЬГИ ни на что не мотивируют» — так называлась статья в одном из первых номеров «Секрета фирмы» в 2001 году. Это утверждение справедливо и сегодня. «За мотивацию персонала отвечают три „органа“, — рассуждает председатель совета директоров агентства стратегических событий „Подъежики“ **Михаил Воронин**. — „Желудок“ — это зарплата, соцпакет, комфортный офис и т. п. „Мозг“ — амбиции, карьерный рост, развитие. А также „сердце“ — какой смысл в том, что я работаю именно в этой компании, зачем я делаю свою работу». В Москве «желудок» более или менее наполнен, да и «мозг» накачан — компании предлагают массу обучающих программ. Единственным конкурентным преимуществом

УВЛЕЧЕНИЕ ВОВЛЕЧЕНИЕМ

Индекс вовлеченности обычно измеряют с помощью опросников, в процентах (максимум — 100%). Масштабными исследованиями занимаются несколько консалтинговых компаний: Aon Hewitt (российский партнер — Axes Management), Hay Group, Gallup, Towers Watson, российская «Экопси консалтинг». Однако напрямую сравнивать их результаты невозможно, так как у каждого игрока своя теоретическая модель и шкала измерений. Например, у Aon Hewitt шкала вовлеченности состоит из зоны разрушения (до 30%), зоны неопределенности (30–45%), зоны безразличия (45–65%) и зоны результативности (65–100%), куда попадают лучшие работодатели.

По данным «Экопси консалтинга», средний индекс вовлеченности в России в 2011 году составлял 72%, а в 2012-м снизился до 66% (за 2013 год отчета пока нет). Индекс, полученный конкретной компанией, сам по себе мало что значит: важно рассматривать показатель в динамике, сравнивать с другими компаниями, а также делать поправку на регион. «Мы обнаружили интересную закономерность — так называемую западно-восточную ось лояльности», — рассказывает руководитель практики «Социология бизнеса» «Экопси консалтинга» **Андрей Онучин**. Чем восточнее страна, тем выше здесь средний индекс вовлеченности. Но это не означает его реального роста — в патриархальных культурах не принято критиковать руководителей, даже в анонимном опросе. Если измерять вовлеченность компании более или менее научились, то как ее повышать — больше платить? Устраивать выезды на шашлыки и концерты? Или каждый день гладить сотрудников по голове? В «Экопси консалтинге» выделили главный фактор — его можно назвать «контроль над своей жизнью». То есть насколько компания дает человеку возможность управлять важными для него вопросами и влиять на саму организацию. Примерно о том же писал

ЭКСПЕРТ

Андрей Онучин,
руководитель
практики
«Социология
бизнеса» «Экопси
консалтинга»



В фазе стартапа и на этапе быстрого роста вовлеченность сотрудников обычно высока, в период стагнации — ниже, дефицит энтузиазма компенсируется ответственностью. В кризисы происходит резкая дифференциация вовлеченных и активно не вовлеченных сотрудников. Так что индекс вовлеченности позволяет весьма точно выявить тенденции спада или подъема бизнеса как в отдельных компаниях, так и в целых отраслях.

Дэниел Пинк в книге «Драйв», утверждая, что кнут и пряник — мотивация прошлого века, современному профессионалу нужна автономия — в выборе задачи, команды, методов работы и т. д.

Это значит, что для вовлеченного сотрудника важен не столько размер зарплаты, сколько прозрачность системы вознаграждения. А также уверенность, что он может зарабатывать больше, если будет работать более интенсивно и эффективно. Кроме того, руководитель сделает сильный ход, если будет прислушиваться к мнению сотрудников, научится привлекать их к решению широкого круга вопросов. К сожалению, по мнению Марка Розина, контроль над своей жизнью в России сохранять сложно: в последние годы в корпоративной практике происходит закручивание гаек. Многие руководители воспринимают ситуацию на рынке как предкризисную, и это дает им внутреннее право активнее использовать жесткие методы управления.

Второй фактор, выделенный «Экопси консалтингом», — «поддержка корпоративной идеологии» (человек разделяет ценности компании, доверяет решениям топ-менеджеров, ему нравится корпоративная культура). Третий — «эффективная рабочая среда» (наличие ресурсов для работы, профессионализм коллег и др.).

НА РАБОТУ КАК НА ПРАЗДНИК

Самые вовлеченные люди в компаниях — это ее лидеры. Но и рядовые сотрудники больше отдают себя работе, если могут на своем уровне принимать самостоятельные решения. Директор по развитию бизнеса Yota **Виктор Сизов** рассказал, что в 2009 году, когда компания начала создавать собственную розничную сеть (сейчас около 70 точек и более 300 сотрудников), топ-менеджеров не устраивали ее результаты: клиенты не были довольны.

Выяснилось, что многие продавцы чувствовали себя некомфортно, выполняя свою работу. Зная, что Yota в определенной местности плохо ловит сигнал, они все равно продавали модем, понимая при этом, что клиент через некоторое время вернет покупку. В то же время в продажах модемов они конкурировали с партнерскими сетями.

Чтобы исправить ситуацию, компания изменила зону ответственности продавцов — теперь они стали отвечать не только за продажи на собственных точках Yota, но и за партнерские точки на их территории. Также людям объяснили, что они сами могут принимать решение: дать клиенту протестировать Yota или отправить в ближайший партнерский магазин и посоветовать продукт, который ему больше подходит. Кроме того, планы продаж перестали спускаться сверху — продавцы сами ставили себе задачу, территориальный менеджер лишь корректировал ее. По словам Сизова, неадекватных цифр никто не предлагал. Эти и другие меры по повышению значимости продавцов внутри компании позволили сократить текучку кадров в рознице в пять раз,

а удовлетворенность клиентов от процесса продажи выросла в полтора раза.

В «М.Видео» тоже привлекают сотрудников к выработке стандартов и правил поведения. Недавно компания разрабатывала новый кодекс клиентоориентированности, и за основу взяли предложения сотрудников магазинов. После этого люди стали воспринимать кодекс как собственное детище.

«Мы отметили значительный прирост активности коллег из розницы, — рассказывает руководитель департамента обучения и развития персонала „М.Видео“ **Иван Гаврилов**. — Мы увидели и их воодушевление, и их вовлеченность».

Еще один способ сделать работников счастливыми — позволить им самовыражаться. В том же «М.Видео» сотрудники начали проводить мастер-классы для коллег, никак не связанные с основной работой, — по мыловарению, веб-дизайну, кулинарии. За год провели более 100 разных занятий. В девелоперской компании RVI подобные мероприятия проводят раз в три-четыре недели и называют их «полезные завтраки». Люди рассказывают о театральных новинках сезона, о том, как сделать классное фото, и т. д.

Наконец, весьма действенный способ завоевать сердца сотрудников — публичное признание их заслуг. Например, глава крупнейшей ресторанной сети Yum! Brands! (бренды

200

Тыс.

сотрудников более чем 450 организаций опросила компания «Экспли консалтинг» за десять лет исследований вовлеченности персонала

Pizza Hut, KFC и др.) и автор бестселлера «Веди людей за собой» **Дэвид Новак** дарит топ-менеджерам символические «подарки президента». Игрушечную ракету «Восток» — за совершенный прорыв, самовар — за высокую оценку ресторана гостями, искусственную чепуху — за то, что слова не расходятся с делом. Кроме того, как рассказывает HR-директор Yum! Brands! по России и СНГ **Раиса Полякова**, каждый сотрудник может поблагодарить коллегу с помощью так называемой карточки признания, указав, за какой поступок ее вручает. В ресторанах такие карточки висят на специальной доске. Поначалу люди скептически отнеслись к нововведению, но уже через полгода начали охотно ими пользоваться. Сегодня многие компании работают над тем, чтобы сделать своих сотрудников счастливыми. С пользой для бизнеса. //сф

AV Mediasystem Group

техническое оснащение мероприятий

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

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

Контакты:

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



Карась, смартфон и англофобы

Чтобы достучаться до потребителя, компаниям приходится «одушевлять» гаджеты, превращать здания в монстров или спасать Олимпийские игры. «Секрет фирмы» выбрал пять самых ярких рекламных кампаний 2013 года

Текст: Анастасия Якорева

Фото: «Билайн», Saatchi & Saatchi, AP



САМАЯ НАРОДНАЯ

«Наши победили, на улице облачно, Катя любит тебя, полвосьмого» — так разговаривает оживший смартфон в исполнении актера **Сергея Светлакова** в рекламе мобильного интернета от «Билайна». Он вяжет в очереди, скучая в отсутствие быстрого интернета, критически оглядывает бегемота, символизирующего «маленькую презентацию со звуком» и др. Из рекламных кампаний операторов «большой тройки», запущенных в этом году, ролики «Вымпелкома» оказались, по мнению рекламного сообщества, самыми заметными. Всего «Билайн» выпустил восемь роликов со Светлаковым, пять из них набрали более 1 млн просмотров на YouTube (правда, компания использовала «прероллы», то есть принудительные показы рекламы перед видео, который пользователь собирается посмотреть). У роликов МТС и «Мегафона» количество просмотров не превышает 150 тыс.

САМАЯ ЯЗЫКАСТАЯ

«Мм... Ummm... Eaa... In...» — примерно такие звуки издавали прохожие в Москве на вопрос «Do you speak English?» («Говорите ли вы по-английски?»). Агентство «Сметана» «склеило» забавные ответы в вирусный ролик для языковой онлайн-школы LinguaLeo, который за несколько дней набрал 700 тыс. просмотров на YouTube. Другой ролик «Сметаны» «Драка в музее. Бабка уделала туристов» (см. **СФ** №10/2013) вообще набрал рекордные 5 млн просмотров за пару дней. Наконец, в третьем ролике, сделанном по заказу LinguaLeo, зритель видит заросшего бородой деда в глухой российской деревне. Дед рассказывает на безукоризненном английском, как в молодости курил «травку» и слушал Rolling Stones, а затем начинает гонять по двору петуха, используя чисто русские выражения. У этого ролика результат оказался скромнее — всего 150 тыс. просмотров.



САМАЯ БЫСТРАЯ

Музей архитектуры имени Щусева не самый популярный в Москве, однако весной 2013 года он прогремел в интернете и во многих российских и мировых СМИ. Помогла новая печатная реклама, которую придумали в Saatchi & Saatchi. Рекламщики изобразили известные московские здания — МГУ, Большой театр, храм Василия Блаженного. Однако над землей видна только их небольшая часть, а под землю уходят еще несколько ярусов, колонны и купола. Подпись гласила: «Узнай полную историю». За месяц до официального запуска кампании дизайнеры разместили принты на профессиональном ресурсе Behance.com и получили неожиданный эффект: реклама разошлась по миру безо всяких усилий со стороны заказчика. В итоге посещаемость музея выросла в полтора раза.



САМАЯ ИНТЕРАКТИВНАЯ



«Девушка, а вы были в Амстердаме? Нет? Ну и правильно, вы и так с рыбой разговариваете!» Весной 2013 года в екатеринбургском торговом центре «Гринвич» появился необычный стенд, на котором был изображен карась. Как только прохожий обращал внимание на рыбу, она поворачивала голову и вступала в диалог — карася дистанционно озвучивал профессиональный комик. Идею придумало агентство «Восход» для производителя блюд из рыбы и морепродуктов «Меридиан». «В следующем году мы думаем устроить рыбе „гастроли“ в других городах России», — говорит руководитель маркетинговых коммуникаций «Меридиана» **Екатерина Куленко**. «Восход» смонтировал из записей скрытой камеры ролик, как люди общались с «говорящим карасем». Это видео набрало больше 300 тыс. просмотров на YouTube без какого-либо продвижения.

САМАЯ НАХОДЧИВАЯ

6 октября 2013 года эстафета олимпийского огня в Москве неожиданно прервалась — в руках спортсмена **Шаварша Карапетяна** погас факел. Однако стоявший рядом сотрудник ФСО не растерялся и поджег устройство зажигалкой, напоминающей Zipro. Этот кадр облетел весь интернет, а производитель зажигалок разместил картинку в качестве обложки на своей официальной странице в Facebook с подписью «Zipro saves Olympics» («Zipro спасает Олимпийские игры»). «Молодцы, быстро сориентировались!» — так пользователи соцсетей прокомментировали удачную рекламную находку Zipro. Кадр набрал 1 тыс. «лайков» и 4 тыс. перепостов за два дня. Недоволен остался только оргкомитет Олимпийских игр. Однако независимые юристы считают, что нарушения закона не было.





В 2001 ГОДУ В МОСКВЕ ОТКРЫЛСЯ ПЕРВЫЙ ФИТНЕС-КЛУБ X-FIT. ЧЕРЕЗ ДВА ГОДА ОЧЕРЕДЬ ДОШЛА ДО ВТОРОГО, А В 2005 ГОДУ НАЧАЛАСЬ ЭКСПАНСИЯ В РЕГИОНЫ. ПОСЛЕ ЭТОГО ДИНАМИКА РОСТА ЗНАЧИТЕЛЬНО ВОЗРОСЛА – В 2013 ГОДУ X-FIT GROUP ОТКРЫЛ СРАЗУ 16 КЛУБОВ, И ОБЩЕЕ ИХ ЧИСЛО С УЧЕТОМ ФРАНЧАЙЗИНГОВЫХ КЛУБОВ ПО ВСЕЙ СТРАНЕ ДОСТИГЛО 50. О СТРАТЕГИИ УСПЕХА РАССКАЗАЛ ГЕОРГИЙ ЛЕТУНОВ, ПРЕЗИДЕНТ СЕТИ X-FIT, ЧЛЕН СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ X-FIT GROUP.



ГЕОРГИЙ ЛЕТУНОВ, ПРЕЗИДЕНТ X-FIT GROUP: «НАША ГЛАВНАЯ ЦЕЛЬ – БЫТЬ ЛИДЕРАМИ»

– Какова сейчас динамика открытия клубов?

– Растем мы очень быстро. Если говорить про финансовые показатели, то мы прибавляем до 35% в год по выручке. У нас есть как собственные, так и франчайзинговые клубы.

По основному бренду X-Fit в этом году открылось четыре клуба и откроется еще два. Если говорить про франчайзинговые клубы, то динамика еще более серьезная. Франчайзинговые клубы работают под двумя брендами – X-Fit и FitStudio – новый бренд, который мы вывели на рынок в этом году.

X-Fit подразумевает обязательное наличие 25-метрового бассейна и полный перечень услуг, включая салон SPA, бар и полный набор всех современных фитнес-услуг. FitStudio – это небольшие клубы, от 200 до 1500 кв.м, как правило, без бассейна, могут быть устроены только как тренажерный зал или залы для групповых программ.

Концепция сетевого развития была сформирована в 2004 году. Мы четко понимали, какими темпами будем расти и для чего нам это нужно. Поставили стратегические цели – стать лидерами по конкретным критериям – количеству клубов, региональному охвату, уровню сервиса, рентабельности и известности бренда.

Помимо лидерства, компания успешно реализует и другие цели: следуя европейским стандартам деятельности, X-Fit предлагает первоклассный сервис для своих клиентов и одновременно является привлекательным работодателем. Мы заинтересованы в установлении и поддержании долгосрочных отношений с членами клубов, понимая, что только таким образом компания может добиться выполнения своих стратегических и коммерческих задач.

– Сейчас вы открываете фитнес-клубы разного уровня?

– В основном мы занимаем сегменты «бизнес» и «премиум». Как франчайзеры мы продаем два бренда. X-Fit – наш основной бренд, и мы предлагаем

франчайзи открывать клубы уровня «бизнес», «бизнес плюс» и «премиум» под этим брендом. Кроме Москвы у нас такие клубы есть, например, в Нижнем Новгороде и Краснодаре. Они успешно работают уже на протяжении длительного времени. Импульс к развитию франчайзингового направления был получен в 2012 году, когда зародилась идея вывода на рынок отдельного бренда FitStudio. Мы очень профессионально скомпоновали франчайзинговый пакет с прицелом на рост, делая ставку на долгосрочные взаимоотношения с партнерами-франчайзи.

– Насколько дорого работать под вашим брендом?

– Если мы говорим про бренд X-Fit, то здесь мы используем стандартный вариант оплаты наших услуг – это паушальный взнос и роялти. Это не фиксированные величины. Когда мы начинаем диалог с будущим партнером, мы понимаем и оцениваем уровень его знаний и возможностей в нашей сфере – некоторым из франчайзи нужны не все предлагаемые нами услуги. Поэтому мы уменьшаем паушальные взносы в зависимости от обстоятельств. Роялти также зависит от тех услуг, которые необходимы нашему партнеру франчайзи для поддержания бизнес-процессов.

Если мы говорим о FitStudio, то здесь предлагаются стандартные для западного и несколько необычные для российского рынка схемы. Мы даем возможность уже существующим клубам с крайне небольшими вложениями открыть клубы под брендом FitStudio. Как правило, вложения для франчайзи ограничиваются ремонтом и ребрендингом: покраской стен в наши корпоративные цвета, изготовлением полиграфии по нашему бренд-буку и так далее. Мы же, в свою очередь, оказываем существенную поддержку: снабжаем партнеров первичными комплектами формы, готовой вывеской. Естественно, оказываем поддержку в продвижении с помощью наших интернет-ресурсов.

– Каких стандартов должны придерживаться партнеры?

– Существует целый перечень пожеланий, рекомендаций и критериев, среди которых и планировочные решения, и технические характеристики клуба. В обязательном порядке мы обучаем сотрудников отдела продаж и всех инструкторов – тренажерного зала, групповых и водных программ, так как высокий уровень сервиса в клубах-франчайзи мы считаем одной из приоритетных задач. Мы призываем партнеров держать качественную марку клуба – частицы глобальной федеральной фитнес-сети.

Нами разработана определенная процедура по рассмотрению проектов и оценке инвестиционной целесообразности их реализации. Естественно, первый этап – это оценка местонахождения (location). На месте, в регионе, сотрудник нашего франчайзингового отдела оценивает трафик, окружение, другие параметры. Далее мы делаем маркетинговый анализ предполагаемого региона и конкретной локации под возможный клуб нашей сети. Это формализованная процедура, которая позволяет сравнивать объекты друг с другом.

Уже после открытия клуба начинает работать система контроля качества, которую мы используем и для собственных клубов, и для франчайзи. Собственные клубы проверяются раз в месяц, франчайзи – раз в полгода. Владельцы заинтересованы предоставлять нам объективную информацию по состоянию клубов, потому что они используют нас в качестве аудиторов.

– Тренажеры франчайзи выбирают сами?

– Что касается оборудования, которое используется, то мы предпочитаем ту же марку, как и в ведущих фитнес-клубах по всему миру – Life Fitness. Это крупнейший бренд спортивного оборудования, наш стратегический партнер, который снабжает нас тренажерами для большинства залов. Если говорить про оборудование для групповых программ, то это



тоже мировые бренды – Reebok, Step, AQQUATIX, HYDRO-TONE, THE BODY BAR и другие.

Франчайзи мы предлагаем выгодные условия покупки тренажеров с действительно беспрецедентными скидками, которыми пользуемся сами. Получить их, не будучи сетевой компанией, нереально. Для франчайзи это сокращает затраты на оборудование в разы. Хотя у них, безусловно, остается выбор: воспользоваться этим предложением или купить, что они захотят. Но, как правило, франчайзи все же прислушиваются к нашим пожеланиям, и если ставят другие марки, то делают выбор в пользу качественных производителей.

– Как отличается работа в столице и в регионах?

– Система продаж в регионах никак не отличается от применяемой в столице. Мы в Москве продаем годовые и полугодовые карты, так же как и в регионах. Прайс по дополнительным услугам по структуре тоже не разнится, отличается только уровень цен, который диктует тот или иной регион. Специфика от региона к региону формируется наличием или отсутствием насыщенной конкурентной среды. Если мы говорим про такие города, как Самара, Воронеж, Ростов-на-Дону, то это сформировавшиеся рынки с высоким уровнем конкуренции и значительным представительством федеральных сетей. Здесь профессионально строится работа с персоналом, работа по контролю качества, и на такие рынки выходить сложнее, потому что люди имеют возможность сравнивать один хороший клуб с другим. Поэтому там уровень цен ниже, чем в тех регионах, где мы являемся единственным представителем такого формата. Так, в Новосибирске настоящих фитнес-клубов в профессиональном понимании этого слова пока нет, потому что там еще не представлены федеральные сети, кроме X-Fit, и мы на сегодняшний день единственный профессионально работающий клуб в городе. Соответственно, в Новосибирске при той же структуре наших предложений цены могут быть даже выше некоторых московских клубов. Такая же ситуация в Волгограде, куда пока тоже не зашли федеральные сети.

В Москве рынок уже насыщенный, в некоторых сегментах приходится очень сильно конкурировать.

– Расскажите подробнее про регионы, где планируется открытие клубов?

– Если говорить про наши целевые регионы, то это города-миллионники и города с населением свыше 600 тыс. человек. Мы планируем открыть фитнес-клубы в Тюмени, Перми, Красноярске уже в ближайшее время. До конца года начнут работу и три новых клуба в Москве.

– Для открытия клубов требуются не только помещения и тренажеры, но и персонал. Как отбираются инструкторы?

– Существует система отбора по критериям. Поскольку в миссии компании заложены идеи продвижения здорового образа жизни в массы, то мы очень серьезно подходим к оценке профессиональной компетенции, прежде всего, наших фитнес-инструкторов – именно они создают продукт, который мы продаем. Отбор проводится при помощи тестов. Сначала теоретические знания в области анатомии и физиологии, которые должны применяться в базовых методиках. Есть и практическая часть тестов, чтобы оценить физическое состояние инструктора, потому что эта крайне тяжелая работа. У инструкторов очень серьезные физические нагрузки.

– Кто же участвует в отборе и обучении?

– Существует инструкторский костяк, команда фитнес-экспертов департамента фитнеса. Они – носители стандартов наших фитнес-услуг. В этом году мы активно занялись мотивацией команды инструкторов, создали специальный сайт для продвижения наших ребят, которые по-настоящему горят идеей фитнеса и добавляют эмоций в наш продукт. Положительные эмоции – непременная часть нашего продукта. Компания уникальна, потому что мы очень серьезно относимся к профессиональному наполнению наших программ, которое основано на сильной эмоциональной позитивной составляющей. Мы системно выстраиваем бизнес-процессы с целью обеспечения высокого уровня сервиса и качества предоставляемых услуг.

У нас в большинстве своем работают люди со спортивным прошлым, имеющие базовое спортивное образование. Мы ощущаем ответственность за то, что говорят наши инструкторы людям в залах и как именно они проводят тренировки. Наш главный принцип здесь, как в медицине, – не навреди.

Для франчайзи экспертный совет отбирает

и учит персонал на этапе открытия и в течение года. Обучение проходит по тем же программам, по которым мы обучаем наш собственный персонал.

– Это авторские программы X-Fit?

– Да. В этом году мы запустили программу Smart Fitness, зарегистрировали торговый знак, ведь это уникальная на рынке система организации тренировок для членов клуба. От частных целей, которые обычно преследуются клиентами клубов (похудеть или, наоборот, набрать мышечную массу), мы перешли к более обширной задаче, когда люди хотят быть в хорошей физической форме. Мы гарантируем достижение этой цели, предлагая использовать новую комплексную методику упражнений, которые нацелены на то, чтобы человек без проблем справлялся с теми задачами, которые у него возникают в реальной жизни каждый день. Подготовка и внедрение этой методики заняли больше двух лет. Мы собрали все передовые знания как внутри России, так и за границей: посетили конвенции, отправили наших инструкторов на обучение в специфические клубы и студии, если речь шла о таких компонентах программы, как йога, пилатес, танцевальные направления. Все по крупицам собирали для того, чтобы создать новую систему. Преимущество Smart Fitness заключается в трех простых вещах: безопасное формирование анатомически правильного строения тела, ускорение обмена веществ, достижение совершенства в управлении собственным телом. Фактически это функциональный тренинг, который включает в себя несколько форматов, направленных на тренировку всех групп мышц. Мы вычислили идеальную формулу функциональных тренировок: за короткий отрезок времени при помощи сочетания, чередования и количества повторений правильных упражнений создается равномерная нагрузка на все группы мышц. Результатом тренировок по системе Smart Fitness является развитие таких физических качеств, как выносливость, гибкость, координация, ловкость и мышечная сила, которые так необходимы нам в повседневной жизни. В итоге, какой бы вид тренировки вы ни выбрали – групповую, водную или силовую в тренажерном зале – быстрый и качественный эффект мы готовы гарантировать!



3

тип орбиты

КОСМОС КАК ПРЕДЧУВ- СТВО ПРИБЫЛИ

Текст: Николай Гришин

Фото: Дмитрий Лебедев

**МИХАИЛ КОКОРИЧ
ПРОДАЛ ВСЕ
СВОИ РОЗНИЧНЫЕ АКТИВЫ,
ЧТОБЫ ОСУЩЕСТВИТЬ
ЮНОШЕСКУЮ МЕЧТУ
ПОКОРИТЬ КОСМОС.
ОН СОБИРАЕТСЯ СТАТЬ
КОСМИЧЕСКИМ СТИВОМ
ДЖОБСОМ И РОССИЙСКИМ
ЭЛОНОМ МАСКОМ
ОДНОВРЕМЕННО.**

Типы орбит

- 1 — экваториальная (геостационарная). Находится в экваториальной плоскости планеты
- 2 — полярная. Наклонена к плоскости экватора под углом 90°
- 3 — наклонная. Находится под углом к полярной и экваториальной орбитам

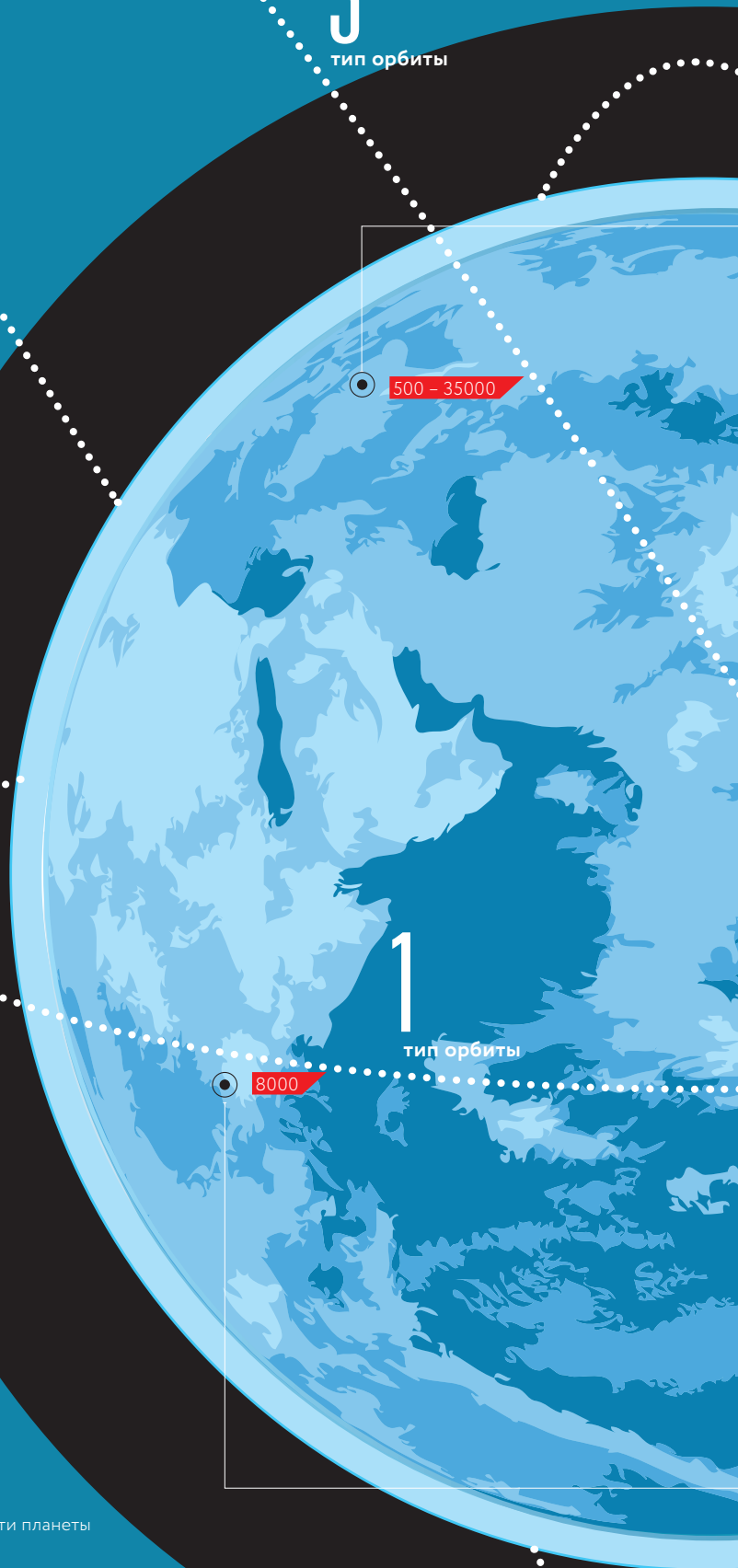
8000 Высота орбиты спутника, км

500 - 35000

1

тип орбиты

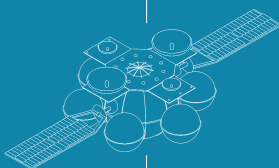
8000



Спутники Dauria Aerospace и их конкуренты

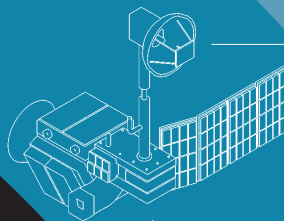
RYXIS

Запуск в 2015–2016 годах
Владелец: Dauria
Задачи: высокоскоростной спутниковый интернет
Цена: нет данных
На орбите: 4 шт.*



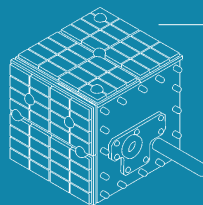
LANDSAT

Владелец: NASA и USGS
Задачи: дистанционное зондирование Земли в мультиспектральном диапазоне
Цена: \$900 млн
На орбите: 3 шт.



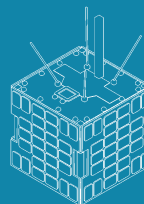
DMC

Владелец: SSTL
Задачи: дистанционное зондирование Земли в мультиспектральном диапазоне
Цена: \$10 млн
На орбите: 4 шт.



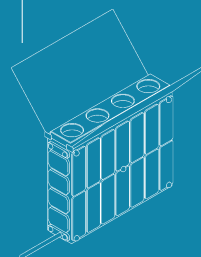
SAGITTA

Запуск в 2014–2015 годах
Владелец: Dauria
Задачи: M2M-коммуникация
Цена: \$1–2 млн
На орбите: 5 шт.*



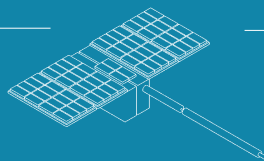
PERSEUS

Запуск в 2014–2015 годах
Владелец: Dauria
Задачи: дистанционное зондирование Земли в мультиспектральном диапазоне
Цена: \$5 млн
На орбите: 6 шт.*



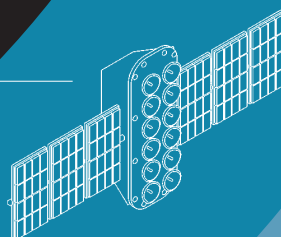
ORBCOMM

Владелец: ORBCOMM Inc.
Задачи: M2M-коммуникация
Цена: \$1–5 млн
На орбите: 29 шт.



ОЗВ

Запуск в 2014 году
Владелец: O3b Networks Ltd
Задачи: высокоскоростной спутниковый интернет
Цена: \$150 млн
На орбите: 8 шт.*



2

тип орбиты

700

660

650

650

600

ЭКСПЕРТ

Жан Ботти,
главный технический
директор концерна
EADS



Стоимость спутников и запусков сейчас упала. В космосе действительно появилось место для среднего и даже небольшого бизнеса. Хотя не уверен, что космических компаний будет очень много, все-таки инвестиции велики

«Я не то чтобы раздумываю полететь в космос — я уверен на 100%, что полечу,— говорит основатель компании Dauria Aerospace **Михаил Кокорич**. — Космос — это сейчас не так дорого и недоступно, как мы привыкли думать в силу стереотипов».

37-летний предприниматель сделал космические проекты своим основным бизнесом. К 2013 году Михаил вместе с партнерами развернул производство низкобюджетных малых спутников в Подмоскowie и в Кремниевой долине, создал компанию в Мюнхене, которая готовит «облачную» платформу для обработки данных со спутников. Он рассчитывает открыть космический App Store, где предприниматели смогут легко и непринужденно придумывать приложения и сервисы для потребителей, используя при этом данные космической съемки и m2m-телеметрии.

СИБИРСКИЙ МЕТЕОР

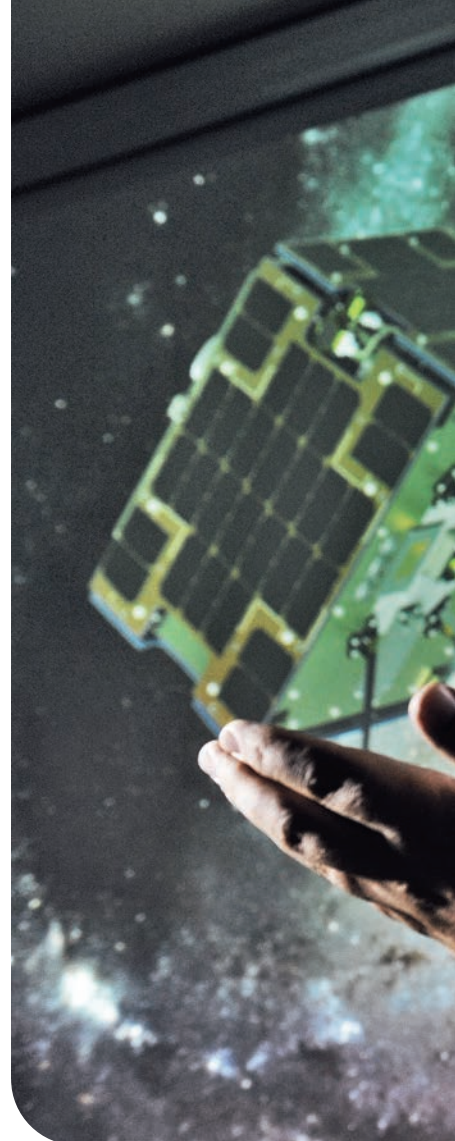
Вся предпринимательская карьера Михаила Кокорича — череда перевоплощений и экспериментов. Михаил окончил известную физматшколу имени Лаврентьева в новосибирском Академгородке, затем — физический факультет Новосибирского госуниверситета. Стартовый капитал заработал на взаимозачетах, импорте и поставках. В 2000-е годы переключился на ритейл — создал, например, «Чудодом» — первую в Сибири сеть магазинов в формате home merchandising, которую затем объединил с липецкой «Уютеррой». Самый масштабный проект Кокорича — покупка в 2010 году «Техносилы». Общий долг компании братьев Зайцевых тогда превышал \$400 млн. Совладелец МДМ банка **Игорь Ким**, в залоге которого были основные активы «Техносилы», предложил возглавить сеть Михаилу Кокоричу. Тот вложил в компанию около \$50 млн собственных средств и получил контроль над «Техносилой». Количество магазинов сократилось более чем в два раза — до ста, зато Кокорич нашел общий язык с поставщиками. Дела шли на поправку, когда в 2012 году Кокорич неожиданно заявил, что продает «Техносилу». Компанию выкупил обратно МДМ банк.

«„Техносила“ имела все шансы повторить судьбу обанкротившегося „Мира“. Мы вывели компанию в прибыль и продали. Заработать удалось»,— говорит Михаил. Он понял, что создать мегаритейлера не получится, и стал собирать идеи для нового проекта. Например, думал о выпуске беспилотников, но понял, что гражданского рынка дронов пока нет. В космосе же, по мнению Кокорича, вот-вот начнется настоящая революция.

РЕЙС ЭНТУЗИАСТОВ

Космическая отрасль изначально была уделом самых могущественных государств и корпораций, а бюджеты самых простых проектов исчислялись сотнями миллионов и миллиардами долларов. Отсутствие общих стандартов

приводит к тому, что зачастую каждая деталь, каждая плата изготавливается в единственном экземпляре для конкретного проекта. Кокорич сравнивает начальный период развития космонавтики с эпохой доминирования мини-фреймов перед появлением персональных компьютеров. Когда в этой отрасли появились единые стандарты, радикально упала себестоимость компьютеров. Похожая история, только намного медленнее, происходит со спутниками. Уже в середине 1990-х на космический рынок начали выходить частные компании, которые стали применять в производстве спутников компоненты, используемые в промышленности, — SSTL, Orbital Science, Sierra Nevada и другие. В конце 2000-х подошла очередь ракет и пилотируемых космических кораблей: самые заметные проекты — Falcon и Dragon **Элона Маска** и SpaceShipTwo **Ричарда Брэнсона**. В 1999 году в индустрии малых спутников появился





Замах на миллион

МИХАИЛ КОКОРИЧ ВСЕГДА ИНТЕРЕСОВАЛСЯ КОСМОСОМ. УЧИЛСЯ В ЗАОЧНОЙ АЭРОКОСМИЧЕСКОЙ ШКОЛЕ ФИЗТЕХА, ВЫПИСЫВАЛ ЖУРНАЛЫ ПО АВИАЦИИ И КОСМОНАВИКЕ, КУПИЛ ДОМОЙ МОЩНЫЙ ТЕЛЕСКОП

единый стандарт CubeSat. Это как Lego для спутников: различные, как правило небольшие аппараты собираются из стандартизированных компонентов. Как рассказывает энтузиаст космических исследований и блогер **Виталий Егоров**, стандарт изобрели в Стэнфорде, а изначально собирали такие спутники в основном ученые и студенты. Собрать спутник — еще полдела. Чтобы вывести его на орбиту, нужна ракета-носитель (стоимость запуска \$50–100 млн). Но энтузиасты малого космоса нашли способ кардинально сократить затраты. Например, с помощью piggyback, полетного запуска, когда малые спутники выводятся вместе с основным «большим» космическим аппаратом. За один раз часто выводят до нескольких десятков спутников. Другой путь — запуск с борта МКС: спутники отправляют на орбиту через отверстие для сброса мусора. Порой же космонавты выносят спутник, выходя в открытый космос и просто толкая аппарат в сторону. Таким образом, вывести на орбиту небольшой спутник сейчас можно за несколько сотен тысяч долларов. Правда, до последнего времени большинство таких спутников использовалось лишь для научных целей и развлечений. Например, один японский студент запустил спутник, который летает вокруг Земли и мигает светодиодами. Этим его функционал ограничивается.

МНЕ БЫ В НЕБО

Изначально Кокорич решил организовать выпуск спутников. «Михаил одним из первых пришел к нам с предложением наладить производство летательных аппаратов. Он заразил меня своим энтузиазмом, и у него были деньги для реализации планов», — говорит глава кластера космических технологий фонда «Сколково» **Сергей Жуков**. Затем в США, в Кремниевой долине, Dauria Aerospace объединилась с небольшой компанией, производящей компоненты для малых спутников. Производство сейчас располагается в двух шагах от офиса Google — в исследовательском парке NASA Ames. В 2012 году Dauria Aerospace выиграла тендер «Роскосмоса» на создание двух микроспутников для космической съемки. Еще один контракт — с американским Planetary Society на два косми-

\$4 млрд

составит финансирование федеральной космической программы в России в 2013 году. Основные деньги пошли на развитие космодромов



Межпланетный дауншифтинг

КОСМИЧЕСКИЙ ТУРИЗМ МИХАИЛУ КОКОРИЧУ УЖЕ НЕ КАЖЕТСЯ ЗАОБЛАЧНОЙ МЕНТОЙ, ОН ВСЕРЬЕЗ РАЗРАБАТЫВАЕТ ПЛАН ПУТЕШЕСТВИЯ

ческих аппарата с парусом для солнечного ветра — достался в наследство от американской компании. Общая сумма заключенных и планируемых контрактов, по словам Кокорича, составляет уже несколько десятков миллионов долларов. Тем не менее Кокорич понимал, что производить спутники для продажи — не самый легкий и прибыльный бизнес. Спрос ограничен и сильно зависит от государственной конъюнктуры. Поэтому он решил, что Dauria Aerospace должна продавать не столько спутники, сколько информацию и услуги. Для этого нужно обзавестись на орбите собственными группировками спутников.

КОСМИЧЕСКИЙ ЛОУ-КОСТ

С 1957 года, когда СССР отправил на орбиту первый спутник, земляне успели запустить более 6 тыс. аппаратов. Большая часть давно уже вышла из строя. Работает около тысячи спутников. Они наблюдают за погодой, обеспечивают спутниковую связь, телевидение и геопозиционирование. «В основном это коммерческие телекоммуникационные и государственные миссии. Мы одни из первых создаем низкобюджетную группировку малых аппаратов для решения специализированных бизнес-задач», — говорит Кокорич. Первый спутник Dauria Aerospace запускает в феврале 2014 года — это экспериментальный DX-1 с полезной нагрузкой в виде приемника АИС-сигналов, которые передаются всеми судами в акватории мирового океана. В апреле за DX-1 следуют два спутника Perseus-AIS.

Следующий шаг — разворачивание группировки спутников космической съемки Perseus. Кокорич собирается отправить на орбиту шесть спутников, каждый из которых стоит около \$5 млн. Спутники небольшие (всего 12 кг, 10 x 20 x 30 см), так что на орбиту они попадут «попутным» запуском за несколько сотен тысяч долларов. Основное предназначение аппаратов Perseus — космическая съемка Земли в трех спектральных диапазонах. Интересно, что такие же снимки

можно получить бесплатно, например, с американского аппарата Landsat. Но есть нюанс: поверхность всей Земли Landsat снимает раз в 18 дней. У Perseus параметры изображения окажутся слабее, но при этом сниматься Земля будет гораздо чаще — раз в день. Perseus позволят, например, оперативно обнаруживать лесные пожары, отслеживать наводнения, незаконные вырубки леса и постройки. «По сути, мы конкурируем в оперативности с аэрофотосъемкой, но можем предоставлять данные гораздо дешевле», — говорит Кокорич. Сейчас рынок космической съемки оценивается в \$3 млрд в год.

Продавать информацию Dauria Aerospace собирается через CloudEO — «облачную» платформу для хранения и распространения космической информации. По сути своей это космический аналог App Store. Кокорич ставит на множество небольших клиентов, а не несколько госзаказов. «Я же специалист по рознице», — смеется Михаил. Еще один проект — группировка спутников Ruxis. Их запуск запланирован на 2015–2016 годы. Спутники станут обеспечивать интернет для арктических регионов России, Канады, Скандинавских стран. Дело в том, что в высоких широтах геостационарные аппараты не могут обеспечить устойчивую связь. Ruxis будет запускаться на специальную эллиптическую орбиту, обеспечивая сигналом те районы, где нефтяники и газовики нуждаются в связи. «Чтобы вкладываться в космос, нужно любить эту тему. В то же время необходимы серьезные финансовые инвестиции и, как следствие, навыки убеждения инвесторов. Как-то у нас все сошлось», — говорит Кокорич. В октябре 2013 года своим энтузиазмом он сумел заразить инвестора: фонд I2BF Global Ventures вложил в Dauria Aerospace \$20 млн. Партнеры-основатели фонда — выпускник инженерной школы Стэнфорда **Илья Голубович** и кандидат технических наук в области оптики **Алексей Беляков** — тоже грезят космосом и всерьез рассматривают превратить хобби в бизнес. //сф

24 РАКЕТЫ

запустила Россия в космос в 2012 году. Неудачным оказался только один запуск. Доля страны на мировом рынке коммерческих запусков была около 30%

Банк «в кайф»

Чтобы предлагать клиентам инновационные банковские услуги, вовсе не обязательно обзаводиться дорогой банковской лицензией. Создатель Rocketbank Виктор Лысенко решил, что самое важное в банковском бизнесе — это удобство обслуживания и немного фана.

Текст: Екатерина Брызгалова

Фото: Евгений Гурко



Виктор Лысенко — один из основателей компании Darberry, которую выкупил купонный портал Groupon. Несколько лет Лысенко возглавлял Groupon Russia, а в прошлом году начал создавать банковский сервис. Первые клиенты появились в 2013-м. Rocketbank — это приложение для iPhone, которое позволяет отслеживать банковские транзакции. К примеру, в категорию «лайф» попадают расходы на продукты питания и нужды быта, а в категории «кайф» учитываются средства, потраченные на развлечения. За ежемесячное обслуживание карты Visa Platinum Rocketbank берет 290 руб. «Это безлимитный тариф, как в телефоне, — объясняет Лысенко. — Мы не берем дополнительных комиссий». У сервиса много инновационных решений, таких как, например, моментальные бесплатные переводы друзьям из записной книжки в телефоне. Вместо традиционного call-центра — Facebook-чат, где специалисты отвечают на вопросы поль-

зователей и нередко шутят. Например, человеку, которому банкомат не отдает карту, служба поддержки Rocketbank пообещала в отместку «сожрать» банкомат. А пользователю, который пожаловался в службу, что он мечтал стать космонавтом, ответили, что, «судя по его космическим расходам, это удалось». Первым и пока единственным партнером Rocketbank стал банк «Интеркоммерц». Он выпускает карты и обслуживает счета, Rocketbank отвечает за интерфейс и поддержку. Договориться удалось достаточно быстро. «Хороший банк среднего размера с развитой ИТ-инфраструктурой. Мы были уверены, что сможем разговаривать на одном языке», — говорит Виктор.

На начальном этапе в Rocketbank вкладывались основатели — \$200 тыс. В сентябре 2013 года инвестором Rocketbank стал фонд Runa Capital, объем вложений в проект составил \$2 млн. Для Runa Capital это не первые инвестиции в банковский сектор. Одно из недавних вложений — \$8 млн в платежный сервис uBank. Как объясняют в инвестфонде, конфликта интересов между компаниями возникнуть не должно: uBank — это сервис платежей (похожий, например, на «Qiwi-кошелек»), а Rocketbank — банковский продукт полного цикла. Сейчас у Rocketbank около 3 тыс. клиентов, в следующем году Лысенко рассчитывает на «десятки тысяч пользователей». Судя по кейсу Darberry, предприниматель умеет видеть перспективные тренды и быстро находить покупателей на свои активы. //сф

Банкир без границ

Виктор Лысенко убежден, что пользователи банковских услуг устали от бюрократического языка банкиров

\$100

в год обходится обслуживание карты Visa Platinum от Rocketbank, это средний уровень по рынку

Поиск на песке

Виктор Лавренко создал во Вьетнаме поисковик Sос Sос, который догоняет в этой стране Google. На руку предпринимателю сыграли сложности местного языка, слабые позиции лидера отрасли и отличный климат.

Текст: Екатерина Брызгалова

Фото: Марк Боярский

СОЗДАТЕЛЬ поисковика Sос Sос (в переводе с вьетнамского «тук-тук») **Виктор Лавренко** плохо знает вьетнамский язык. Но проблем с коммуникациями не возникает: некоторые вьетнамцы учились в России и хорошо говорят по-русски. К нашей стране здесь особое отношение — люди отлично помнят войну с США и своих союзников из СССР. Вьетнамский язык сложный: для записи, к примеру, буквы, обозначающей звук «о», есть 18 способов. Неудивительно, что мировой лидер поиска корпорация Google работает в стране по остаточному принципу, рассказывает Лавренко. Тем не менее американский поисковик остается самым востребованным: его доля на вьетнамском рынке составляет 80%. Для Лавренко Sос Sос не первая попытка создать поисковик. В 2005 году он основал Nigma.ru. Но сделать «второй „Яндекс“» не удалось — поисковик не слишком известен. По данным Alexa.com, он находится на 608-м месте по популярности в России. Так что в 2011 году Лавренко решил попробовать свои силы на растущем рынке Вьетнама. На разработку и запуск проекта потребовалось \$15 млн от

\$1 МЛРД

в год планирует зарабатывать Виктор Лавренко на поисковике Sос Sос буквально через несколько лет

Выгодный дауншифтинг

ВИКТОР ЛАВРЕНКО УБЕЖДЕН, ЧТО ЕМУ ПО СИЛАМ ПОБЕДИТЬ GOOGLE В ОТДЕЛЬНО ВЗЯТОЙ СТРАНЕ

российских инвесторов, среди которых один из партнеров фонда Digital Sky Technologies. В конце января 2013 года Sос Sос был наконец запущен.

Интересно, что еще в 2011 году компания «Ашманов и партнеры» запустила поисковик Wada.vn во Вьетнаме. Но по посещаемости в стране он на 462-м месте и сильно отстает от Sос Sос, который менее чем за год стал четвертым по посещаемости порталом во Вьетнаме, следует из данных Alexa.com.

Подавляющая часть аудитории Sос Sос осуществляет поиск через браузер, чья аудитория составляет более миллиона человек в день. «Современная поисковая система — это уже давно не сайт. Это часть браузера», — объясняет Лавренко. Браузер наполнен уникальным функционалом: например, для вьетнамского языка нет системы проверки орфографии даже в Microsoft Word, а в Sос Sос она встроена. В ноябре браузер устанавливали 50 тыс. человек в день. Более половины — это «органический» трафик.

ИТ-отрасль во Вьетнаме слабо развита: многие вьетнамские разработчики отправляются в Сингапур, Австралию или США, там обучаются и остаются работать. А вот российских программистов уговорить переехать жить во Вьетнам оказалось проще простого. Сейчас в компании Sос Sос около 200 сотрудников, из которых 30 — российские разработчики. «Погода отличная, цены на жизнь низкие, удобно путешествовать по близлежащим тропическим странам», — говорит Лавренко. //сф



Когда нет сдачи

Всего три недели потребовалось Вячеславу Семенчуку, чтобы привлечь инвестиции в свой новый проект LifePay — миниатюрные приставки к смартфону и софт для приема платежей с банковских карточек.

Текст: Екатерина Брызгалова

Фото: Евгений Гурко



26-летний **Вячеслав Семенчук** создал более десяти стартапов. LifePay — самый стремительный из них. «В бизнесе ключевую роль часто играют случайности, но для того, чтобы они происходили, нужно быть готовым к экспериментам», — говорит Семенчук. В декабре прошлого года Вячеслав побывал в Сан-Франциско, где открывал офис своей компании Mu-apps. В США он увидел, как таксисты принимают платежи с карточек с помощью мобильного приложения.

Когда Семенчук рассказал о наблюдении инвесторам Mu-apps — представителям финансовой группы «Лайф», выяснилось, что группа уже присматривается к таким сервисам за рубежом и рассчитывает реализовать идею в России. ФГ «Лайф» была готова выделить деньги на создание приложения, а Семенчук — создать сервис мобильных терминалов по оплате с карт. «Это идеальная ситуация: им нужен был продукт, а у нас было предложение», — говорит Семенчук. В результате уже через три недели после обсуждения проект получил \$2,6 млн от фонда «Лайф.Среда», хотя у Семенчука не было даже прототипа программы.

Стартапер-рецидивист

Вячеслав Семенчук сумел наладить поток инвестиций в свои новые проекты

\$1,5 млн

инвестиций от группы «Лайф» привлек Вячеслав Семенчук на развитие конструктора приложений Mu-apps в 2012 году

LifePay сразу получил возможность использовать инфраструктуру ФГ «Лайф»: ридеры стали распространяться через партнерскую сеть банков. LifePay бесплатно предоставляет партнерам ридеры и софт. Для совершения платежа в приложение вводятся название товара, сумма и номер телефона платежика. После того как пользователь расписывается прямо на экране смартфона, приложение отправляет два SMS: одно продавцу, другое покупателю. Чек при необходимости можно распечатать. Платы за пользование сервисом компания не берет, но комиссия с одного платежа составляет 2,7%, большую часть из них забирают банки, MasterCard и Visa. Ридеры, которые использует LifePay, производятся в Китае на том же заводе, что и западные аналоги.

Изначально Семенчук рассчитывал, что сервис будет популярен среди таксистов, но суммы, которые они проводят, очень небольшие. Поэтому сегодня среди партнеров компании преобладают курьерские службы и страховые компании. Многих клиентов раздражает ситуация, когда курьеры принимают только наличные.

Сейчас у LifePay 4,1 тыс. клиентов — юридических лиц, которые используют 15 тыс. ридеров. В планах довести число ридеров к концу года до 35 тыс., а в следующем году — до 250 тыс. штук. Цель Семенчука — продажа стратегическому инвестору. Многие банки сегодня активно развивают мобильные сервисы, и LifePay в эту концепцию укладывается идеально. //сф

Капитал очевидность

Что происходит на рынке венчурных инвестиций в России? Какими стартапами интересуются инвесторы? На чем они зарабатывают и куда планируют вкладывать деньги в следующем году? «Секрет фирмы» попытался найти ответы на эти вопросы, изучив истории самых заметных фондов и инвесторов 2013 года.

Текст: Андрей Лапшин

Фото: Глеб Щелкунов, Юрий Мартьянов, Григорий Поляковский, ИТАР-ТАСС, РИА НОВОСТИ

СЕРГЕЙ БЕЛОУСОВ

Основатель и старший партнер фонда Runa Capital (объем — \$135 млн), основатель фонда QWave Capital (\$43 млн)

ЧЬИ ДЕНЬГИ В ФОНДАХ

Технологических и финансовых предпринимателей из разных стран

САМЫЕ КРУПНЫЕ ИНВЕСТИЦИИ

Мобильный сервис электронных платежей iBank (\$8 млн), сервис безопасной коммуникации ID Quantique (\$5,6 млн)

ДОСТИЖЕНИЯ

Создание фонда, который специализируется на квантовых технологиях, инвестиции в ID Quantique



ОХОТНИК НА СЛОНОВ

«Очень цитата крутая — „Пол Грэм — это инвестор с unique competencies, он помог с нуля создать компании, стоящие больше \$10 млрд. А вы — никто“. Во как: никто мы, компании в наших портфелях ничто, самое крутое — это в убыток продавать билеты в интернете... Я предприниматель. И много других знаю. Гиеной быть хорошо... Нормальные предприниматели пытаются поиметь все, что движется. На войне как на войне!» — написал в своем Twitter-аккаунте основатель и старший партнер венчурного фонда Runa Capital **Сергей Белоусов**. Такую реакцию у Белоусова вызвала статья соучредителя и CEO сервиса бронирования отелей Ostrovok.ru **Сергея Фаре** «По методу Кремниевой долины: почему инвестор не заказчик». В ней Фаре утверждал, что некоторые российские инвесторы ведут себя слишком агрессивно и нецивилизованно. В этом весь Белоусов. Он не стесняется в выражениях, много пишет в соцсетях, часто действует провокационно и производит впечатление самого эксцентричного венчурного капиталиста на российском рынке. «Стартаперская тусовка делится на виннеров и лузеров. Что про меня думаю лузеры, меня не интересует. А виннеров очень мало. Многие же считают виннерами тех, кто на самом деле никакого отношения к успеху не имеет», — говорит **СФ** инвестор.

Его фонд Runa Capital в поисках виннеров сделал 17 инвестиций за год. Только половина из них приходится на стартапы с российскими разработчиками. Белоусов и партнеры делают ставку на технологичные компании, особенно на те, которые занимаются квантовыми технологиями и новыми материалами. Для инвестиций в них он вместе с **Сергеем Кузьминым** (основателем новосибирского производителя и дистрибутора компьютеров «Нонолет») и **Ильей Зубаревым** (партнером Белоусова по Runa Capital, Acronis и еще несколькими компаниям) основал фонд QWave Capital. За 11 месяцев с момента создания QWave проинвестировал в пять компаний. Белоусов уверен, что его удача года — инвестиции на \$5,6 млн в швейцарскую ID Quantique, предоставляющую услуги по безопасной коммуникации на квантовых технологиях. Еще одной удачей Белоусов считает быстрый рост нескольких компаний из портфеля Runa: LinguaLeo, ZOPA, Ecwid, DMS, NGINX, Dnevnik, Eruditor, B2B-Center и Jelastic. По его словам, в этом году они выросли в разы и достигли оборота \$2–20 млн. К неудачам Белоусов относит закрытый в апреле стартап Travelmenu, в который Runa Capital вместе с Almaz Capital **Александра Галицкого** вложила \$4,6 млн (см. **СФ** №7/2013). «Он не вписывался в стратегию Runa Capital. Сейчас нам непонятно, зачем мы в него вообще проинвестировали», — сетует основатель Runa и QWave. Из нескольких проектов в 2014 году Сергей



ДВА В ОДНОМ

Сергей Белоусов совмещает инвестиционную деятельность с работой топ-менеджера. Сейчас он возглавляет компанию Acronis, основанную им в 2000 году. До этого Белоусов был CEO еще одной своей компании Parallels.

87%

всех инвестиций
на российском венчур-
ном рынке приходится
на ИТ-сектор**АЛЕКСАНДР
ГАЛИЦКИЙ**Основатель
и управляющий
партнер фондов
Almaz Capital
(объем — \$80 млн)
и Almaz Capital II
(\$200 млн)**ЧЬИ ДЕНЬГИ
В ФОНДАХ**Cisco, UFG Asset
Management,
ЕБРР и др.**САМЫЕ КРУПНЫЕ
ИНВЕСТИЦИИ
В 2013 ГОДУ**Технология
виртуальной памяти
GridGain (\$7 млн),
независимый
разработчик игр Nival
(\$10 млн)**ДОСТИЖЕНИЯ**Открыл офис
в Калифорнии
и второй фонд Almaz
Capital II,
инвестировал
в стартап Трипа
Хокинса**ТЯЖКАЯ ДОЛЯ**Заработок партне-
ров венчурного
фонда включает
в себя два компо-
нента: фиксирован-
ную сумму, которую
инвесторы, вложив-
шие деньги в фонд,
платят ежегодно за
управление (обычно
2–3% от объема
фонда), и премию за
прибыльные сделки.

Белоусов намерен выйти. «Они приносят деньги, но это проекты среднего качества. Зарабатывать на них — как выращивать кроликов, вместо того чтобы охотиться на слонов. Кролики быстро размножаются, они питательные, но чтобы получить 10 тонн мяса, их нужно очень много. Это просто геморрой», — шутит он. От «слонов» в портфеле Белоусов пока избавляться не хочет. Говорит, что, во-первых, рано — нужно подождать еще пять-шесть лет, чтобы их стоимость подросла.

**ЧЕЛОВЕК С ЧУТЬЕМ**

Александр Галицкий, который часто представляется просто Сашей, несмотря на солидный возраст, — один из самых опытных российских венчурных инвесторов. «У Сашаи хорошее чутье на людей и интересные темы, — говорит основатель Runa Capital Сергей Белоусов, неоднократно инвестировавший вместе с фондом Галицкого. — В этом его талант — находить проекты, которым не нужна помощь. Это здорово. Он находит интересные проекты, инвестирует в них и потом ждет результата». Результаты у Almaz Capital неплохие: в 2010–2012 годах фонд продал свои акции в компаниях Qik (сервис мобильного видео, купленный Skype за \$150 млн), «Яндекс» (во время выхода последней на IPO) и Vyatta (куплен Brocade, сумма не раскрывается). В 2013 году таких успешных выходов у Almaz Capital не было. Однако успех прошлых лет позволил Галицкому открыть второй фонд, в который он привлек уже не \$80 млн, а \$200 млн. Все инвестиции нынешнего года Галицкий и партнеры делали уже из этого фонда. Одним из главных событий 2013-го он называет открытие офиса Almaz Capital в Калифорнии. «Его появление дало нам приток сделок в США и более тесную связь с индустрией. Три из пяти наших инвестиций этого года прошли в Калифорнии», — говорит Галицкий. Одно из самых удачных американских вложений — инвестиции в стартап **Трипа Хокинса**. Хокинс — знаковая фигура в игровом и компьютерном бизнесе США. В 1970-х он работал директором по стратегии и маркетингу в Apple Computer, в 1982 году основал компанию Electronic Arts (EA), которая

Во-вторых, таких проектов на рынке мало. Тренд, за которым Белоусов намерен следовать в следующем году, — «облачные» вычисления и связанные с ними приложения для образования, финансов, медицины, государственных органов и малого бизнеса, а также мобильные технологии.

позднее превратилась в гиганта индустрии видеоигр. Последним местом работы Хокинса стал еще один разработчик видеоигр — Digital Chocolate. В 2012 году он ушел с поста CEO Digital Chocolate, чтобы найти инвестиции для стартапа If You Can. Теперь Хокинс намерен создавать не игровые блокбастеры и спортивные симуляторы, как это делает EA, а серию игр, которые будут учить школьников правильно вести себя в некомфортных для них ситуациях. «Это такие social and emotional learning games для детей от 8 до 12 лет. Допустим, они приходят в новую школу или какой-то коллектив, и над ними начинают смеяться или издеваться. Хокинс придумал, как им помочь через игру, смоделировав похожие ситуации», — объясняет основатель Almaz Capital. Инвестиции Almaz в If You Can составили несколько миллионов долларов, релиз первой игры должен состояться в конце 2013 года. Тренды, за которыми продолжит идти Галицкий в 2014 году, — «облачные» и мобильные технологии и big data. Еще одно перспективное направление лежит в области сращивания реальной жизни с интернетом. «Всем кажется, что с интернетом и ИТ все уже ясно, все на поверхности. Ничего подобного. Все только началось, — подчеркивает Галицкий. — Даже печка в пекарне будет управляться компьютером, а все, что до печки: приход муки, воды и доставка по магазинам, станет происходить через интернет. Если добавить сюда знание массивов больших данных и грамотно распорядиться имеющейся информацией, можно вырастить эффективную компанию в любой сфере».

**ИГОРЬ
РЯБЕНЬКИЙ**

Посевной инвестор,
управляющий
партнер фонда Altair
Capital

**ЧЬИ ДЕНЬГИ
В ФОНДЕ**

Игоря Рябенского
и партнеров

**ИНВЕСТИЦИИ
В 2013 ГОДУ**

Проинвестировал
больше 40 стартапов
в среднем
на \$100–150 тыс.

ДОСТИЖЕНИЯ

Назван НАБА
«бизнес-ангелом
года», проект Eruditor
получил следующий
раунд инвестиций

**АНГЕЛ НА ПОСЕВЕ**

Минувшей осенью Национальная ассоциация бизнес-ангелов России (НАБА) присудила **Игорю Рябенскому** премию «Бизнес-ангел года». Рябенский к своему «статусу» отнесся критически: «Если бы меня назвали бизнес-ангелом года по количеству выходов или просто успешных проинвестированных проектов за год, я бы гордился. А они, видимо, просто по количеству сделок оценили».

Рябенский считает, что формулировка «бизнес-ангел» не точно отражает то, чем он занимается. «Бизнес-ангелом я был лет 15 назад, когда у нас никто особо этого слова не знал. Я просто давал деньги на открытие компаний,— вспоминает основатель фонда Altair Capital Management.— Сейчас я и мой фонд занимаемся посевными инвестициями». В портфеле Altair за три года скопились больше 60 проектов. Из них около 40 — российские стартапы, остальные — компании из США, Европы, Израиля и Украины. 2013-й оказался самым урожайным: Рябенский проинвестировал больше чем в 40 компаний. В прошлом году он познакомился с основателем акселератора 500 Startups **Дэйвом Макклором**.

«Кажется, он меня и вдохновил на подвиги. До этого у нас проектов было почти в три раза меньше,— рассказывает Рябенский.— Появляется все больше интересных стартапов, сильных команд. Я советуюсь с партнерами по фонду, спрашиваю: нужен нам такой темп? Они говорят — ОК».

Самыми успешными Рябенский считает свои инвестиции в компанию Eruditor Group, привлечшую в этом году второй раунд инвестиций на \$12 млн от Intel Capital, Runa Capital и Frontier Ventures, и в образовательный сервис LinguaLeo, нарастивший базу пользователей за три года, прошедшие с момента посевных инвестиций. Несколько проектов, в которые вложился Altair Capital, Рябенский считает ошибкой. «Команды оказались неспособны довести до успеха хорошие идеи. Придется списывать, провалы тоже случаются»,— признается инвестор. В портфеле Altair много стартапов, связанных с продвижением брендов, мобильной и интернет-рекламой. Также фонд вкладывается в образовательные сервисы, проекты в области здорового образа жизни, финансовые решения, e-commerce. «Мы будем и дальше искать стартапы в этих нишах»,— говорит Рябенский.

**КИРИЛЛ
ВАРЛАМОВ**

Директор Фонда
развития интернет-инициатив (объем —
6 млрд руб.)

**ЧЬИ ДЕНЬГИ
В ФОНДЕ**

Государственные

**ИНВЕСТИЦИИ
В 2013 ГОДУ**

50 стартапов
акселератора
ФРИИ получили
по 1 млн руб.

ДОСТИЖЕНИЯ

Обещания создать
крупнейший
акселератор и аналог
AngelList в России

**ДИРЕКТОР ИНСТИТУТА**

«ДЕНЬГИ получили и никуда не разбежались. Все здесь, пришли — уже хорошо»,— приветствовал участников встречи со стартаперами президент России **Владимир Путин**. Встреча состоялась в начале ноября в президентской резиденции в подмосковном Ново-Огарево. Стартаперов для

нее отбирал **Кирилл Варламов** — выпускник школы управления «Сколково», а с недавних пор директор Фонда развития интернет-инициатив (ФРИИ), созданного государством весной 2013 года. Пришедшие на встречу с Путиным молодые предприниматели стали участниками акселератора, который будет запущен на базе ФРИИ, и получили по 1 млн руб. на развитие своих проектов.

Как объясняет Варламов, российским стартапам, для того чтобы выжить, не хватает финансирования на начальных стадиях. «Мы посмотрели практики, как поддерживаются такие проекты во всем мире. Принято это делать через программы акселерации. В России

ДЕНЬГИ АНГЕЛОВ

Бизнес-ангелами принято называть инвесторов, помогающих стартапам на самой ранней стадии их развития. В отличие от венчурных фондов, инвестирующих чужие средства, ангелы, как правило, дают стартаперам собственные деньги.

до нашей инициативы всего около трех десятков проектов в год проходили через программу акселерации полноценно. Мы рассчитываем увеличить эту мощность примерно в пять раз», — пообещал глава ФРИИ Путину. Планы у ФРИИ масштабные: за три года вырастить в акселераторе около 500 проектов, еще в 400 проинвестировать на следующей стадии. Объем ФРИИ — 6 млрд руб., то есть примерно \$200 млн. Он намерен инвестировать не только сам, но и привлекать к делу частные фонды, работающие на российском венчурном рынке. Еще две идеи, которые собирается осуществить ФРИИ, — создание «Клуба ангелов», где начинающие бизнес-ангелы могли бы учиться азам инвестирования и знакомиться со стартапами, и открытие площадки коллективных инвестиций StartTrack наподобие американской платформы для инвесторов AngelList. Варламов подчеркивает, что ФРИИ будет работать в «вечнозеленом режиме»: деньги, которые он станет вкладывать, вернутся с прибылью, достаточной для того, чтобы фонд существовал бесконечно долго. Владимир Путин, услышав о вечнозеленом режиме, отреагировал мгновенно: «Непонятно, куда я попал вообще. Это первый раз, когда я слышу, что денег достаточно». Позже президент добавил: «Если потребуется, если вы увидите, что объемы расширяются и есть необходимость расширить и финансовую поддержку, — мы источники найдем».

Опрошенные **СФ** партнеры частных венчурных фондов, инвестирующих в России, к инициативам ФРИИ отнеслись скорее положительно. «Появляется еще один институт развития. У нас есть три института развития: «Роснано», РВК, Сколково. Теперь появляется четвертый. При всех ошибках этих институтов новость все-таки положительная. Я думаю, это лучше, чем разовые фонды, которые возникают на деньги каких-то олигархов», — говорит Александр Галицкий из Almaz Capital. «Мне нравится сама идея того, что еще одной командой создается такая стартаперская тема. Это выглядит как некая альтернатива Сколково, а альтернатива — это всегда хорошо, — говорит управляющий партнер фонда Bright Capital **Борис Рябов**. — Мне будет очень обидно, если это превратится во что-то грустное, скованное бюрократией и государственным популизмом. Я очень не хотел бы, чтобы такое произошло».

**БОРИС РЯБОВ
и МИХАИЛ ЧУЧКЕВИЧ**

Сооснователи и управляющие партнеры фондов Bright Capital Energy (объем — \$190 млн), Bright Capital Digital (\$20 млн)

**ЧЬИ ДЕНЬГИ
В ФОНДЕ**

Михаила Абызова, других российских и зарубежных частных и институциональных инвесторов

**САМАЯ КРУПНАЯ
ИНВЕСТИЦИЯ
В 2013 ГОДУ**

\$35 млн в Aquion вместе с Биллом Гейтсом

ДОСТИЖЕНИЯ

Инвестиция в Aquion, продажа DealAngel

**В ОЖИДАНИИ МИЛЛИАРДА**

Сооснователи и управляющие партнеры Bright Capital **Борис Рябов** и **Михаил Чучкевич** говорят, что абсолютно равноправны в принятии решений, и потому у них в фонде нет такого понятия, как старший партнер. Выходец из «Роснано» Чучкевич специализируется на энергетике и привлечении новых денег в фонд. Рябов, работавший до прихода в Bright Capital в группе компаний RU-COM, больше занимается внутренним управлением и интернет-проектами в портфеле фонда. Партнеры уверяют, что, несмотря на специализацию, по всем вопросам они всегда могут изме-

нить структуру принятия решений и договориться. «У нас многие навыки совпадают, у обоих есть корпоративный и консалтинговый опыт, опыт M&A и международной деятельности. В каких-то аспектах есть специализация, но жестких границ нет. Мы не корпорация, у нас гибкая структура, и мы можем договариваться внутри нее», — объясняет Рябов. Самой важной и крупной сделкой 2013 года для Bright Capital стали инвестиции в компанию из США Aquion. Весной фонд вложил в нее вместе с **Биллом Гейтсом** и еще несколькими западными инвесторами \$35 млн. «Компания разработала технологию и уже начала производство батарей для энергетической промышленности. Эта технология впервые в истории становится коммерчески доступной как для большой, так и для малой энергетики», — считает Чучкевич. Летом Bright Capital объявил о первом выходе: фонд продал сервису бронирования авиабилетов OneTwoTrip



ТИХИЙ ВЕНЧУР

Венчурный бизнес в России нельзя назвать информационно прозрачным. Как отмечается в исследовании RMG, инвесторы и стартапы часто не раскрывают объем сделки, а о ее закрытии объявляют лишь через несколько недель или даже месяцев.

Петра Кутиса стартап DealAngel, позволяющий сравнивать онлайн стоимость отелей. Сам Кутис приобретением доволен, но отмечает, что покупал не столько технологию DealAngel, которую OneTwoTrip тем не менее уже начал использовать, сколько команду. Сумма сделки не раскрывается. Борис Рябов говорит, что фонд заработал на продаже примерно в два раза больше, чем потратил. «Это первый наш выход полностью, но в нем ничего космического нет, — поясняет он. — Это просто надежная бизнес-модель с понятным стратегом на выходе. Мы не заходили в компанию с идеей вырастить еще один Instagram. Обычные „два икс“, которые мы заработали примерно за год».

В следующем году Рябов и Чучкевич надеются сформировать еще несколько фондов и довести общий объем привлеченного капитала до \$1 млрд. В российские компании фонды

Bright вкладываются пока меньше, чем в зарубежные, объясняя это несовершенством отечественной венчурной экосистемы. В 2013 году в российские стартапы фонды Bright Capital вообще не инвестировали. «Мы сделали несколько инвестиций в России и очень ими довольны, но мы можем себе позволить быть привередливыми, потому что у нас есть выбор и нет обязательств на инвестирование именно в России. Увы, тут граблей так много, что почти каждый, кто инвестирует, вынужден собрать все эти грабли на свою голову», — сожалеет Рябов.

ДМИТРИЙ
ФАЛЬКОВИЧ

Основатель и управляющий партнер фондов Phenomen Ventures I (объем \$50 млн) и Phenomen Ventures II (\$250 млн)

ЧЬИ ДЕНЬГИ
В ФОНДАХ

Частных российских инвесторов

САМЫЕ КРУПНЫЕ
ИНВЕСТИЦИИ
В 2013 ГОДУ

Служба доставки Delivery Hero (\$30 млн вместе с другими фондами)

ДОСТИЖЕНИЯ

Открытие второго фонда на \$250 млн, инвестиции в Delivery Hero, Hellofood, Lamoda



СТРЕМИТЕЛЬНЫЙ МАТЕМАТИК

В 1989 году школьник Дмитрий Фалькович одержал свою первую серьезную победу и был признан лучшим на Всесоюзной олимпиаде по физике. В том же году Фалькович поступил в МГУ, правда не на физфак, а на мехмат. После окончания вуза он устроился в «Альянс-Менатеп», где познакомился с Юрием Мильнером. Когда в 1999 году Мильнер основал компанию NetBridge, Фалькович стал ее управляющим директором, отвечавшим за стратегию и инвестиции. NetBridge представляла собой нечто среднее между инвестиционным фондом и бизнес-инкубатором. Впоследствии из NetBridge, объединившейся с «Порт.Ру», вырос холдинг Mail.ru. По словам Фальковича, именно он отвечал в NetBridge за это приобретение.

В 2003 году Фалькович поменял интернет-бизнес на девелоперскую деятельность: перешел на работу в Delin Group, основанную владельцем концерна «Нефтяной» Игорем Линшицем. Сначала он занял должность управляющего директора по инвестициям, но спустя два года был назначен гендиректором. Любопытно, что Юрий Мильнер примерно в это же время стал генеральным директором концерна «Нефтяной».

В 2012 году Фалькович вновь вернулся в интернет, чтобы основать венчурный фонд Phenomen Ventures. Объем фонда составил \$50 млн. Через год Фалькович объявил о запуске второго фонда Phenomen Ventures II, но уже на \$250 млн. Скорость стремительная для российского венчурного рынка. К примеру, глава Almaz Capital Александр Галицкий об открытии второго фонда смог объявить лишь через пять лет после открытия первого.

В российские компании Phenomen вкладывается редко. Самая заметная российская инвестиция этого года — магазин одежды Lamoda. Еще одной компанией, в которую вложил Phenomen в России, стал видеосервис Соуб. В прошлом году Фалькович инвестировал в OneTwoTrip Петра Кутиса. «Мы стараемся инвестировать в такие российские компании, у которых есть хорошие шансы стать международными», — говорит Фалькович.

Из девяти инвестиций Phenomen Ventures в 2013 году семь приходится на США, Европу, Бразилию и Индию. Фалькович много инвестировал в e-commerce и сервисы по доставке еды. Самой крупной сделкой для Phenomen стало участие в раунде D на \$30 млн, вложенных в компанию Delivery Hero. Судя по всему, Фалькович и дальше будет действовать стремительно и глобально. //сф

2013

секрет фирмы
номер 12 (337) – 2013
<http://www.kommersant.ru/sf/>

Стартап-итоги

Рынок венчурных инвестиций охватила эйфория: все новые игроки готовы инвестировать в стартапы, несмотря на то что историй успеха крайне мало. Олигархи и госкомпании вкладывают в новые инновационные проекты деньги, а президент Владимир Путин — свое время. «Секрет фирмы» вместе с проектом RusBase подвел итоги 2013 года на рынке стартапов.

Следственный комитет возбудил уголовное дело в отношении бывшего директора финансового департамента фонда «Сколково». Весь год в фонде продолжались многочисленные проверки. В октябре представители Генпрокуратуры заявили, что выявили нецелевое расходование 125 млрд руб., а в ноябре — что претензий к Сколково нет.

Самая большая в СНГ социальная сеть «В контакте» сменила своих акционеров — крупнейший пакет сети выкупил фонд УСР члена совета директоров «Роснефти» **Ильи Щербовича**, по оценкам, за \$720 млн. **Павел Дуров** был недоволен: преимущественное право выкупа имели прежние акционеры. Но УСР купил акции не напрямую, а через зарегистрированные в Израиле компании **Льва Левиева** и **Вячеслава Мирилашвили**, которым принадлежали суммарно 48% «В контакте».

Интернет-ритейлер Lamoda в ходе нового раунда инвестиций получил \$130 млн от Access Industries, американской компании Summit Partners и германской группы Tengelmann. Это крупнейшая сделка в истории российского онлайн-ритейла.

«Непонятно, куда я попал. Первый раз слышу, что денег достаточно», — удивился президент РФ **Владимир Путин** на встрече со стартаперами, которую организовал Фонд развития интернет-инициатив. Фонд появился по инициативе президента — в него вложили 6 млрд руб. несколько госкомпаний, названия которых не раскрываются. Первые участники фонда не только получили офис в Москве и первые инвестиции, но и смогли пообщаться с президентом.

Октябрь

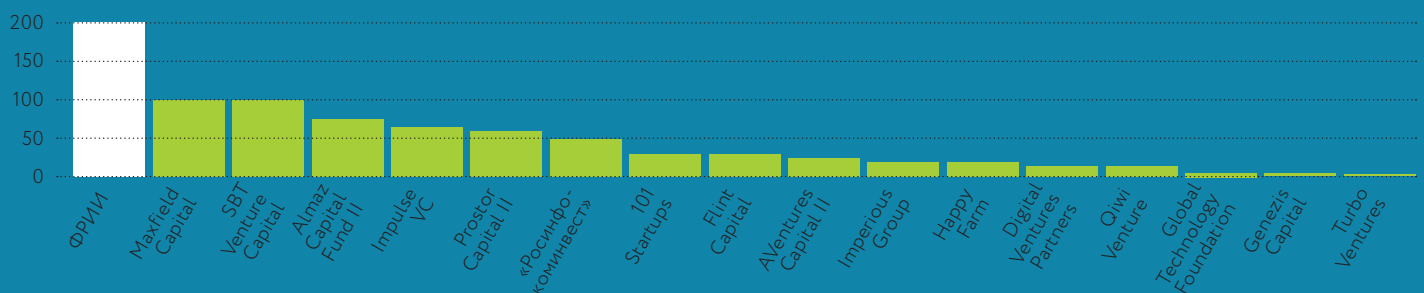
Стало известно, что на рынок венчурных инвестиций вышел **Роман Абрамович** — он с партнерами готов вложить примерно \$65 млн в фонд Impulse VC. Фонд собирается инвестировать до 50 проектов в год, около десяти сделок уже произошло.

Июнь

Ноябрь

Фонды, появившиеся в 2013 году

Объем фонда, \$ млн



Количество и объем венчурных сделок

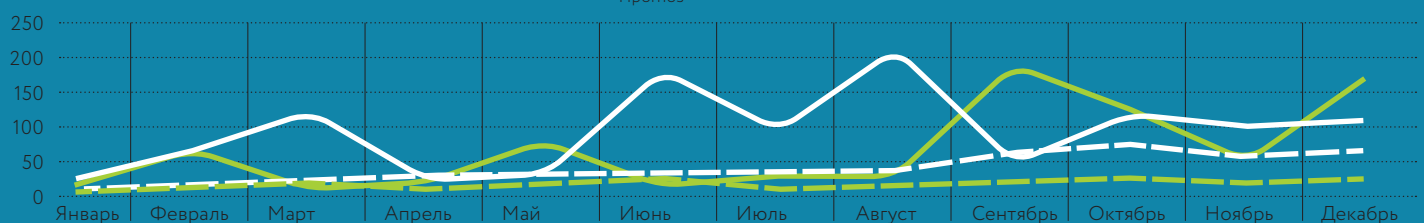
2013*

— Сумма, \$ млн
- - - Количество сделок

2012

— Сумма, \$ млн
- - - Количество сделок

* Прогноз



«Хочу быть падшим ангелом №1»

Один из самых известных идеологов стартаперского движения в России Аркадий Морейнис в 2013 году объявил о том, что закрывает фабрику по производству стартапов «Главстарт» и «переходит на Темную сторону». В интервью «Секрету фирмы» Морейнис объяснил, почему он больше не верит в посевные и венчурные инвестиции, и рассказал, на чем собирается зарабатывать.

Текст: Андрей Лапшин

Фото: Евгений Дудин

«НЕ ПОЙДЕТ ЧЕЛОВЕК С ЖЕЛЕЗНЫМИ ЯЙЦАМИ ЗА ДЕНЬГАМИ К ДЯДЕ В АКСЕЛЕРАТОР»

— **Еще несколько лет назад не было в России человека, который бы верил в стартапы больше, чем вы. Что изменилось в этом году? Почему вы не проводите стартап-уикенды?**

— Три-четыре года назад немногие решались даже думать о том, что они хотят делать стартапы. Поэтому среди тех, кто решался, была возможность найти сильных людей, способных сделать что-то стоящее. Сейчас же быть стартапером просто модно. И среди этих модников слишком много фантазеров. К нам теперь приходят люди, которые без тебя и твоих денег ничего делать не начнут. Ни-че-го! Это уже показатель веры человека в свою идею. Мы же понимаем, \$5–30 тыс. для самого первого этапа — это не безумно много. Если человек действительно верит в свою идею, он попытается их сам для начала найти. Вторая проблема в том, что инвесторы на посевном уровне оценивают не людей, их способности вести бизнес и даже не идеи, а presentation skills стартаперов, их умение убедительно и красиво чесать языком. В итоге акселератор принимает решение на основании красивых слов, дает деньги — и потом вынужден тянуть за уши отстающих даже не из-за боязни потерять деньги, а ради поддержания реноме. Мол, я набрал себе N проектов и на следующий раунд инвестирования перешло X%.

— **Чем больше X, тем лучше?**

— Да, считается, что этот процент и есть показатель эффективности. На самом деле ни хрена это не показатель. Например, знаменитый Пол Грэм и его акселератор Y Combinator воспринимается как образцовый. Общая стоимость долей в 500 стартапах, которые через него прошли,

Живи на Темной стороне

БЫВШИЙ БИЗНЕС-АНГЕЛ №1 ГОВОРИТ, ЧТО РАЗОЧАРОВАЛСЯ В СТАРТАПЕРАХ И ПЕРЕСТАЛ БЫТЬ БЕЛЫМ И ПУШИСТЫМ

превышает \$10 млрд. Казалось бы, как круто. Но 75% этой оценки приходятся всего на два проекта — Dropbox и Airbnb. Остальные 498 дают всего 25%. И это значит, что задача эффективных акселераторов вовсе не в том, чтобы довести как можно больше проектов до инвестирования. Нет! Нужно найти вот этих двух черных лебедей, которые и принесут миллиарды. Весь посевной бизнес про одну-две звезды. Но компании-звезды строятся в основном вокруг лидеров вроде Цукерберга или Дурова. Вопрос: в акселератор или инкубатор за \$20–30 тыс. Дуров и Цукерберг придут? Нет, не пойдет человек с железными яйцами за этими деньгами к незнакомому дяде в акселератор, где его усадят за парту и будут рассказывать, как делать бизнес с нуля.



— —
**«Я ВЛОЖИЛ ПРИМЕРНО \$1 МЛН.
ЗАРАБОТАЛ НОЛЬ»**
— —

— Три года назад, когда вы решили запустить свой «Главстарт», вы этого всего не видели?

— У меня была надежда, что рынок покупателей — крупных компаний — тоже можно всколыхнуть, как и рынок стартапов. Надо просто дать нормальный поток «полуфабрикатов» — стартапов, прошедших посевную стадию. Дальше уже выстроится очередь других бизнес-ангелов, венчурных фондов и компаний. За основу была взята американская модель акселератора, но к нему пришлось прикрутить огромный пылесос в форме стартап-уикенда, потому что в отличие от американского рынка потока людей и идей на вход в таком объеме в России не было. Пылесос заработал, акселератор заработал, а очередь из покупателей не выстроилась.

На стартап-уикенды в Москве приходили до 100 команд, отобранных из 200–300 заявок, которые нам присылали. Мы stalkивали их на два дня с менторами, которые могут оценить перспективы проекта. У нас побывали всего 50–60 экспертов. За три года в Москве, Петербурге, Казани, Новосибирске, Киеве провели 30 или 40 уикендов. Через меня прошло, наверное, тысяч 20 проектов. С некоторыми стартапами я сам начинал работать. В итоге инвестировал в 12. Из них восемь уже умерли, а четыре остались: Tagbrand, «НормаСахар», «Подорожники», YClients. Они развиваются, растут, с ними все хорошо. 30% выживших — это в принципе нормально.

— Четыре работающих проекта из 20 тыс. отсмотренных — это все?

— Для меня да. Но идея стартап-уикенда была в том, что любой из пришедших инвесторов мог выбрать понравившийся ему стартап и договориться о дальнейшем развитии. Таких договоренностей было примерно 50. Думаю, эти 50 проектов получили в сумме даже больше, чем я вложил в свои 12.

— Вы говорите именно о российской проблеме акселераторов или это общая история?

— Отчасти российская, но и в США не все так замечательно, как нам кажется отсюда. На чем основана американская инвестиционная модель? На том, что нужно найти стартап, вырастить его стоимость и продать другой компании. Этот «экзит» происходит лет через шесть-десять. Фаундеры и инвесторы получают деньги только тогда, когда компания будет продана. До этого все деньги в раундах инвестиций идут на рост, на увеличение стоимости стартапа. Чем больше он вырастет, тем больше шанс заработать. По дороге — между раундами инвестиций — никто кормить не обещал и не кормит. Никаких дивидендов и кэш-аутов. Сами же раунды показывают, не сколько компания зарабатывает, а как растет ее стоимость в перспективе дальнейшей продажи. Американская модель работает, когда есть рынок покупателей. В США-то он есть, а в России нет. Вообще нет. Глобальный Google с 2010 года покупает в среднем по одной компании в неделю. Facebook тоже покупает. Другие крупные компании покупают, чтобы выиграть время на рынке, опередить конкурентов и таким дорогим способом привлечь в свою команду талантливых людей. У нас же это пока единичные случаи, а не система.



Ответ 42

НОВАЯ ИДЕЯ МОРЕЙНИ-
СА — ОБЪЕДИНИТЬ ОПЫТ-
НЫХ ТОП-МЕНЕДЖЕРОВ
С МОЛОДЕЖЬЮ

— Сколько вы вложили, кстати, и сколько заработали?

— Вложил примерно \$1 млн. Заработал ноль. Они же еще не доросли до продажи. У Tagbrand случился раунд инвестиций от Mail.ru Group. «НормаСахар» ходил на встречу с **Владимиром Путиным** и стартаперами, рассказывал, как идут дела. Они все растут, но нужно ждать того момента, когда они станут большими и случится «экзит». Никто не гарантирует, что он случится.

— —

«ЭТО КРЫШЕСНОСЯЩАЯ ШТУКА ДЛЯ СТАРТАПЕРСКОЙ ТУСОВКИ»

— —

— И что дальше? Вы вот перестали быть ангелом №1 и что-то новое придумали?

— Если говорить цинично и откровенно, я не хочу отказываться от №1 — я люблю быть номером один. Но я хочу перестать быть ангелом — таким белым, с пушистыми крылышками. Я хочу быть падшим ангелом №1 — первым человеком из тусовки, который осознал всю катастрофичность ситуации со стартапами и пошел другим путем, путем Темной стороны. Это концепт, к нему я пришел, проанализировав проблемы нашей посевной «консерватории».

— В чем суть концепта?

— Первый и главный принцип Темной стороны — давайте плюнем на поиск инвесторов и покупателей стартапов и будем строить бизнесы, которые смогут зарабатывать деньги здесь и сейчас. Зарабатывать! «Стартап» — это просто наивное название для нового бизнеса, а не игра в раунды, инвесторов и покупателей. Инвестиции не исключены, но они должны превратиться из цели в инструмент, позволяющий зарабаты-

вать еще больше денег. Какая разница, сколько стоит твоя компания? Важно, сколько денег зарабатывает фаундер и инвестор.

Второй принцип — о любом масштабировании надо начинать думать только после того, как проект стал зарабатывать первые деньги. Не исключено, что из проектов, которые были задуманы с целью заработать денег, могут получиться большие и даже глобальные компании. Но давайте оценивать эти перспективы только после получения прибыли, иначе будет происходить обычная на венчурном рынке ситуация с преждевременным масштабированием, когда масштабируется не прибыль, а убытки.

Ну и отсюда уже огромное количество следствий: какие проекты выбирать, как оценивать фаундеров, какие цели ставить перед проектами.

— Слушайте, ну это откровения Капитана Очевидность — про зарабатывать денег. Разве нет?

— Не-а, это, наоборот, крышесносящая штука для многих из стартаперской и венчурной тусовки. Люди, которые думают по западным принципам, не в состоянии понять этого, не могут осознать очевидность. Слова «Если бы ты это сказал в Кремниевой долине, то тебя бы закидали помидорами» я слышал неоднократно. Идея о том, что надо начинать зарабатывать деньги как можно быстрее, у них вызывает ступор. У них же у всех мантра: самое главное — растить лидеров рынка. Только глобальные рынки, только рост, причем любой ценой, только хардкор. А я так больше не считаю. Существующий венчурный рынок — это игра в рулетку, причем со ставками исключительно на zero. Стремно!

— —

«ЛЕТ ЧЕРЕЗ ПЯТЬ-СЕМЬ ТЕХ, КОМУ СЕЙЧАС 42 ГОДА, ВЫКИНУТ НА СВАЛКУ»

— —

— В каких нишах сейчас можно строить стартапы, которые быстро начнут зарабатывать?

— Я пока вижу две: e-commerce и медиа. У меня сейчас есть два проекта из этих областей, в которые я вложил, — интернет-магазин необычных вещей «Клевости» и блог о кастомайзинге и креативном рукоделии «Вторая улица».

— **Эти два проекта уже приносят деньги?**

— «Вторая улица» зарабатывает деньги, но я хочу немного перестроить систему зарабатывания, поэкспериментировать с некоторыми вещами, чтобы этот заработок сделать системным и увеличить. Надеюсь, весной 2014 года можно будет чем-то похвастаться. У «Клевостей» есть некая конверсия, люди покупают товары. И задача проекта — не увеличить аудиторию, а сделать что-то для увеличения конверсии.

— **Почему их всего два? Больше никто не хочет работать без денег?**

— В начале этого года я написал, что деньги буду давать, только когда увижу, что проект может зарабатывать, и принимал письма от тех, кого этот призыв не смутил. Но потом я понял, что все равно нужно встречаться. С октября я встречаюсь в коворкинге раз в неделю. В неделю приходят 15–20 проектов. Для них я придумал три ступени: нужно рассказать о себе, затем прийти и что-то сделать, и только потом мы обсуждаем, как действовать дальше. Из 80 проектов, которые я пропустил по такой схеме, есть уже три-четыре, что находятся как минимум на втором этапе.

— **Денег пока никому не дали?**

— Пока нет, пока смотрю, кто что делает. Все на добровольных началах. Это акселератор наоборот. Достаточно ранняя стадия.

— **Как думаете, насколько вас хватит? По 20 команд через одного — тяжелая задача.**

— Да, но это задача посевного инвестора — ковыряться и искать жемчужины в грязи. До этого я 20 тыс. проектов отсмотрел. Не один, конечно, но мне не привыкать. Думаю, полгода я еще так поработаю. Если и после этого каких-то серьезных результатов не будет, значит, надо пробовать еще что-то. Есть у меня одна идея под условным названием «Клуб 42». Она про пласт людей, которым исполнилось 42 года или чуть больше. Они работают топ-менеджерами в крупных компаниях и зарабатывают от 250 тыс. до 1 млн руб. в месяц. Лет через пять-семь их выкинут на свалку, а денег у них почти нет, большую часть они сейчас тратят на жизнь, ипотеку, детей, любовниц, хобби. Моя идея в том, что, пока этого краха не произошло, я могу им предложить спасение. Они ведь потенциальные партнеры и соинвесторы новых проектов. У них есть понимание рынка, общего бизнеса, связи. А молодые стартаперы — это в основном руки и частично идеи. Моя золотая мечта — попытаться объединить их.

— **А зачем им вы?**

— Даже если они и работают в какой-то сфере, где можно запускать стартапы, у них нет трех вещей: они разговаривают на разных языках, и им нужен переводчик с топ-менеджерского на стартаперский и наоборот. Во-вторых, никто из них не может оперативно контролировать, что происходит в стартапе. Молодые не умеют, топ-менеджеры заняты на основной работе. В-третьих, ни те ни другие не имеют опыта в стадии проверки гипотезы, не умеют запускать бизнес с нуля. Вот по этим трем причинам я им нужен. Самое главное — им всем подходит идеология Темной стороны, им всем нужны дойные коровы — бизнесы, генерящие кэш на жизнь, а не гоночные машины за инвестициями.

— **Думаете, так уж темно будущее тех, кому за 40?**

— Я допускаю, что они скопили что-то, но хватит ли этой суммы на 20–30 лет вперед? Да и я такой же.

«Клуб 42» — это же история про меня после того, как я ушел из Rambler. Я тоже не накопил на 20 лет вперед. Поэтому я занялся стартапами. Это был мой первый подход к решению проблемы. У меня был выбор: либо заняться чем-то одним, либо попытаться войти в несколько проектов. Я выбрал второе. Это диверсификация: поскольку денег не так уже и много, то я вхожу на ранних стадиях. История про «Клуб 42» — это история про то, что людям нужно воспринимать реальность, какой бы темной она ни была. Если ты не примешь ее такой, какая она есть, то умрешь под забором. Вот и все.



«Венчурный рынок — это игра в рулетку со ставками исключительно на zero. Стремно!»



АНДРЕЙ ЗЕРНОВ, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ОАО «САК «ЭНЕРГОГАРАНТ»: «НАША ЗАДАЧА – ПОЛНОСТЬЮ ОСВОБОДИТЬ КЛИЕНТА ОТ ЖИТЕЙСКИХ ПРОБЛЕМ»



СТРАХОВЫЕ КОМПАНИИ В КОНКУРЕНТНОЙ БОРЬБЕ ЗА КЛИЕНТА ПРЕДЛАГАЮТ ВСЕ БОЛЬШЕ НОВЫХ ПРОДУКТОВ. РАЗЛИЧНЫЕ ВИДЫ СТРАХОВАНИЯ, ТАКИЕ КАК СТРАХОВАНИЕ ЖИЗНИ И ЗДОРОВЬЯ, ИМУЩЕСТВА, СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА, ОТВЕТСТВЕННОСТИ, ТРАНСПОРТА, ТРЕБУЮТ ОТ СТРАХОВЩИКОВ РАЗНЫХ ПОДХОДОВ К УРЕГУЛИРОВАНИЮ УБЫТКОВ. НЕКОТОРЫЕ СТРАХОВЫЕ КОМПАНИИ ВЕДУТ ЗАКРЫТУЮ ПОЛИТИКУ, ДРУГИЕ ЖЕ НАОБОРОТ МАКСИМАЛЬНО ОТКРЫТЫ ДЛЯ ДИАЛОГА С КЛИЕНТОМ И, ОТКАЗАВШИСЬ ОТ ЛИШНЕЙ БЮРОКРАТИИ, СТАРАЮТСЯ ОПЕРАТИВНО РЕШАТЬ ВСЕ ВОПРОСЫ, СВЯЗАННЫЕ С ВЫПЛАТАМИ. О ТОМ, КАК СТРОИТСЯ РАБОТА ДЕПАРТАМЕНТА УРЕГУЛИРОВАНИЯ УБЫТКОВ ОАО «САК «ЭНЕРГОГАРАНТ», РАССКАЗАЛ АНДРЕЙ ЗЕРНОВ.

– Самая проблемная часть работы страховой компании – урегулирование убытков. Для каждого вида страхования существует свой расчет и сроки выплат. Наиболее частые обращения в Департамент касаются договоров автострахования, не так ли?

– Да, самые частые обращения клиентов наблюдаются по автострахованию. Как известно, страховая услуга с продажи страхового полиса только начинается, а отнюдь не заканчивается. Наиболее важным показателем качества работы страховщика служит сопровождение договора и, конечно же, выплата, если произошло страховое событие. Поэтому при страховании клиенту всегда следует обращать внимание не только на цену полиса, но и на положительный опыт компании в урегулировании убытков, ведь, по сути, это основной вопрос, и каждый клиент хочет быть уверен, что при наступлении страхового случая процесс урегулирования пройдет быстро и гладко.

В последнее время процесс урегулирования убытков, действительно, стал достаточно кон-

фликтным и проблемным в работе страховых компаний, особенно в моторном сегменте. Это обусловлено целым рядом факторов. С одной стороны, затягиванием сроков рассмотрения заявлений, многочисленными и порой неаргументированными отказами, значительной удаленностью центров урегулирования даже среди крупных компаний. С другой стороны, беспрецедентным ростом мошенничества среди страхователей, ангажированностью правовой и судебной систем, зачастую бездействием правоохранительных органов. Тем не менее, эти объективные трудности не означают, что мы должны отвернуться от наших клиентов. Напротив, ужесточение наших внутренних регламентов, обусловленное необходимостью адекватной оценки события, ни в какой мере не отражается на сроках и качестве урегулирования. Это достигается благодаря активному внедрению информационных технологий и организации бизнес-процессов, позволяющих дистанционно 24 часа в сутки оказывать услуги по сбору заявок, осмотрам, выезду специалистов, ремонту, эвакуации поврежденного транспорта и т.д.

– Несмотря на строгие регламенты, подход к каждому конкретному страховому случаю все равно особый?

– «Энергогарант» работает как с физическими, так и с юридическими лицами, в частности по автострахованию, поэтому для каждого клиента мы, как правило, разрабатываем индивидуальные страховые программы. Потребности у каждого клиента свои – кто-то ремонтирует машины на своей базе, кто-то только у автодилера, определенным клиентам важно минимизировать стоимость страхования, другие же заинтересованы в максимально широком страховом покрытии и полном наборе дополнительных опций и услуг.

Количество обращений в Департамент урегулирования убытков с каждым годом увеличивается, растет уровень конкуренции, стоимость запасных частей. Поэтому мы постоянно совершенствуем технические средства и структуру Департамента, чтобы поддерживать необходимый уровень рентабельности и при этом обеспечивать высокое качество сервиса: разветвленная сеть СТО, охраняемая стоянка для поврежденных ав-



томобилей, эвакуатор, круглосуточный контакт-центр, юридическое сопровождение, услуги аварийного комиссара и сбора справок.

Главная задача – это качественное исполнение договора, а значит оперативное урегулирование убытков, без него никакие программы страхования нашему клиенту будут не нужны.

– Расскажите о работе Департамента урегулирования убытков – как стандартно строится процедура урегулирования страхового случая? Какие сроки занимает рассмотрение того или иного обращения клиента?

– Мы стремимся минимизировать время, которое должны тратить наши клиенты на урегулирование страхового случая. Большинство программ предполагают наличие выездного обслуживания. Это может быть аварийный комиссар, эксперт или персональный менеджер. Для клиента это означает, что ему не придется приезжать в страховую компанию или заниматься сбором необходимых документов, это сделают представители нашей страховой компании. Безусловно, наши клиенты могут подавать заявление и самостоятельно через личный кабинет на сайте компании. Если говорить о страховании КАСКО, то в некоторых случаях предоставление справок не потребует вовсе, клиент может сразу обратиться в сервис.

В работе любой страховой компании бывают достаточно сложные страховые случаи, которые требуют особого внимания и особой работы Департамента урегулирования убытков. Таким случаем в этом году для нас стало столкновение баржи с теплоходом «Полесье-8» на реке Иртыш. Ответственность перевозчика была застрахована в нашей компании. Нами был создан оперативный штаб на месте трагедии, который оказывал помощь пострадавшим и их родственникам в сборе необходимых документов, что позволило уже в течение нескольких дней после катастрофы произвести первые выплаты.

В компании мы ведем подробный классификатор страховых событий, и каждый сотрудник Департамента имеет четкие инструкции о порядке действий в том или ином случае. Это позволяет нам минимизировать количество нештатных ситуаций и поддерживать оперативность работы на должном уровне.

– Какова специфика взаимодействия компании с клиентами, которые приобрели полисы личного страхования?

– Направление личного страхования в нашей компании занимает особое место, поскольку «Энергогарант» в своей деятельности исторически всегда был связан с корпоративными клиентами, а значит, многочисленными коллективами работников энергетики, промышленности, социальной сферы. Именно здесь формировались условия и программы медицинского страхования здоровья и жизни персонала предприятий, а также членов их семей. В настоящее время мы занимаем ведущие позиции на рынке таких услуг

и можем с уверенностью говорить о том, что конъюнктура сегодня расставляет акценты в пользу качества, нежели стоимости страховки. Именно поэтому появилась положительная тенденция к долгосрочным договорам, конечно, в том случае, если уровень сопровождения устраивает клиента. К числу наиболее важных составляющих такого сопровождения следует отнести наличие квалифицированного персонала, находящегося в непосредственной близости к застрахованным, работу круглосуточной диспетчерской службы, возможность оперативного решения вопроса об оказании медицинской помощи в России и за рубежом и, наконец, широкий перечень поликлинических и стационарных учреждений, входящих в программу обслуживания. Благодаря этому, со многими клиентами мы работаем уже на протяжении 10–15 лет, а процент перезаключения договоров ДМС составляет 85–89%.

Разветвленная федеральная сеть и наличие специалистов на местах позволяют нам работать с крупными клиентами уровня государственных корпораций.

По желанию клиента ему могут быть предоставлены услуги личного доктора, который решает проблемы здоровья семьи, включая детей, родителей, и услуги персонального менеджера, который находится на круглосуточной связи с застрахованными. Кроме того, в полис можно включить медицинскую помощь и сопровождение застрахованного в период командировок. Также мы организуем оказание медицинской помощи и при необходимости транспортировку или доставку врача к любителю экстремального туризма, например рафтинга на экзотических островах. Есть клиенты, которые на протяжении всего периода путешествия сопровождаются бригадой врачей.

Основная наша задача – полностью освободить клиента от житейских проблем, этим и занимаются специалисты компании. Подбираются лечебные учреждения с высоким уровнем диагностической базы и современными методами лечения.

– Расскажите об особенностях урегулирования убытков по жизни и здоровью. Ведь часто состояние клиента оценивается неправильно, скрываются какие-то заболевания, эксперты вынуждены доверять сотрудникам мединститутов, которые порой имеют свою заинтересованность.

– Вопрос возмещения убытков по жизни и здоровью застрахованных – важная составляющая многих договоров страхования, таких как страхование от несчастных случаев и болезней, ОСАГО, комплексное ипотечное страхование, страхование ответственности перевозчика. Здесь возникает масса бюрократизма и даже алчности, от которых всячески хочется уберечь наших клиентов, ведь все это чревато денежными потерями. Такие ситуации бывают, когда пациент при обращении в лечебное учреждение не может получить адекватную и своевременную помощь, неправильным образом направляется на обследование.

В таких случаях возникают неоправданные затраты, что может сказаться на самом клиенте. В нашей практике был случай, когда в счете на оказанные услуги застрахованному у нас мужчине были указаны гинекологические процедуры. Часто приписки включают дорогостоящие процедуры и исследования.

Проблемы возникают и у страховщика, когда он не может получить объективные данные из лечебного учреждения, подтверждающие, например, травму застрахованного (результаты обследования, выписку из истории болезни), либо добиться необходимого обследования для объективной оценки состояния клиента, например, провести тест на алкоголь. Лечебные учреждения часто не предоставляют страховщику информацию о состоянии здоровья застрахованного, ссылаясь на законодательство Российской Федерации.

– Как можно разрешить подобные проблемы?

– Эту проблему страховщик решает, вводя в договор страхования пункт о предоставлении возможности использования обработки идентификационных данных застрахованных и о запросах из лечебного учреждения необходимых документов, подтверждающих ущерб. При комплексном ипотечном страховании клиент на этапе заключения договора обязательно заполняет анкету, где обязан указать достоверную информацию о состоянии здоровья для оценки риска. Но бывают случаи, когда застрахованные скрывают наличие заболеваний. В таких случаях при урегулировании убытков страховщик вправе отказать в выплате, установив сокрытие заболевания. Конечно же, существуют случаи мошенничества, сговора между застрахованным и врачом лечебного учреждения. Известно, что в развитых зарубежных странах, мошенничество в сфере медицинского страхования занимает первое место, опережая по экономическим масштабам таковое в автостраховании. На практике это часто сводится к утяжелению травмы, длительной необоснованной госпитализации, особенно, если диагнозы не подтверждаются объективными данными – растяжение связок, сотрясение головного мозга и т.д. Мы научились решать этот вопрос. У нас работают компетентные эксперты с опытом взаимодействия с лечебными учреждениями, профессионально оценивающие необходимость тех или иных методов обследования. Кроме того, с учетом статистики вводятся изменения в договоры страхования в части здоровья и жизни застрахованных, выстраивая в дальнейшем оптимальную технологическую цепочку от продажи полисов до урегулирования убытков.

В целом, все это требует большой работы, которая и называется сопровождение договора страхования. Тем, кому удастся достичь успехов в этом деле, имеет хороший потенциал и перспективу сохранить клиентов, а значит, развивать бизнес.



НЕЗАМЕТНОЕ БУДУЩЕЕ

ЗА 2013 ГОД МЫ ПОЗНАКОМИЛИСЬ С ИЗРЯДНЫМ КОЛИЧЕСТВОМ СМЕЛЫХ ПРОГНОЗОВ И ИДЕЙ, КОТОРЫЕ ДОЛЖНЫ БЫЛИ РАДИКАЛЬНО ИЗМЕНИТЬ НАШУ ЖИЗНЬ. «СЕКРЕТ ФИРМЫ» ОТМЕТИЛ САМЫЕ ФАНТАСТИЧЕСКИЕ ИЗ НИХ, ПРЕВРАТИВШИЕСЯ В УХОДЯЩЕМ ГОДУ В РЕАЛЬНОСТЬ.

Текст: Константин Бочарский

Иллюстрация: Варвара Аляй

Фото: AP, Reuters, AGE/EASTNEWS





МОБИЛЬНЫЙ ГОД



Метод тыка

ПОЛЬЗОВАТЕЛИ АКТИВНО ПЕРЕКЛЮЧАЮТСЯ С НАСТОЛЬНЫХ ПК НА СМАРТФОНЫ

По словам CEO LinkedIn **Джеффа Вейнера**, доля мобильного трафика в его соцсети достигла в октябре этого года 38%. Прогноз на 2014 год — 50%. Мобильный интернет вот-вот станет крупнее традиционного. Рука об руку с веб-аналитикой идет статистика продаж смартфонов. В I квартале этого года впервые их было реализовано больше, чем обычных мобильных телефонов, — 51,6% отгрузок, по данным IDC. К концу III квартала владельцев смартфонов в США, по данным comScore, было уже в полтора раза больше, чем владельцев обычных мобильных телефонов. Все это происходит на фоне схлопывающегося рынка персональных компьютеров: по оценке IDC, их объем продаж в 2013 году снизится на 10%. Онлайн-медиа, e-commerce, онлайн-сервисы берут на вооружение стратегию mobile first. Для тех проектов, что запускаются в этом году, обычным делом становится выход только в виде мобильной версии. Еще немного, и сайты, разработанные под ПК, станут таким же ретро, как видеомэгафоны или коллекции компакт-дисков.

ИНТЕРНЕТ В ВОЗДУХЕ



Google на шаре

КОМПАНИЯ ТЕСТИРУЕТ АВТОНОМНУЮ И НЕДОРОГУЮ СЕТЬ БЕСПРОВОДНОГО ИНТЕРНЕТА В НЕБЕ

В июне 2013 года компания Google запустила в небо 30 гигантских воздушных шаров, высотой до 12 м. Поднявшись на высоту 20 км, они превратились в парящие роутеры, которые транслируют беспроводной интернет труднодоступным и удаленным территориям. «Аэростаты — хороший способ сделать интернет доступнее на тех участках планеты, где его пока нет или недостаточно», — рассказывала **СФ Энни Бакстер**, член команды Project Loon, подчеркивая, что от доступности интернета зависит качество жизни миллиардов людей. Питаются аэростаты солнечной энергией, перемещаются, выбирая подходящие воздушные потоки, стабильные на разных высотах. Шары обмениваются сигналом как друг с другом, так и с наземными станциями и антеннами на домах пользователей. В Google говорят, что хотят опробовать технологию там, где есть проблемы с обычным интернетом. Но если эксперимент удастся, кажется, ничто не помешает

компании предложить технологию дешевого беспроводного доступа с гигантским покрытием всему человечеству. Правда, в Google давать прогнозы отказываются. «Мы только в начале пути, и говорить о том, во что проект превратится в будущем, рано», — говорит Бакстер.

НАДЕТЬ КОМПЬЮТЕР

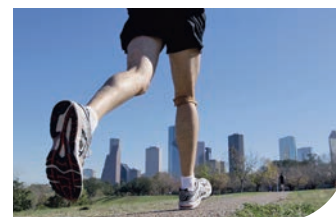


Цифровая зависимость

ЛЮДИ ДОБРОВОЛЬНО УВЕШИВАЮТ СЕБЯ СЕНСОРАМИ РАДИ НОВЫХ УДОБСТВ И ВОЗМОЖНОСТЕЙ

В этом году человечество сделало еще один шаг от концепции «компьютера в коробке» к идее «компьютер — часть меня». Весной Google выпустила в свет первую демопартию очков Google Glass. Осенью запястья пользователей украсили смарт-часы от Sony (SmartWatch) и Samsung (Galaxy Gear). Для горнолыжников и велосипедистов компания Recon Instruments представила очки, проецирующие на стекла данные о трассе и параметрах движения. Ищут путь к массовой аудитории медицинские гаджеты. Новое дыхание гонке должен придать выход процессора Quark от Intel, разработанного для мобильных микроустройств. Quark представлен в октябре этого года. Он в пять раз меньше обычного мобильного процессора Atom и потребляет в десять раз меньше энергии. По данным IMS Research, рынок обиходных микрокомпьютеров, которым суждено занять место привычных носимых аксессуаров (wearable computers), вырастет с 14 млн устройств, отгруженных в 2011 году, до 171 млн в 2016-м. По данным Juniper Research, надеваемые компьютеры в 2013 году создадут рынок объемом \$800 млн, а в 2014-м — \$1,5 млрд.

СМАРТФОННЫЙ ДОКТОР



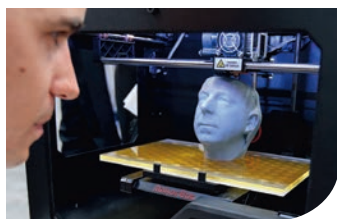
Врачебная тайна

МЕДИЦИНСКИЕ ГАДЖЕТЫ ОБИРАЮТ У КЛИНИК РУТИННЫЙ КОНТРОЛЬ ЗА ЗДОРОВЬЕМ ПАЦИЕНТОВ

«Мы отслеживаем миллиарды сердцебиений еженедельно», — говорит **Джеф Холв**, CEO компании Basis Science, разработчика health-трекера

Basis — устройства, считывающего жизненно важные показатели здоровья. Гаджет, который выглядит как обычные наручные часы, помимо пульса умеет определять давление, температуру, считать шаги и калории. Устройству можно задавать цели и следить за их выполнением. В октябре компания закрыла второй раунд инвестиций на \$23 млн. Basis далеко не единственная компания, кто борется за то, чтобы отучить людей ходить к врачу. Весной этого года \$14,8 млн получила Sotera Wireless, разработчик гаджета ViSi Mobile. Различия устройств — в сфере применения. Зона ответственности Basis — фитнес-показатели, ViSi предназначен для медицинской диагностики. Ежедневно ViSi передает в «облако» 1 Гб данных, к сервису подключены клиники, персонал которых следит за здоровьем пациентов. «Стремление людей уделять больше внимания здоровью становится таким же сильным трендом, как мобильность, „игрофикация“ и старение населения», — резюмирует на показе Basis редактор Bloomberg West **Кори Джонсон**. А значит, нет причин, чтобы на месте наручных часов не появились устройства, определяющие действительно жизненно важные показатели.

ДОМАШНЯЯ ФАБРИКА



Твердая копия
3D-ПРИНТЕРЫ ПРЕВРАЩАЮТСЯ В НЕДОРОГОЙ ИНСТРУМЕНТАРИЙ ДЛЯ МЕЛКИХ БЫТОВЫХ РАБОТ

ПРОШЕДШАЯ В ОКТЯБРЕ этого года в Музее науки в Лондоне выставка «3D: печать будущего» стала подведением итогов, которых 3D-печать достигла к концу 2013 года. Среди экспонатов — напечатанные протезы руки, протезы суставов, мочевого пузыря (из биоматериала), фрагмент черепа. Экспозиция подтвердила, что за этот год 3D-печать перешла из категории «инновации» в категорию «быт». На 3D-принтерах уже печатали клюв для орла, протез для утки, и это не говоря о тех изделиях, изготовление которых из пластика выглядит естественным, например, корпус смартфона или настольная лампа. Если в прошлом году цена бытовых 3D-принтеров пробила планку \$1 тыс., сегодня устройства, например, компании Solidoodle можно приобрести за \$499. Стоимость услуг 3D-печати также стремительно падает. Так, в российских компаниях она обойдется в 30–40 руб. за грамм изделия. В то же время проект принтера Form 1 с элегантным дизайном, способный стать настоящим украшением вашей гостиной, собрал на Kickstarter около \$3 млн при запрашиваемых \$100 тыс. Еще немного, и 3D-принтер займет то место в квартирах, которое раньше занимал музыкальный центр или хотя бы набор для выжигания.

ДЕНЬГИ ИЗ ЦИФР

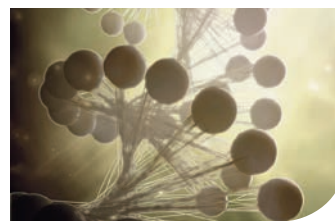


Количественный показатель

БИЗНЕС НАУЧИЛСЯ ПРЕВРАЩАТЬ ИНФОРМАЦИОННЫЙ ШУМ В ВЫРУЧКУ

« БОЛЬШИЕ ДАННЫЕ эквивалентны большой прибыли и большому доллару», — говорил в интервью **СФ Род Джонсон**, вице-президент отраслевой стратегии Oracle. Лавинообразный рост информации — верный спутник ИТ-индустрии. Однако во вкус входят и другие отрасли: медицина, финансы, медиа, e-commerce и прочее. Количество здесь явно переходит в качество: шаг от сбора данных до заработка на них короткий, и за последние несколько лет его сделали практически все отрасли. Прогнозные модели управления на основе больших данных повышают эффективность бизнеса. Гигантские объемы данных, генерируемые в сфере исследования генома, приводят к созданию новых лекарств. Массивы данных, описывающие поведение пользователей, становятся основой рекомендательных систем в электронной коммерции. «Суть нового витка конкурентной борьбы — использование данных для превращения хаоса в деньги», — говорит **СФ** сооснователь сервиса рекомендаций для e-commerce Retail Rocket **Роман Зыков**.

КОД ИЗ ПРОБИРКИ



Биоматематика

ГЛАВНЫМ ДРАЙВЕРОМ ДЛЯ ОТКРЫТИЙ В БИОЛОГИИ И ФАРМЕ СТАНУТ «БОЛЬШИЕ ДАННЫЕ»

« ОБЪЕМ ВЫЧИСЛИТЕЛЬНЫХ задач в биологии постоянно растет. Образ биолога, делающего открытия в пробирке, уходит в историю», — говорил в интервью **СФ Павел Певзнер**, профессор Университета Южной Калифорнии, создатель лаборатории алгоритмической биологии СПбАУ РАН. Разработка лаборатории Певзнера — геномный ассемблер SPAdes, один из самых быстрых в мире, способный читать геном по единственной клетке, например геномы бактерий. Создание SPAdes — типичный проект в сфере биоинформатики — дисциплины на стыке классической биологии и ИТ.

Из биологии здесь постановка задачи, в остальном — работа для математиков, статистиков и программистов. Огромное количество данных в биологии уже генерируется машинами, например секвенаторами — устройствами, извлекающими из хромосом данные ДНК. Именно информатика превращается в ключ к решению задач в сфере геномики, фармакологии или, например, в анализе работы мозга. А открытия во многом становятся следствием анализа и обработки данных.

ТЕХНОЛОГИИ ЧУВСТВАМ



Я — гаджет

В БЛИЖАЙШИЕ ГОДЫ НАШИ ГАДЖЕТЫ НАУЧАТСЯ ПОНИМАТЬ НАС И ПРИНИМАТЬ РЕШЕНИЯ

«КОГДА МЫ 15 лет назад запускали Google, я предвидел, что со временем нам не потребуется задавать вопросы: информация сама придет к вам, когда вы в ней будете нуждаться», — говорил сооснователь интернет-гиганта **Сергей Брин**. Спустя 15 лет технологии дозрели до воплощения пророчества. Тренд, который, по мнению экспертов венчурного фонда Intel Capital, будет одним из ключевых в ближайшие годы, назвали perceptual computing (дословно «чувственные вычисления»). В 2013 году Intel Capital запустила специализированный Experiences and Perceptual Computing Fund на \$100 млн. Он фокусируется на инвестициях в устройства и технологии, способные по жестам, голосу и даже поведению владельца определять, что именно ему в настоящий момент требуется. Логика инвесторов понятна: доля «клавиатурных» устройств падает, пользователь все чаще оказывается в ситуации, когда «кнопочное управление» неудобно или невозможно. Попыткой создать гаджет с талантом предвидения занимаются, например, в Motorola. Выпущенный в октябре смартфон Moto X должен, по заявлению разработчиков, «интуитивно понимать, зачем пользователь достает его из кармана».

ВАЛЮТНАЯ НЕЗАВИСИМОСТЬ



Ничьи деньги

ВЗЛЕТ ПОПУЛЯРНОСТИ БИТКОЙН ПОДТВЕРЖДАЕТ ПОПУЛЯРНОСТЬ КОНЦЕПЦИИ «ЗОЛОТОГО СТАНДАРТА»

Биткойн — генерируемая пользователями виртуальная валюта, до этого года была известна разве что узкому кругу специалистов. Однако в апреле на фоне кипрского банковского кризиса стоимость биткойна выросла в 13 раз

и достигла рекордной отметки \$260, создав рынок с капитализацией более \$1 млрд. Заговорили о биткойне, а вместе с ним — о проблемах доверия к национальным финансовым системам и интересу к альтернативным негосударственным валютам. По сути, биткойн воспроизвел идею «золотого стандарта». Алгоритм генерации устроен так, что общее количество монет, которое может быть выпущено, конечно. Стоимость их добычи усложняется пропорционально количеству участников. Этим биткойн отличается от национальных валют, которые государства могут выпускать в любом количестве. 2013 год стал для биткойна звездным часом. Чтобы его генерировать, выпущены специальные гаджеты, созданы биржи и обменники. Все больше продавцов объявляют о готовности принимать биткойны к оплате. Параллельно с биткойном создаются и другие распределенные, не подверженные инфляции цифровые валюты. Тем временем в ноябре 2013-го биткойн стоил уже \$430, а капитализация рынка превысила \$5 млрд.

ФАКТОР ФОРМЫ



Мягкая трансформация

В 2014 ГОДУ ГАДЖЕТЫ ПРЕВРАТЯТСЯ В КОНСТРУКТОР

«ЭТО ЛЭПТОП, когда вам нужен laptop, и планшет, когда вам нужен планшет», — говорит **Брайан Кржанич**, CEO Intel. По его мнению, главной идеей на рынке компьютеров станет размывание границ между ноутбуком и планшетом. Ноутбуки приобретут сенсорные экраны, станут ультратонкими и научатся складываться в «планшет», их клавиатуры будут легко отстегиваться, а планшеты получат возможность легко ее пристыковать. Идею модульности развивает Motorola, она представила этой осенью Project Ara — платформу, позволяющую пользователю собирать смартфон из взаимозаменяемых «кубиков». Это даст возможность обновлять гаджет «по частям». Тем временем компании Samsung и LG сделали еще один шаг к «гибкому смартфону», представив телефоны с изогнутыми экранами. По-настоящему гибкие телефоны компании обещают выпустить в 2015 году. Еще несколько лет назад революцией в области форм-фактора считался выход iPad. Но, похоже, в ближайшее время то, что мы привыкли называть компьютером, изменится до неузнаваемости. //сф

вашему бизнесу нужен ОГОНЁК

реклама
16+

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

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

Пакет «Коммерсантъ Business+» —
это максимальный охват вашей целевой
аудитории за минимальные деньги.
Пакет «Коммерсантъ Business+»
включен в программу Galileo компании
Gallup Media как отдельный
рекламоноситель.
Рекламные кампании для актуальных
целевых групп в «Коммерсантъ
Business+» планируются так же,
как для отдельного издания

1 800 000 человек увидят то, что вам нужно!



**Коммерсантъ
Business+**

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

Звездный код

Текст: Андрей Лапшин, Константин Бочарский

Фото: Getty, Ъ, ИТАР-ТАСС, Flickr, Reuters, AP

Можно ли за год изменить мир? Оказывается вполне. Если верно угадывать, в каком направлении мир будет меняться. «Секрет фирмы» собрал звездную команду реформаторов, провидцев и бузотеров, чья деятельность всего за год заложила основы для создания новых или радикальной трансформации привычных рынков. Встречайте.



Дафна Колер,
сооснователь
образовательного сервиса
Coursera

ВЕРНЫМ КУРСОМ

Профессор Стенфордского университета **Дафна Колер** вместе со своим коллегой **Эндрю Энгом**, основав стартап Coursera, за год с лишним совершили переворот в сфере высшего образования. Сервис предложил бесплатно всем желающим курсы ведущих мировых университетов, таких, как, например, Стенфорд, Гарвард и MIT. Сейчас у Coursera более 500 курсов от 107 университетов мира и 5,5 млн учеников. Например, аудитория курса Think Again: How to Reason and Argue от Duke University составила 180 тыс. человек. «За последние 25 лет я не видел в системе высшего образования явления, которое развивалось бы так стремительно», — говорит **Митчелл Стивенс**, социолог из Стенфорда, эксперт проекта Education's Digital Future. Инвесторы уже видят в модели MOOC новый «хайп», сравнимый с рынками, которые открыли Google, Amazon и Apple, а социологи — грядущую великую трансформацию общества знаний.



Павел Дуров,
основатель
социальной сети
«В контакте»

ЗАЩИТА ДУРОВА

2013 год стал одним из самых сложных для основателя социальной сети «В контакте» **Павла Дурова**. В апреле ГК United Capital Partners (УСР) приобрела у **Льва Левиева** и **Вячеслава Мирилашвили** 48% «В контакте». Спустя несколько месяцев между новыми акционерами и Дуровым назрел конфликт. Последний обвинил новых акционеров в угрозах и прессинге. Параллельно Дуров на средства своего фонда Digital Fortress запустил мессенджер Telegram, который применяет протокол шифрования данных MTProto. Так Дуров оказался в модном тренде этого года, включающем вызванный разоблачениями **Эдварда Сноудена** интерес к защищенным веб-сервисам и противостояние тотальной госслежке. Основатель «В контакте» показывает, что даже во время атак он способен мобилизоваться, привлечь разработчиков и создать с нуля новый проект.



Джеффри Безос,
основатель и CEO
Amazon.com

БЕЗОС ВСЕГО

В 2013 году выручка Amazon перешагнет отметку \$50 млрд и составит около 5% всего объема мировой электронной торговли, недавно побившей планку \$1 млрд. К 2015 году, по прогнозу Morgan Stanley, она достигнет \$100 млрд. Amazon наводит ужас на Wal-Mart и других гигантов ритейла, проспавших утро электронной коммерции и лихорадочно пытающихся превратиться в интернет-компания. Успехи с Kindle Fire заставляют нервничать Apple с iPad mini. Но любимцы Amazon не только за это. Летом 2013-го основатель Amazon **Джеффри Безос** как частное лицо за \$250 млн купил легендарную газету The Washington Post, инвестировав чуть ранее еще несколько миллионов долларов в популярное интернет-издание Business Insider. Показав всем, как можно заново изобрести ритейл, Безос, один из самых богатых людей планеты (состояние — \$24 млрд), наверняка продемонстрирует, как нужно правильно заниматься медиа.



Джонатан Айв,
старший вице-президент
отдела промышленного
дизайна Apple

ВЕЛИКИЙ УПРОСТИТЕЛЬ

Джони Айв, ныне старший вице-президент отдела промышленного дизайна Apple, — в компании 16 лет. Под его началом вышли практически все знаковые продукты Apple: от похожего на прозрачную мыльницу iMac до революционного iPad. Устройством мира Apple восхищались, и дизайн был, безусловно, частью уникального бренда компании. В 2013 году Айв научил гиков слову «скевоморфизм», отказавшись от визуальной реалистичности в iOS 7. Сообщество разделилось на два лагеря. Одни обвиняли Айва в эпигонстве: первым «плоский дизайн» применила (о ужас!) Microsoft, затем Google. Пеняли и на плохую проработку. Другие заговорили о смене парадигмы: сложный, насыщенный дизайн не подходил для «эры мобайл» с мелкими экранами и разнородной линейкой устройств: от телефонов и планшетов до телевизоров, часов и даже автомобильных систем. Мир меняется, и Айв готовит Apple и нас к этим переменам.

Крис Андерсон,
основатель компании
по производству беспилотников
3D Robotics

СТАВКА НА ВОЗДУХ

Крис Андерсон, больше десяти лет возглавлявший Wired, культовое американское издание о технологиях будущего, в конце 2012 года оставил свой пост, чтобы сосредоточиться на собственном стартапе по производству беспилотников 3D Robotics. Новая компания Андерсона уже привлекла \$35 млн инвестиций, и, судя по всему, это только начало. По мнению бывшего главреда Wired, использование беспилотников в коммерческих целях станет одной из самых горячих тем в ближайшие несколько лет. Дело за малым: американское федеральное управление гражданской авиации должно разрешить полеты дронов. По оценкам аналитиков, 7,5 тыс. беспилотников, которые будут запущены в небо США в коммерческих целях в ближайшие пять лет, создадут около 100 тыс. рабочих мест и рынок объемом в десятки миллиардов долларов.



Элон Маск,
основатель
и генеральный директор
Tesla Motors и Space X

ГЕНЕРАТОР ФАНТАСТИКИ

Владелец Tesla Motors (электромобили) и Space X (космические ракеты) **Элон Маск** последовательно претворяет в жизнь научно-фантастические идеи. В августе этого года он представил чертежи транспортного тоннеля Hyperloop, позволяющего преодолеть 500 км за 30 минут. В октябре Маск продемонстрировал, как можно в стиле **Тони Старка** из фильма «Железный человек» создавать 3D-модели, просто водя руками в воздухе. Для этого он объединил технологии Leap Motion, очки дополненной реальности Oculus Rift и системы проектирования Siemens NX и CAD. В ноябре Маск предложил выпустить сверхзвуковые самолеты с электродвигателями, предсказав, что в будущем весь транспорт станет электрическим. Впрочем, самой грандиозной идеей Маска остается создание колонии на Марсе, высказанная им еще осенью 2012 года.



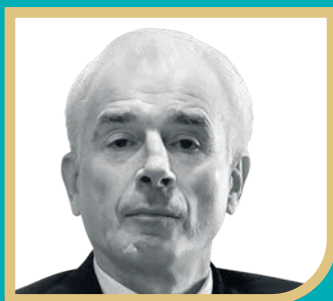
Эдвард Сноуден,
бывший сотрудник
Агентства национальной
безопасности США

РАЗОБЛАЧИТЕЛЬ ГОДА

Эдвард Сноуден, бывший сотрудник Агентства национальной безопасности (АНБ), сбежавший из США в Гонконг, а затем перебравшийся в Россию, стал проклятием для американских спецслужб и героем для простых интернет-пользователей. Сноуден раскрыл данные о потрясающей масштабами системе слежки американских спецслужб чуть ли не за всем населением планеты, включая глав государств. А также о причастности к шпионажу Microsoft, Google, Yahoo!, Facebook, Skype, AOL и Apple. «Я не могу со спокойной совестью позволить правительству США нарушать приватность, свободу интернета и основные свободы людей во всем мире», — объяснил Сноуден. Скандал освежил дискуссию о проблемах приватности в Сети и обеспечил мощный приток пользователей в сектор защищенных сервисов для работы в интернете — мессенджеров, VPN-каналов, анонимных сетей, браузеров и пр. // **сф**

VIP-зал ожидания

Подготовка к IPO, расширение ассортимента, сокращение персонала и расходов, пересмотр отношений с арендодателями и общее ощущение кризиса, который надвигается, но никак не наступит. «Секрет фирмы» расспросил предпринимателей, чего они ждут от 2014 года.



Владимир Мельников,
генеральный директор «Глории Джинс»



Сергей Акульчев,
генеральный директор компании «Акульчев»



Андрей Младенцев,
председатель совета директоров фармацевтической группы OBL Pharm

Текст: Динара Мамедова, Ксения Шамакина, Анастасия Якорева

Фото: ИТАР-ТАСС, Евгений Дудин, Юрий Мартыанов,

Александр Вайнштейн, Василий Дерюгин



Всеволод Страх,
генеральный директор «Сотмаркета»



Антон Титов,
генеральный директор ГК «Обувь России»



Питер Балдауф,
генеральный директор Canon в России



Константин Бабкин,
президент промышленного союза «Новое содружество», сопредседатель Московского экономического форума, совладелец завода «Ростсельмаш»

1. РОССИЙСКИЕ ВЛАСТИ ГОТОВЯТСЯ К УХУДШЕНИЮ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ СИТУАЦИИ В БЛИЖАЙШИЕ ГОДЫ. ОЖИДАЕТЕ ЛИ ВЫ ЭКОНОМИЧЕСКОГО СПАДА В 2014-М? ЕСЛИ ДА, КАК ВЫ К НЕМУ ГОТОВИТЕСЬ?



Владимир Мельников: Да, мы ожидаем экономического спада с 2013-го по 2015 год. Мы урезаем расходы всеми доступными способами: сокращаем персонал и фонд оплаты труда, жестко, вплоть до закрытия магазинов, ведем переговоры с арендодателями на снижение арендных ставок. Когда идет падение рынка, все должны чувствовать свою ответственность.



Антон Титов: Да, стагнация очевидна, ожидаем экономический спад, однако ситуация сейчас не столь критична, как в 2009–2010 годах. Мы работаем на обувном рынке, который слабо консолидирован и слабо насыщен, поэтому даже в условиях стагнации и спада в экономике на этом рынке есть возможности расти. В 2013–2014 годах мы планируем ежегодный прирост выручки в наших розничных сетях на 40–45%.



Константин Бабкин: Мы, сельхозмашиностроители, больше 20 лет живем в экономическом кризисе. Уже привыкли. Поэтому будем жить дальше, особой подготовки не проводим.



Всеволод Страх: В онлайн-ритейле есть своя специфика. Например, когда в 2008 году все бизнесы падали, мы продолжали расти. В том числе за счет покупателей, которые переходили из офлайна в онлайн. Сейчас мы наблюдаем снижение темпов роста в онлайн-торговле, но связываем его не с общим экономическим спадом, а с насыщением рынка.



Сергей Акульчев: Спад начнется, но будет происходить в промышленной отрасли из-за замедления продаж крупных госмонополий. Мы работаем в потребительском секторе и снижение покупательской способности почувствуем в последнюю очередь. Подготовку ведем в области HR-брендинга, усиливаем кадры.



Андрей Младенцев: Макроэкономические прогнозы и страшилки по поводу ухудшения инвестиционного климата меня мало волнуют. Я уже с конца 1990-х годов работаю так, как будто нахожусь в кризисной экономике: жестко контролирую затраты и повышаю эффективность бизнеса.

2. КАК, ПО-ВАШЕМУ, ИЗМЕНИТСЯ ИНВЕСТИЦИОННЫЙ КЛИМАТ РФ В 2014 ГОДУ?



Владимир Мельников: Россия не в стагнации, Россия в рецессии, дна которой не видно. Правительство должно решить — или пушки, или масло. И то и то быть не может.



Антон Титов: На наш взгляд, инвесторы будут искать возможности для вложений в новые, динамично развивающиеся рынки. Со своей стороны мы намерены провести IPO. Также у нас запланирована облигационная программа: мы планируем в ближайшие три года разместить три выпуска биржевых облигаций в объеме 5 млрд руб.



Константин Бабкин: Если изменится экономическая политика, в правительство придут люди из реального сектора, тогда ситуация в инвестиционном климате улучшится. Если все останется как есть, то будем пребывать в кризисе и дальше.



Всеволод Страх: В онлайн-ритейле мы ожидаем улучшение инвестиционного климата за счет государственных инициатив в этом секторе.



Питер Балдауф: Мы надеемся на дальнейшие шаги по улучшению инвестиционного климата со стороны федеральных и региональных властей. По итогам 2013 года Россия уже значительно продвинулась в международном рейтинге Doing Business.



Сергей Акульчев: Инвестиционный климат станет хуже: инвесторы и банки сейчас осторожничают, следуя стратегии сохранения заработанного. Все в ожидании негативных изменений, которые уже несколько раз потрясли страну.

3. КАКИХ СОБЫТИЙ, СПОСОБНЫХ ПОВЛИЯТЬ НА ВАШ БИЗНЕС В СЛЕДУЮЩЕМ ГОДУ, ВЫ ОЖИДАЕТЕ?



Антон Титов: Реальный сектор не развивается, количество рабочих мест уменьшается, доходы населения растут медленно. Все это приводит к снижению потребительской активности. Однако мы подготовлены к этой ситуации, поскольку предлагаем финансовые услуги для покупателей, такие как продажа в рассрочку. Это позволяет нам сохранять высокую динамику прироста выручки и прибыли.



Всеволод Страх: Внимательно наблюдаем за китайцами и предвидим дальнейшую экспансию китайских интернет-магазинов на российский рынок. Мониторим планы Apple — они недавно в очередной раз пообещали открыть в России свои салоны.



Сергей Акульчев: Сейчас мы сотрудничаем с заказчиками в рамках госконтрактов: входящем году были поставщиками Универсиады, в 2014 году — Зимней Олимпиады в Сочи.

4. КАК БУДЕТ СКЛАДЫВАТЬСЯ СИТУАЦИЯ НА КЛЮЧЕВОМ ДЛЯ ВАС РЫНКЕ? КАКУЮ ДИНАМИКУ РЫНКА В ЦЕЛОМ ВЫ ОЖИДАЕТЕ?



Владимир Мельников: Ключевые для нас рынки — Россия и Украина. В 2014-м мы ожидаем падения спроса по рынку в рознице от 2% до 3%.



Антон Титов: Российский обувной рынок является третьим по объемам потребительским рынком в стране. Рынок слабо консолидирован — на нем по-прежнему около 40% занимает неорганизованная розница. И рынок станет активно консолидироваться, крупные розничные сети будут наращивать свое присутствие в регионах. Мы ожидаем темпы прироста обувного рынка на уровне 7–8% в денежном выражении.



Всеволод Страх: Если говорить про рынок онлайн-ритейла, здесь продолжится консолидация крупных активов. Также увеличится зависимость игроков рынка от крупных интеграторов, таких как «Яндекс.Маркет». Что касается рынка электроники — а это наша основная товарная категория, то мы ожидаем, что устройства, смартфоны в первую очередь, продолжат дешеветь, это сейчас основной тренд.



Сергей Акульчев: Ключевым каналом сбыта для нас останутся крупные торговые сети — они продолжат укрупняться и сохраняют мощный темп развития.



Андрей Младенцев: Если честно, я не читаю отчеты аналитических компаний о динамике рынка фармпродукции и доли на нем остальных игроков. Для нас главное — предоставить клиенту качественный продукт по более низкой цене. Тогда мы не будем зависеть от экономических условий. Если рынок будет расти, и мы вместе с ним вырастем. Если нет, значит, съедим долю конкурентов.

5. КАКИЕ ШАГИ ПО РАЗВИТИЮ БИЗНЕСА ВЫ ПЛАНИРУЕТЕ СДЕЛАТЬ В СЛЕДУЮЩЕМ ГОДУ?



Владимир Мельников: Мы будем открывать много магазинов с теми арендодателями, которые будут воспринимать нас как одного из лучших игроков на рынке. Мы лучшие на рынке России по соотношению цена—качество. Мы легкие и пушистые, сбросим лишний груз и опять полетим ввысь.



Антон Титов: Наша цель — воспользоваться благоприятной ситуацией на рынке. На сегодняшний день мы уже являемся лидером среднеценового сегмента обувного рынка. В ближайшие четыре года мы намерены открывать по 100 магазинов в год, что позволит нам войти в тройку крупнейших обувных сетей России. Будем дальше работать над ассортиментом, развивать финансовые услуги для покупателей. В конце года мы открыли собственный научно-исследовательский центр по разработке полимерных материалов для обувного производства.



Константин Бабкин: Мы продолжим развивать дилерскую сеть, будем инвестировать в развитие, в модельный ряд. Ничего такого революционного, обычная работа продолжится.



Питер Балдауф: В следующем году мы будем уделять большое внимание расширению присутствия Canon в регионах России. Планируем открыть еще один региональный офис, и он, возможно, будет не последним. Собираемся активно расширять сегменты рынка, в которых уже присутствуем. Например, мы расширяем наше предложение фото- и видеотехники линейками, ориентированными на профессиональных потребителей. В ноябре Canon анонсировала выход на рынок профессиональных дисплеев. В начале следующего года планируем завершить в России интеграцию Canon с крупнейшим производителем профессионального печатающего оборудования Océ.



Андрей Младенцев: В 2014 году мы будем повышать капитализацию компании — планируем купить пару заводов и один-два лекарственных бренда.



«Россия не в стагнации, Россия в рецессии. Правительство должно решить — или пушки, или масло»

хочешь больше денег?



16+ реклама

скачать



*цифровая
версия
журнала*

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

удобная навигация
и постраничный просмотр
видео- и фотогалереи

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

«НАМ ОТ ГОСУДАРСТВА НИЧЕГО НЕ НУЖНО, КРОМЕ ПОДДЕРЖКИ»



ГРУППА КОМПАНИЙ «ФАРМКОНТРАКТ»

Поставляет на российский рынок и в страны СНГ современные высокотехнологичные приборы, уникальное контрольно-аналитическое оборудование, которое имеет сертификаты соответствия как стандартам и требованиям национальных фармакопей, так и стандартам GMP. ГК «Фармконтракт» официально представляет ряд ведущих зарубежных компаний-производителей лабораторного оборудования широкого спектра для решения любых аналитических задач: Agilent Technologies, ERWEKA GmbH, BINDER GmbH, Mettler Toledo, CISAi, Vuchi и др.

С 2010 года в ведении Группы на территории России имеется четыре сервисных центра. В Москве расположены два сервисных центра, обслуживающих своих партнеров в круглосуточном режиме.

С 2012 года ГК «Фармконтракт» является единственной компанией на рынке России, предоставляющей расширенную программу бесплатного технического обслуживания оборудования на пять лет. Программа предусматривает неограниченные консультации сервисной службы, при необходимости бесплатный выезд сертифицированного сервисного инженера с проведением диагностических и ремонтных работ.

Президент Группы Компаний «Фармконтракт» Сергей Быковский

С 1 января 2014 года российская фарминдустрия должна перейти на работу по новым Правилам GMP (Good Manufacturing Practice — надлежащая производственная практика). Считается, что переход на европейские стандарты качества лекарств позволит не только кардинально изменить российский рынок препаратов в лучшую сторону, но и откроет отечественным производителям дорогу на мировой рынок лекарств. Однако переход на международные стандарты качества невозможен без решения кадровой проблемы в российской фарминдустрии. За повышение качества выпускаемых специалистов взялись Первый Московский государственный медицинский университет (МГМУ) им. И.М. Сеченова и один из участников российского фармацевтического рынка Группа Компаний «Фармконтракт». В рамках частно-государственного партнерства стороны решили создать Всероссийский фармацевтический кадровый резерв. Гендиректор ГК «Фармконтракт» Сергей Быковский уверен, что от создания такого кадрового резерва выигрывают все стороны: государство получает современную конкурентоспособную отрасль, бизнес — перспективный рынок, потребитель — качественное лекарство.

— Как появилась идея создания Всероссийского фармацевтического резерва? На российском рынке не хватает специалистов?

— Кадры есть. Специалисты, которые сегодня есть в российской фармацевтической отрасли — в сфере контроля качества лекарственных препаратов или технологий, успешно выпускаются российскими вузами. Но, к сожалению, большая часть сегодняшних выпускников идет работать в представительства зарубежных фармкомпаний, остальные — в провизоры. В реальном производстве, в лабораториях выпускники вузов работать не хотят. На мой взгляд, тому есть две причины. Во-первых, нет мотивации — им неинтересно работать за небольшие деньги, когда к более высокому окладу медицинского представителя они получают еще и процент от продаж. Во-вторых, у молодых людей нет практической подготовки для работы на современном оборудовании, которым оснащаются все большее число фармпредприятий и лабораторий.

Ситуацию подстегнул переход на стандарты GMP, который, на мой взгляд, происходит достаточно быстро. Дело в том, что много лет у нас были замечательные фармацевтические заводы, оснащенные оборудованием среднего поколения. Поскольку российские производители в соответствии с единым международным стандартом должны оснащать свои производства совершенно новым оборудованием, далеко не во всех вузах страны похожее оборудование есть для прохождения необходимой практики. Получается, что предприятию приходится тратить колоссальное количество времени и средств на дообучение такого работника. Поэтому мы считаем, что обязанность в подготовке этих кадров для предприятий фармотрасли все-таки лежит на плечах производителя. Либо его официального представителя в регионе, каковым мы в России и являемся.

Такую программу в сотрудничестве с Первым Московским государственным медицинским университетом им. И.М. Сеченова мы и начали реализовывать. Проект «Всероссийский фармацевтический кадровый резерв» поможет решить проблему нехватки практического опыта у студентов и молодых специалистов в фармацевтической сфере. На базе университета мы создали демонстрационную лабораторию полного цикла производства и контроля качества лекарственных форм. Участники этой программы смогут пользоваться оборудованием ведущих мировых производителей,

таких как Agilent Technologies, Erweka GmbH, Binder GmbH, Mettler Toledo, Sotax, CISA, RoTab, Büche, Pharmatron, а также перенимать опыт западных коллег, посещая бесплатные конференции. Оборудование, представленное в лаборатории, в точности соответствует оборудованию, используемому на современных производствах в России и за рубежом.

— Разве раньше проблема кадров не возникала?

— Раньше мы занимались рынком, поставляли оборудование, обучали тех людей, которые на нем уже работают. И если сегодня оглянуться, так получилось, что сейчас практически все заводы, лаборатории контроля качества, научно-исследовательские университеты имеют то оборудование, которое мы и представляем на российском рынке.

Поэтому мы уверены, что потребность в таких специалистах уже сегодня есть и дальше будет только расти. Сегодня, если строится новый фармацевтический завод, он очень нуждается в квалифицированных кадрах. А люди переходят с одного места на другое. Но при том, что притока специалистов нет, где-то возникает кадровый дефицит.

— А новые заводы сегодня в России строятся?

— Заводы строятся довольно активно. Это связано с изменением государственной политики в сфере фармацевтики. Раньше западные или азиатские компании могли просто привести свой препарат в Россию и успешно его продавать. Российское правительство немного изменило правила

ПЕРВЫЙ МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ МЕДИЦИНСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ И.М. СЕЧЕНОВА (ПЕРВЫЙ МГМУ ИМ. И.М. СЕЧЕНОВА)

Первый Московский государственный медицинский университет им. И.М. Сеченова — старейший и крупнейший отраслевой вуз России, который ведет свою историю с 1758 г. Исторически успех университета от основания и до настоящего времени складывается из гармоничного сочетания педагогических, научных и клинических школ в сочетании с великолепным кадровым составом.

Сегодня Первый МГМУ им. И.М. Сеченова — это уникальный учебно-научно-лечебный комплекс, прошедший глубокую технологическую и техническую модернизацию по всем направлениям своей деятельности. В основу развития университета положена инновационная составляющая и перспективная реализация кадровых запросов современного здравоохранения. Учебный процесс в вузе строится на основе мировых образовательных стандартов.

игры. Теперь все производители, для того чтобы присутствовать на нашем рынке, обязаны здесь открывать свое производство. Поэтому западные компании сегодня очень активно инвестируют средства в строительство новых заводов, создают рабочие места. Достаточно сказать, что только в этом году мы оснастили порядка 12 новых производств.

– Как на практике происходит реализация вашей идеи?

– На первом этапе мы закупили за счет собственных средств самое современное оборудование, общая стоимость которого составила почти 4 млн евро. Прямо скажу, все, что заработали, то и вложили. Сюда же можно приплюсовать наши затраты на процесс обучения студентов в вузе. Просто мы хорошо понимаем, что эти затраты – вложение в наше будущее. Честно сказать, мы думали, что осуществление наших планов пойдет непросто. Однако встретили в вузах большое желание получить такую практическую подготовку. Оказалось, что студенты в университете теоретически очень хорошо подготовлены, у них есть общие навыки работы. Так что процесс практического обучения на современном фармоборудовании начнется в Первом медицинском университете уже с 1 декабря этого года. Но я уверен, что потребность в молодых талантливых специалистах даже в московском регионе за счет выпускников Первого медицинского университета не закроется. Поэтому наше партнерство с этим университетом – только первый этап нашего совместного проекта по созданию кадрового резерва. Дальше, вполне возможно, к нам могут подключиться новые партнеры.

– Что предполагает следующий этап вашего проекта?

– Сейчас при поддержке Первого МГМУ мы ведем переговоры еще с несколькими российскими вузами – Уральским университетом, Пермской фармацевтической академией, Пятигорской фармацевтической академией. Наши сотрудники объехали ряд вузов в регионах России: оказалось, что нашу идею поддерживают на всех уровнях. Всего мы предполагаем до конца следующего года создать порядка пяти подобных площадок. По нашему мнению, практическая подготовка для работы на оборудовании, которое мы устанавливаем в вузах, будет занимать в среднем – три месяца. При этом мы предполагаем, что студент будет посещать технологическую часть курса один раз в неделю, где он сможет получить практические навыки работы на всех видах лабораторного оборудования.

– И при этом финансовые затраты – только с вашей стороны?

– Идея интересна всем. Да, и при этом со стороны государства не предполагается абсолютно никаких затрат. Все финансирование наше: мы поставим оборудование, мы будем учить людей, оплачивать труд преподавателей. От государства нам ничего не нужно, кроме поддержки. Очень важно, что с Первым медицинским университетом мы встретили полное взаимопонимание в решении наших совместных задач.

– Это ваш основной принцип при осуществлении этого проекта?

– Знаете, у нас в России привыкли понимать

бизнес, по большей части, как зарабатывание денег. Мы же убеждены в том, что бизнес обязан участвовать в жизни страны. Государство дает бизнесу такие возможности, за которые он должен быть, по крайней мере, благодарен. Для этого со стороны бизнеса есть разного рода механизмы. С таким, в частности, принципом мы и подходим к реализации нашего проекта.

Кроме того, этим проектом мы закладываем себе крепкий фундамент на будущее. Ведь сегодняшние студенты – это кадровая помощь фармацевтическим заводам. А заводы, в итоге, наши основные покупатели. Мы посчитали, что гораздо проще и выгоднее для всех сторон потратиться на подготовку кадров, а не переманивать те единицы, которых сейчас можно где-то отыскать. Поэтому мы считаем, что в результате мы же окажемся в выигрыше. Если хотите, весь этот проект можно назвать нашей маркетинговой стратегией. То есть кадры, которые мы вырастим, выучим, – самый перспективный рынок.

– Каким оборудованием вы оснащаете учебные площадки?

– Для этой цели мы взяли уникальное оборудование. Дело в том, что есть оборудование разного класса мощности, чувствительности и производительности. Сегодня у большинства компаний – как коммерческих предприятий, так и государственных учебных заведений и лабораторий – пока на первом месте стоит экономия средств, и они покупают модели среднего качества. Мы же должны смотреть вперед, поэтому ставим оборудование максимально высокого класса, чтобы человек был подготовлен с некоторым запасом на будущее, лет на пять как минимум. Наши вложения достаточно большие, несмотря на то что мы – небольшая компания. Чтобы люди из нашего кадрового резерва действительно были подготовленными в полном смысле этого слова. Не на словах, как говорится, а на деле.

Например, если сегодняшним законодательством определены рамки используемого прибора по чувствительности, то мы ставим с самой максимальной чувствительностью, который только существует в наше время. К слову, цена одного из таких приборов составляет приблизительно 1 млн долл. Но мы знаем, что такое оборудование позволяет увеличить количество проводимых результатов и повысить их качество. И понимаем, что заводы, которые сегодня работают или вводятся в работу, все равно к этому придут. Сегодня первое, что им надо сделать – наладить свое производство и получить своего покупателя на выпускаемые лекарственные препараты. Но завтра эти производства придут к необходимости расширять процессы автоматизации, увеличивать мощности. Поэтому мы и готовим людей для работы на самом современном оборудовании.

– Есть ли какие-либо критерии, по которым вы выбираете вузы для реализации вашего проекта?

– Абсолютно никаких. В выборе партнеров и взаимодействии с ними нам помогает Первый МГМУ. Конечно, это вузы с фармацевтическими факультетами. Тем, кто хочет идти вместе с нами, мы всегда рады. У нас нет никакой образовательной лицензии, мы выступаем всего лишь партнером учебного заведения, студенты которых хотят работать в фармацевтической отрасли и стремятся научиться работать на современном оборудовании. Мы просто предоставляем ему такую возможность. Интересно, что некоторые заводы, с которыми мы работаем, оснащаем и обслуживаем, узнав о проекте, буквально обрушились на нас волной заявок на специалистов, которые будут иметь знания и практические навыки работы с этим оборудованием. Это, я считаю, как нельзя лучше иллюстрирует смысл всего нашего проекта, который мы с вузами начали по созданию кадрового резерва.

В 2011 ГОДУ УКАЗОМ ПРЕЗИДЕНТА РФ ФАРМАЦЕВТИЧЕСКАЯ ОТРАСЛЬ БЫЛА ВКЛЮЧЕНА В ПЕРЕЧЕНЬ СТРАТЕГИЧЕСКИ ЗНАЧИМЫХ. ДЛЯ РЕАЛИЗАЦИИ ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ В ФАРМАЦЕВТИЧЕСКОЙ ОТРАСЛИ ПЕРВЫЙ МГМУ ИМ. И.М. СЕЧЕНОВА И КОМПАНИЯ «ФАРМКОНТРАКТ» НАЛАДИЛИ АКТИВНОЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ В ВИДЕ РЕГУЛЯРНЫХ НАУЧНЫХ КОНФЕРЕНЦИЙ В ФАРМАЦЕВТИЧЕСКОЙ И ХИМИКО-ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЙ СФЕРЕ.

В стратегии развития фармацевтической отрасли на период до 2020 года были определены основные проблемы отрасли: отсутствие четкой классификации лекарственных средств, весь цикл производства которых находился бы на территории России; низкий уровень инноваций и технологий, используемых при разработке и производстве лекарственных средств, и низкий уровень обеспечения лекарственной безопасности в РФ. Но одной из главных проблем отрасли – дефицит высококвалифицированных кадров.

Как отмечается в стратегии развития, из-за отсутствия масштабного спроса со стороны индустрии в России практически отсутствует подготовка профессиональных кадров для современного фармпроизводства и индустриальной науки. Вузы не могут предоставить выпускников с практическими навыками. Это является следствием неразвитой материально-технической базы университетов, отсутствия современного и удобного оборудования. Все это приводит к оттоку квалифицированных кадров в другие сферы деятельности и за границу. Потребность в профессионалах, которые необходимы для реализации инновационного сценария развития фармотрасли, сегодня удовлетворена лишь на 10%. В период до 2015 года необходимо привлечь и подготовить для работы 10–11 тысяч специалистов, а именно: 3500 исследователей – химиков и биологов, 1500 специалистов по доклиническим и клиническим испытаниям, 2000 технологов, а также 3950 менеджеров инновационной и научной сферы, в том числе 450 человек с опытом работы в индустриальной науке на международном уровне. Такая проблема может привести к нехватке квалифицированных кадров на производстве, в медицинских учреждениях и аптеках, а также серьезно повлиять на контроль качества выпускаемых отечественных и импортных лекарств. Кроме того, может пострадать экономическая составляющая фармацевтической отрасли – увеличится приток дорогих импортных лекарств в ущерб отечественным.

В 3D и наяву

Dassault Aviation учится создавать лайнеры «на лету». Корреспондент «Секрета фирмы» слетал на продукции компании Dassault на ее же заводы, чтобы своими глазами увидеть, как она делается. Этой публикацией мы открываем новый спецпроект, посвященный ведущим компаниям мира.

Текст: Константин Бочарский

Фото: Константин Саломатин,

Марина Лысцева

БИЗНЕС-ТЕРМИНАЛ Внуково-3 выглядит как холл небольшого, но респектабельного отеля. Такое же лобби с диванчиками, стойка регистрации, служащие, которые занимаются оформлением и помогают с вещами, настенные часы над стойкой показывают время в далеких городах. Недолгие формальности, и, подхватив чемодан, идешь словно к себе в номер. Вот только за дверями не лифт, а взлетная полоса, где уже стоит серебристый Falcon 7X — один из самых впечатляющих бизнес-джетов, к тому же по меркам авиастроения свежая штучка: первая модель была отгружена клиенту в 2007 году.

Falcon — бренд аэрокосмической компании Dassault Aviation, ровесницы французской авиационной отрасли. Основатель компании **Марсель Дассо** проектировал первые самолеты для национальных воздушных сил еще во время Первой мировой войны. Dassault — компания с французской родословной, но с глобальными операциями и производственной сетью. Она ведет операции в 77 странах, у нее более 900 клиентов в секторе бизнес-авиации, 20 стран закупают истребители Dassault. Чуть менее половины бизнеса (46,22%) принадлежит европейскому аэрокосмическому холдингу EADS (European Aeronautic Defence and Space Company), производителю самолета Airbus, 50,21% — Dassault Group, управляемой семьей Дассо.

До середины прошлого века Dassault занималась проектированием и выпуском исключительно военных самолетов. В ее активе знаменитый истребитель «Мираж», а позже — сменивший его «Рафаль». Но в начале 1960-х, решив снизить высокую зависимость от госконтрактов, компания присмо-



БОЛЬШОЙ ДЖЕТ

По оценкам компании Honeywell, емкость рынка бизнес-авиации в 2013 году составит 600–625 новых машин. При этом львиная доля (87%, по данным консультационной фирмы Ascend) придется на средние и большие самолеты. Причины — глобализация и рост развивающихся рынков. Чтобы покрывать расстояния, скажем, между Америкой и Европой или Америкой и Китаем, нужны самолеты с длиной беспосадочного перелета около 10 тыс. км. Блогеры описывают сделку, когда поддержанный Gulfstream G650 был продан одному тайскому мультимиллионеру с премией 10%: покупатель не хотел ждать в очереди до 2017 года, чтобы получить свой личный сверхдальный частный самолет.



**Военная подготовка**

БИЗНЕС-ДЖЕТЫ FALCON ОКАЗАЛИСЬ ДЛЯ КОМПАНИИ DASSAULT AVIATION БОЛЕЕ ДОХОДНЫМ ДЕЛОМ, ЧЕМ РАЗРАБОТКА И ВЫПУСК БОЕВЫХ ИСТРЕБИТЕЛЕЙ



трелась к гражданскому сектору. Изобретать велосипед не стали — Dassault обратилась к своим наработкам, ведь у нее было что предложить рынку, имея уникальный опыт выпуска небольших, но мощных истребителей. Ориентируясь на размеры фюзеляжей и крыльев, Dassault в 1963 году изготовила первый Falcon, который вскоре стал одним из ключевых игроков на рынке сверхдальних бизнес-самолетов. С ростом глобализации в целом и экономического могущества США в частности начиная с 1970-х все большему количеству бизнесменов требовались трансатлантические перелеты. По мере появления новых экономических центров — в Азии, Африке, Латинской Америке — сетка перемещений стала еще сложнее, а спрос на джеты-дальнобойщики — еще выше. Сегодня под брендом Falcon выпускается линейка бизнес-джетов 900LX, 2000LXS, 2000S и 7X. По сути, Falcon задумывался лишь как спин-офф от ключевой деятельности компании — работы на оборонную промышленность. Сегодня «Фальконы» с большим отрывом стали главным генератором выручки компании. Так, в 2012 году из 3,32 млрд евро, заработанных Dassault Aviation, 76% пришлось на долю бренда Falcon.

ПОЛЕТ НОРМАЛЬНЫЙ

Визитная карточка «Миражей», которую отмечали военные, — высокая скороподъемность (авиационный термин, обозначающий скорость набора высоты). Понятно, зачем это истребителю. Хотя, возможно, для бизнес-джета эта характеристика играет ту же роль, что и время разгона до 100 км/ч у премиальных авто. У Falcon 7X скороподъемность впечатляющая. Круизную высоту 12,5 км он набирает всего

Разрушитель столов

ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ КОМПАНИИ DASSAULT SYSTEMES ФИЛИПП ФОРЕСТЬЕ МЕНТАЛ НАПРЯМУЮ СВЯЗАТЬ ПРОЕКТИРОВАНИЕ С ПРОИЗВОДСТВОМ

за 20 минут. Видимо, из-за этого мне кажется, что самолет забирается в небо практически отвесно. Не знаю, какими воздушными тропами летают большие пассажирские лайнеры, но в иллюминаторах мне постоянно попадают самолеты. Это необычное зрелище нервирует. Одни летят встречным курсом, другие пересекают наш, самолеты сверху, снизу. Белые струи, оставляемые лайнерами, как кильватерные следы, расчерчивают небо, словно карту. В Dassault утверждают, что в нелегкой конкурентной борьбе с Bombardier Challenger 605 и Gulfstream G350b и G450c Falcon выигрывает по нескольким параметрам. Например, по экономичности — на 10–40%. Так, по данным исследования «Fuel Economy Comparison» журнала Business & Commercial Aviation, опубликованном в 2011 году, на 1 тыс. морских миль (1852 км) подобная экономия составит около тонны топлива. А за трансатлантический перелет Falcon экономит своему владельцу до \$10 тыс. на карманные расходы.

Правда, представить, что экономия является ключевым фактором для владельцев бизнес-джетов, сложно. Стоимость машины лежит в интервале

\$ **269** МЛРД

за 14 тыс. поставленных бизнес-джетов — такой прогноз дает канадский производитель самолетов бизнес-класса Bombardier по развитию мировой индустрии бизнес-авиации на ближайшие десять лет

от \$40 млн до \$50 млн. В России, например, «Фальконы» есть в ангарах «Газпрома» и в президентском авиаотряде (государственной транспортной компании «Россия»). С одной стороны, Falcon — бизнес-джет сверхбольшой дальности. С другой — все-таки самолет персональный, разностороннего применения. За первую задачу отвечает сверхдлинная дистанция непрерывного полета — 11 тыс. км. Это позволяет, например, привезти пассажиров в Лондон из Нью-Йорка и без дозаправки улететь обратно. Максимальная скорость джета — 0,9 Маха (1 Мах равен скорости звука), то есть самолет вплотную приблизился к сверхзвуковому барьеру. За второй тезис отвечают небольшая длина взлетной полосы, высокая надежность за счет использования трех, а не двух двигателей и сверхкомфортный салон. Еще один предмет гордости — низкий уровень шума и степень герметизации, благодаря которой даже при резком наборе высоты не закладывает уши.

Пилот спрашивает нас, во сколько мы хотим приземлиться. Вопрос, непривычный для пассажира рейсовых лайнеров. У джета, конечно, есть предполагаемое время прибытия, рассчитанное исходя из наиболее эффективного режима полета. Но если пассажиры, например, не успели завершить в полете обед, то самолет может их «подождать». Мы решаем, что справимся с обедом быстро. И прибываем в Париж.

ЦИФРОВОЕ НЕБО

В бизнес-терминале аэропорта Ле-Бурже у Dassault есть собственный зал. Рядом с терминалом — сервисные ангара компании. Наличие станций обслуживания в стране поднимает сбыт. Так, после открытия подразделения в Индии в 2009 году компания вскоре получила шесть заказов, что немало, учитывая общие глобальные продажи в несколько десятков машин и всего 40 владельцев бизнес-джетов в Индии.

В Dassault гордятся и используют как один из маркетинговых аргументов тезис о том, что его бизнес-джеты разрабатываются теми же инженерами, в тех же конструкторских бюро, по тем же жесточайшим стандартам, что и военные истребители. И производятся на тех же площадках. «Мы знаем, как проектировать военные самолеты, чтобы они были



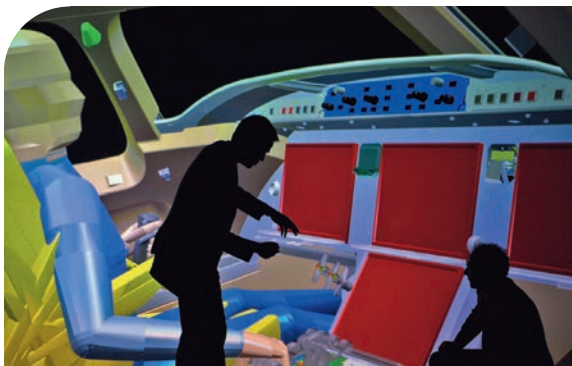
МОНЕТИЗАЦИЯ ЛЬГОТ

В начале года президент США Барак Обама выступил с предложением отменить налоговые льготы для владельцев бизнес-джетов. Владельцы самолетов в ответ апеллировали к тому, что частный самолет — не только роскошь. Так, бизнес-авиация дает работу более чем 5 тыс. аэропортам в США (всего в стране зарегистрировано более 11 тыс. бизнес-джетов, это крупнейший рынок в мире), в то время как коммерческие линии — только 550. В индустрии бизнес-авиации заняты 1,2 млн работников, которые создают \$150 млрд выручки ежегодно.

быстрее, меньше, легче, мощнее, экономичнее», — говорит менеджер отдела продаж оборудования **Фредерик Раше**. Это правда. В Сен-Кло, предместье Парижа, куда мы прибываем, находятся цеха сборки «Фальконов» и «Рафалей». Стоят они практически рядом. Крылья делают в Мартиньясе, в 10 км от Бордо, а цех окончательной сборки находится рядом с аэропортом Бордо Мериньяк, на противоположной стороне от пассажирского терминала. Это удобно. Готовый самолет нужно лишь откатить на взлетную полосу, и он может добираться к клиенту своим ходом. Сен-Кло — флагманская площадка Dassault Aviation. Здесь расположены центральный офис и подразделение разработки — святая святых компании. В этом же месте установлен памятник **Марселю Дассо**, который руководил компанией до 1980-х годов. Тут в 1962 году произошло историческое событие, когда знаменитый **Чарльз Линдберг** (в 1927 году он первым пересек в одиночку на самолете Атлантику) от лица американской авиакомпании Pan Am, осмотрев первый выпущенный «Фалькон», скажет: «Да, это моя птичка», и подпишет контракт на закупку. На протяжении почти полувека Dassault позиционировала себя как единственная компания, способная на поставку боевых самолетов для обороны Франции. Марсель Дассо до середины 1950-х искренне считал, что его компания должна специализироваться только на военной авиации. Сделка с Pan Am открыла новый рынок, а Dassault вновь угадала тренд. Через

Виртуальный стандарт

СИСТЕМА РАЗРАБОТКИ САМОЛЕТОВ В ВИРТУАЛЬНОЙ СРЕДЕ, СОЗДАННАЯ В DASSAULT AVIATION, ВСКОРЕ СТАЛА ИНДУСТРИАЛЬНЫМ СТАНДАРТОМ



50 лет, в 2012 году, компания продала 66 «Фальконов» и всего 11 «Рафалей».

Мы сидим в зале, очень похожем на маленький кинотеатр. Кресла полукругом, каждый следующий ряд выше предыдущего. Впереди — белый экран. Нам раздают 3D-очки, гаснет свет. Не хватает только попкорна и колы. На экране — объемный макет самолета в разрезе. Специалист центра виртуальной реальности вращает объемный макет самолета, снимая слой за слоем обшивку и демонстрируя узлы.

В следующем зале, надев очки и перчатки виртуальной реальности, мы по очереди попадаем в настоящий киберпанк — оказываемся внутри полноразмерного цифрового макета самолета. Масштаб и пропорции соблюдены полностью. Реалистичность на уровне. Функциональность — тоже. Здесь можно проверить колесо, пройтись по салону, открыть дверь и зайти в туалет и даже выйти за борт во время полета — потрясающий опыт. Вот только ходить по виртуальному миру страшновато. Кажется, еще шаг — и провалишься в цифровую бездну.

Нам объясняют, что подобная визуализация помогает решить как минимум одну проблему: оптимальным образом расположить бесчисленное количество трубок, проводов, узлов креплений, деталей так, чтобы эта компоновка оказалась реализуемой. Сопоставляя бумажные чертежи, подвоха можно не заметить, а при создании прототипа окажется, что эта трубка проходит «сквозь» другую деталь или монтажную невозможно подобраться к ней при сборке. «Чем раньше заметили проблему, тем дешевле ее исправить», — комментирует демонстратор. Если идти дальше, то среда виртуальной реальности позволяет перенести создание самолета из предметной плоскости в цифровую.

За 3D-проектирование самолетов в Dassault отвечает CATIA — система автоматизированного проектирования, разработанная в компании. CATIA — один из ключевых активов дочерней компании — Dassault Systemes. В конце 1960-х она появилась в Dassault вместе с первыми компьютерами IBM, которые компания закупила для ускорения расчетов. Для огромных железных ящиков не было прикладного ПО, и инженеры-энтузиасты стали писать его сами. Сначала оцифровали аэродинамическое моделирование, затем — создание виртуальных поверхностей. Когда в цехах появились первые станки с ЧПУ, их подключили к созданному софту. Так возник стандарт использования одних и тех же данных для проектирования и производства, что позволило избе-



ЧАСТНЫЙ ФЛОТ

В 2012 году компания NetJets, один из крупнейших операторов на рынке бизнес-авиации, зафиксировала более 300 тыс. часов, которые налетали ее клиенты. Стоимость часа аренды дальнемагистрального бизнес-джета в зависимости от модели лежит в интервале от \$4,5 тыс. до \$8,5 тыс.



гать ошибок, неизбежных при ручной стыковке процессов. В 1980-х разработки перенесли в отдельную компанию, и благодаря поддержке IBM, заинтересованной в продвижении софта, который мотивировал производителей покупать компьютеры, CATIA самостоятельно вышла на рынок.

«Когда мы начали с CATIA много лет назад, мы мечтали уничтожить чертежные столы и проектировать самолеты только в 3D», — говорит Филипп Форестье, вице-президент компании Dassault Systemes. Его мечты сбылись. Сегодня CATIA — продукт, с помощью которого проектируется большинство самолетов в мире. Он также широко применяется в проектировании судов, в автомобильной промышленности,

Ходить по виртуальному миру страшновато. Кажется, еще шаг — и тут же провалишься в цифровую бездну



Рабочий момент

СРЕДНИЙ СРОК ПРОИЗВОДСТВА БИЗНЕС-ДЖЕТА – ДВА ГОДА. ОДНАКО ВО ВРЕМЯ ПРЕДКРИЗИСНОГО БУМА ОЖИДАНИЕ В ОЧЕРЕДИ МОГЛО ДОХОДИТЬ ДО 5 ЛЕТ

отсутствующие \$40 млн. Так, в сентябре 2009 года от своих «Фальконов» отказались британский Royal Bank of Scotland и американский Citigroup, чьи пять лет ожидания как раз подходили к концу. На фоне рассмотрения вопроса о господдержке Citigroup новость о предстоящей оплате заказа, как писали СМИ, привела президента США **Барак Обаму** в ярость.

В компании говорят, что одна из ее профессиональных компетенций — умение понимать длинные тренды. Благодаря этому Dassault не стала расширять мощности, когда в 2007 году пузырь достиг пика (135 заказов против обычных 60). «50% бизнеса компании — аутсорсинг, — говорит Фредерик Раше. — В кризис мы не уволили ни одного человека, просто переместили работы от аутсорсеров к себе. Возможно, мы ведем консервативную политику, но это помогает нам защищаться от кризисов». В 2009 году компания получила 150 заказов от размещенных заказов. Но уже через несколько лет Dassault преодолела спад. В 2010 году она продала шесть самолетов, в 2011-м — 11, в 2012-м — около 60.

Dassault — единственный производитель бизнес-джетов в Европе. Чистая прибыль компании последние несколько лет стабильна, составляет около 400 млн евро. 65% продаж приходится на Северную Америку, 26% — на Европу. Российский бизнес, как и другие «развивающиеся» рынки, — территория особых надежд для компании. По словам Жюль Готье, за последние пять лет российский парк самолетов Dassault Falcon вырос вдвое. За первую половину этого года компания поставила российским заказчикам семь новых бизнес-джетов — это более 15% мировых поставок Dassault. Всего в России парк самолетов Falcon составляет свыше 50 машин. В Dassault ждут от нашего рынка роста на 15–30% ежегодно. Ведь в России существует как минимум две железных причины для использования частной авиации — проблемы с дорогами и отсутствие недостатка в миллионах. //сф

строительстве и даже в производстве потребительских товаров и ритейле. С его помощью создавались Boeing 777, машины автоконцерна BMW, российский автомобиль «Маруся». В решениях Dassault Systemes объединен целый пакет прикладного программного обеспечения, отвечающего за цифровую разработку. Последние идеи — PLM (Product Lifestyle Management) — позволяют начать производство детали в момент завершения разработки ее цифрового чертежа. Сегодня Dassault Systemes — компания с 11 тыс. сотрудниками и выручкой 2 млрд евро за 2012 год.

Идеи, заложенные командой, создавшей CATIA, лежат в основе проектирования продукции Dassault Aviation. В 2010-м Falcon 7X стал первым в мире самолетом, полностью спроектированным в 3D. При его изготовлении обошлись без создания моделей и прототипов, а первый собранный лайнер стал и первым серийным.

РЫНОК ДЛЯ ВЗЛЕТА

По словам вице-президента по продажам Dassault Aviation **Жюль Готье**, в среднем время от заявки до получения самолета составляет около двух лет. Максимальной длины очередь достигла перед кризисом 2008 года: для тех, кто заказал машины в 2004–2005 годах, время ожидания достигало пятилетки. Слишком быстро росли прибыли компаний, и слишком много появилось новых миллионеров. Схлопывание пузыря привело к массовому потоку отказов. Заказчики предпочитали потерять депозит 10% (\$4–5 млн), чем платить

40 ТЫС. ЕВРО

Примерно в такую сумму обойдется бизнес-чартер из Москвы в Лондон на бизнес-джете Falcon 2000, по расчетам сервиса Rusjet.aero

А ТЕПЕРЬ О ГЛАВНОМ TRUST TRAVEL

ТРАСТ[®] | Банк

НБ «ТРАСТ» (ОАО)

ВОЗВРАЩАЯСЬ ДОМОЙ ИЗ ЗАПОМНИВШЕЙСЯ ПОЕЗДКИ – БУДЬ ТО СЛУЖЕБНАЯ КОМАНДИРОВКА ИЛИ ОТПУСК, – ЧАСТО ЗАБЫВАЕШЬ МНОГОЕ СРАЗУ, ОСТАВЛЯЯ В ПАМЯТИ ЛИШЬ САМЫЕ ЯРКИЕ МОМЕНТЫ. ТЕМ ВРЕМЕНЕМ «ЗА КАДРОМ» ПОРОЙ ОСТАЮТСЯ ОЧЕНЬ ВАЖНЫЕ МЕЛОЧИ, БЕЗ КОТОРЫХ НЕ ПОЛУЧИЛОСЬ БЫ И САМОГО ПУТЕШЕСТВИЯ. ВО ФРАНЦИИ ТАКОЙ РЕШАЮЩЕЙ ДЕТАЛЬЮ ПОЕЗДКИ ДЛЯ МЕНЯ СТАЛА КАРТА TRUST TRAVEL.



Собираясь в Париж, где меня ждала насыщенная деловая программа, я начал, как и все сверхзанятые люди, в самый последний момент – на то, чтобы распланировать, что с собой брать и с какими деньгами лететь, времени было в обрез. Само собой, за неделю до вылета открылся неожиданный сюрприз – выяснилось, что аванс на мою привычную зарплатную карту перечислить к поездке не успевают, к тому же срок ее действия истекает и на перевыпуск нужно не менее двух-трех недель. Ситуация аховая – хоть по-советски зашивай евро в трусы. От путешествий с наличностью я, впрочем, как убежденный сторонник цивилизованных расчетов, отказался давно. Поэтому взял экстренно штудировать актуальные предложения банков в интернете, а изучив их, обнаружил оптимально подходящее мне решение: банк «Траст» предлагал открыть карту, кредитную, с серьезным лимитом, укладываясь при этом в нужные мне сроки!

Подробности предложения и убедительный взгляд Брюса Уиллписа с постера в офисе банка, куда я приехал, укрепили меня в выборе. Секрет «Траста» оказался прост: если во многих банках ждать одобрения на открытие и изготовление именной «кредитки» нужно весьма долго, то в «Трасте» на это требуется максимум неделя, а то и... всего 15 минут. Как выяснилось, при открытии кредитных карт с лимитом не более чем в 300 000 рублей на время их изготовления клиенту в банке сразу вручают карту-дублер, привязанную к тому же счету и по функциям ничем не отличающуюся от главной. Единственно что – именной. Но – прямо в день обращения.

Хотел воспользоваться этим и уйти уже сразу с картой из банка, но, выбирая из двух предложенных мне вариантов – MasterCard World и MasterCard Black Edition – я остановился все же на второй, более дорогой, зато с овердрафтом до миллиона рублей и целым букетом светских привиле-

гий. Ждать ее изготовления нужно было в течение недели, и, честно говоря, я немного волновался: времени до полета было впрытк.

Зато, дождавшись курьера из банка с готовой картой, я в тот же день уже в московском аэропорту сумел оценить ее преимущества – в частности, приятные достоинства прилагаемой к ней карточки Priority Pass, права доступа в залы VIP и бизнес-класса в 600 международных аэропортах мира! В повседневности я скорее аскет, чем эстет. Тем не менее было, не скрою, приятно начать поездку с поистине французским шиком – припарковав свою машину на время путешествия на vip-парковке и отправившись ожидать полета в vip-lounge с его благородной тишиной, стильной мебелью, зоной для деловых переговоров, своими кафе и ресторанами.

Словом, подготовка к полету прошла с комфортом не меньшим, чем сам полет в салоне элитного бизнес-джета. А теперь – внимание – о главном, что мне дал TRUST TRAVEL. Признаться честно, я как-то не привык копить баллы, очки – вроде как занятие для тинейджеров и тех, кто с головой утонул во всяких потребительских и социальных сетях. Поэтому поначалу и не придал значения тому, что в банке при открытии карты пообещали еще и «начислять мили» за все операции по ее использованию.

Забегая вперед, скажу, что потратиться пришлось в Париже на полную катушку – благо «кредитка» «Траста» всегда была под рукой. Еще в Москве – сувенирные матрешки в подарок французским коллегам. Сразу же по прибытии на французскую землю – арендовал автомобиль на все дни путешествия. С ходу забронировал номер с шикарным видом на Tour Eiffel. Дальше – больше: модный шарф и прочий travel-шопинг по парижским бутикам, поход в Мулен Руж, ужин в знаменитом ресторанчике на Монпарнасе, где сживали великие мира сего, заправка моего арендованного автомобиля. Билеты в Лувр, ароматнейший кофе с круассанами и деловыми газетами по утрам в уютных кафе и многое другое...

Как выяснилось, каждая такая покупка «падала» в копилку моих будущих миль. Кроме того, банк «Траст» оказался единственным среди российских банков, кто взялся начислять мили не только за покупку товаров и услуг, но и за снятие наличных в банкоматах – то есть, по сути, за все операции, совершенные с кредитной travel-карты с использованием кредитных средств банка.

Конечно, проверять, сколько миль я зарабатывал каждый раз, в ходе пролетевшей за один день поездки времени не было. Сделать это я смог по возвращении в Москву. Дома меня ждал сюрприз – на своем счету я обнаружил 5000 «приветственных» миль за то, что в течение первого месяца пользования ею потратил гораздо больше, чем озвученную для получения бонуса сумму – 10 000 рублей. Добавились к бонусу и набегавшие мили за покупки и снятый в банкоматах «кэш» из расчета чуть ли не «1 доллар – 1 миля»! Прикинул, что с такими темпами накопления миль уже не придется копить их на премиальный полет годами, и порадовался тому, что вовремя заглянул в этот банк. Ведь в нем мне досталась, по сути, первая в России кредитная карта, реально способная сделать путешествия своих обладателей почти бесплатными – благодаря как повышенному начислению миль, так и 55-дневному льготному периоду погашения кредита. Пока же в ожидании следующего путешествия ей досталось одно из лучших мест в моем портмоне – она сделает удобнее и проще мои будничные покупки.



СЧЕТЧИК МИЛЬ

Приветственные мили	5 000
За поездку накоплено миль	4 179
Итого	9 179 миль

«ПОЧЕМУ TRUST TRAVEL?»

ТРАСТ⁹ | Банк

НБ «ТРАСТ» (ОАО)

О ПОСЛЕДНИХ ТЕНДЕНЦИЯХ НА РЫНКЕ КРЕДИТНЫХ КАРТ И НОВЫХ ВОЗМОЖНОСТЯХ ДЛЯ РОССИЙСКИХ КЛИЕНТОВ РАССКАЗЫВАЕТ ЧЛЕН ПРАВЛЕНИЯ БАНКА «ТРАСТ»
ВАСИЛИЙ КУЗНЕЦОВ.



– В последнее время в России все активнее развивается рынок кредитных карт, и сегодня особенно востребованными становятся travel-карты. С чем, по вашему мнению, связаны эти тенденции?

– Кредитные карты как продукт ежедневного пользования в России начали массово выдаваться немногим более 10 лет назад, в то время как для жителей западных стран они являются широко используемым финансовым инструментом еще с середины прошлого века. На развитых рынках на душу населения приходится больше одной карты, в то время как у нас этот показатель значительно меньше.

Последние несколько лет в России начался динамичный рост безналичных расчетов там, где ранее мы расплачивались исключительно наличными, и доля таких расчетов достигла 50%. Соответственно, темпы роста карточных портфелей банков стали опережать рост в других рыночных сегментах (в частности, кредитования наличными). Кредитные карты, зачастую, воспринимаются как альтернатива кредитам наличными, как дистанционный и более удобный формат получения заемных средств. По мере развития рынка все больше людей используют карты в повседневной жизни: для оплаты различных товаров и услуг.

Когда на рынке произошло первое понимание продукта и были внедрены базовые сервисные опции (sms-информирование о проведенных транзакциях,

интернет-банк и т.п.), начался активный поиск решений, наилучшим образом охватывающих все потребности пользователей. Появились разнообразные программы лояльности для держателей кредитных карт, бонусные системы. Travel-карты, «заточенные» на любителей путешествий, являются в этом плане одной из топовых тенденций во всем мире. Потребность в них огромна, поскольку люди все больше путешествуют. Первым успешным ко-брендовым проектом еще в прошлом веке стал альянс Ситибанка и American Airlines. Были попытки реализовать программы с представителями других отраслей, однако сфера Travel до сих пор остается самой востребованной и популярной в мире, в том числе и в России. Банк «Траст» находится в тренде и этой осенью вывел на российский рынок новый продукт – кредитную карту TRUST TRAVEL.

– Владельцы обычных ко-брендовых карт с авиакомпаниями часто сталкиваются с ограничениями по использованию накопленных баллов. Есть ли побдные ограничения по вашей новой карте?

– На самом деле, владельцам travel-карт в процессе их использования приходится сталкиваться с массой ограничений, прежде всего, по использованию накопленных миль. В ко-брендинговых проектах их, как правило, можно использовать только на определенные авиакомпании, направления и рейсы, бонусные билеты часто недоступны. Между тем исключение подобных препятствий существенно повышает уровень удобства и экономической выгоды для клиентов. Поэтому мы, запуская карту TRUST TRAVEL, вышли за стандартные рамки обычных ко-брендовых программ и предложили клиентам наиболее богатый выбор возможностей, какой только можно найти сегодня на этом рынке. Наши карты обслуживаются популярной системой iGlobe, и накопленные по картам мили можно потратить на покупку билетов более 380 российских и зарубежных авиакомпаний. Кроме того, бонусные баллы можно использовать не только для приобретения авиабилетов, как это часто бывает, но и на любые другие туристические услуги: проживание в отелях по всему миру, прокат авто и многое другое...

TRUST TRAVEL – самая насыщенная различными возможностями кредитная карта на сегодняшний день, причем не только в масштабах России. Более того, круг возможностей использования миль расширяется с каждым месяцем. Мы планируем добавить возможность оплаты мильными железнодорожных билетов, заправок на АЗС, мобильной связи. Работаем над тем, чтобы TRUST TRAVEL могли использовать как корпоративные карты и юридические лица для своих сотрудников, для оплаты деловых поездок. Для малого и среднего бизнеса готовим специальную линейку кредитных карт. Мы заинтересованы в том, чтобы россияне как можно активнее пользовались возможностями банковских карт и могли накопить мили на все, что им действительно нужно.

– По сути, это новый тип банковской карты, сочетающий в себе функции кредитной и многогранной бонусной карты?

– Да, карта TRUST TRAVEL заменяет большинство существующих бонусных карт отдельных авиакомпаний, отельных сетей и других структур, обслуживающих путешественников. Она позволяет, с одной стороны, на выгодных условиях использовать кредитные средства (с лимитом до 1 млн рублей), с другой стороны – совершая с карты ежедневные привычные покупки и операции, ускоренно накапливать мили и затем использовать их для организации поездок.

Мы предлагаем два типа кредитных карт, эмитируемых международной платежной системой Mastercard: World MasterCard и World MasterCard Black, предоставляющую, помимо прочего, еще и целый набор изысканных услуг типа priority-pass и консьерж-сервиса. Условия открытия карт очень демократичны, они доступны не только в Москве, но и во всех регионах присутствия банка по России. Для обеих карт мы предусмотрели оперативный и простой способ оформления, обе они чиповые, максимально защищенные и предназначены для самых активных россиян, прежде всего, деловых людей, которые по определению являются наиболее продвинутыми потребителями банковских услуг и активными путешественниками.

– Какими эксклюзивными преимуществами обладают карты TRAVEL TRUST по сравнению с предложениями других банков?

– На российском банковском рынке только по картам банка «Траст» сегодня начисляются мили за снятие наличных средств в банкоматах. В зачет миль идут также безналичные платежи физических лиц между собой. У остальных банков такие операции для начисления миль не учитываются. Вторая особенность TRUST TRAVEL – встроенная функция PayPass, бесконтактный способ оплаты товаров и услуг. Это передовой инновационный продукт, который активно внедряется в России, инфраструктура под него сегодня развивается очень быстро, и точек приема таких карт все больше с каждым днем.

Безусловно, всем обладателям наших карт доступны дистанционное банковское обслуживание, контроль состояния своего счета 24 часа в сутки, в том числе с помощью круглосуточной службы клиентской поддержки банка. Также мы запускаем проект 3D-Secure, что позволяет существенно повышать безопасность пользования картой в онлайн.

– Каковы сегодняшние позиции банка «Траст» на рынке кредитных карт?

– Мы развиваем карточный бизнес в приоритетном порядке, так как это продукт ежедневного пользования, с возможностью делать клиенту специальные предложения и гибко управлять лимитами. В перспективе мы нацелены на то, чтобы наши клиенты по разным продуктам являлись держателями карт банка. Сегодня «Траст» занимает 13-е место среди российских банков по портфелю кредитных карт и является лидером по темпам роста портфеля: его объем за 2012 год вырос с 4,6 до 11,6 млрд рублей, а по итогам текущего года ожидается рост до 20 млрд рублей.



УЧАСТНИКИ ПРОЕКТА «СТАТЬ
КОММЕРСАНТОМ» ВЕСЬ 2013 ГОД
РАССКАЗЫВАЛИ, КАК ОНИ СТРОЯТ
БИЗНЕС, С КАКИМИ ПРОБЛЕМАМИ
СТАЛКИВАЮТСЯ И КАКИМ ОБРАЗОМ
ИХ РЕШАЮТ. ПРИШЛО ВРЕМЯ
ПОДВЕСТИ ИТОГИ.

Текст: Екатерина Сирина

Иллюстрация: Лена Мурзина

Фото: Александр Петросян, Александр Коряков, Олег Яровиков, Михаил Соколов, Василий Шапошников

РАБОТА С ИЛЛЮЗИЯМИ



BlackBird Agency
Event-агентство (Санкт-Петербург)

BLACKBIRD AGENCY **Максим Ясный** (на фото) открыл весной 2011 года. **Сергей Князев**, генеральный продюсер одного из крупнейших в России агентств праздников «Князевъ», уверен, что основа успеха BlackBird Agency — хороший баланс между креативом и отлаженным менеджментом: «Креативных людей на рынке много, ответственных и умеющих выстроить работу со „сложными“ творческими людьми — меньше».

К концу 2013 года Ясный планировал увеличить оборот своего агентства примерно в два раза, создать новые отделы дизайна и digital, начать развивать франшизу в других городах. План по обороту, по оценке Максима, будет выполнен. Приросла и клиентская база. «Мы продолжаем вести наших старых заказчиков, но 40% клиентов в этом году — новые компании», — говорит Ясный. План по развитию веб- и digital-направлений также был успешно реализован. «Мы сделали несколько интернет-сайтов, приложений, интерактивных программ, и даже программу для обучения региональных представительств алкогольной компании», — рассказывает Ясный.

А вот от идеи развития франчайзинга предприниматель решил пока отказаться. Он понял, что не сможет контролировать качество услуг. Зато компания расширила свою географию, проведя мероприятия в Тюмени, городах Испании, Португалии, Турции. В будущий год Ясный смотрит позитивно, планирует дальнейшее увеличение финансовых показателей и активный выход на рынок конференций и деловых мероприятий.

400%

Так выросла посещаемость сайта «Медкампус» за 2013 год. Причем использовать эту соцсеть начали студенты-медики не только из России, но и из других стран

ХОРОШИЙ СИГНАЛ

Летом 2013 года продажи смартфонов в России впервые превысили продажи обычных мобильных телефонов в штуках. Если считать в деньгах, то «умные» телефоны вырвались вперед еще в 2011 году. Следующий шаг — рост спроса на «гаджеты для гаджетов», которые продает Mini Fellini.

МОНЕТИЗАЦИЯ ОШИБОК



Energon
Производство и дистрибуция энергетической жевательной резинки (Санкт-Петербург)

Продавать в России энергетическую жвачку с кофеином **Роман Матвеев** (на фото) с партнером начали в 2012 году, основав компанию «Энергон Рус». Продукт оказался востребованным. При минимальных вложениях в маркетинг к началу 2013 года жвачка продавалась уже на 500 АЗС, а также в магазинах. За год партнеры сумели вернуть вложенные средства, получить небольшую прибыль и снова инвестировали все деньги в производство.

По мнению Матвеева, при продвижении продукта на рынке FMCG без торговых сетей не обойтись. Ведь перспективным продуктом уже заинтересовались конкуренты. «Планируемого увеличения выручки в десять раз достичь не удалось», — рассказывает Роман. — Заказывая новые партии, мы старались снизить себестоимость продукции, для этого увеличили объем заказа. Но затянули с его оплатой, а деньги розница выплачивает с отсрочкой». В результате компания ощутила в начале осени нехватку продукции.

Стремясь сэкономить, предприниматели пытались все делать сами. «Теперь я понимаю, что специалистов надо нанимать, как только пошли первые продажи», — говорит Роман. Партнеры пригласили в соучредители специалистов в области продаж и маркетинга, наняли сотрудников — сейчас в компании работают восемь человек. Матвеев занимается поисками инвестора: «Вход в федеральные сети дорог, но массовому продукту без них не обойтись, так же как и без масштабной рекламной кампании».

ФИНАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ЗА ГОД

45

Планируемый оборот в 2013 году, млн руб.

87

Рост за год, %



ФИНАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ЗА ГОД

8

Планируемый оборот в 2013 году, млн руб.

166

Рост за год, %



СМЕНА ДИАГНОЗА



«Медкампус»
Интернет-портал
для студентов-медиков (Уфа)

Портал для студентов-медиков «Медкампус» стартовал осенью 2012 года при поддержке «старшего брата» — сайта для врачей «Доктор на работе». До этого основатель «Медкампуса» **Антон Масленников** вел группы с одноименным названием в соцсети «В контакте». К январю 2013 года у сайта «Медкампус» было 35 тыс. подписчиков. Масленников решил привлечь на сайт всех студентов-медиков страны, около 80 тыс. человек, а также заинтересовать рекламодателей.

«К середине ноября на сайте были зарегистрированы 88 тыс. человек, не только все будущие медики из России, но также студенты из Китая, США, стран СНГ и Евросоюза», — рассказывает **Роберт Сагидуллин** (на фото), взявший на себя руководство проектом в августе 2013 года.

Антон Масленников, акушер-гинеколог, ассистент кафедры акушерства и гинекологии №2 БашГМУ, решил оставить оперативное руководство проектом, которое требовало от него много времени, и больше внимания уделять научной и преподавательской деятельности.

Порталом заинтересовались рекламодатели. «Наша аудитория интересна предприятиям фармакологической направленности. Студенты в будущей практике будут применять те препараты, которые им запомнились во время учебы», — уверен Сагидуллин. Компании удалось заключить договоры с несколькими крупными фармацевтическими компаниями, которые искали на сайте сотрудников. Рекламные доходы выросли до 80 тыс. руб. в месяц.

30—
50
ЗАКАЗОВ

в сутки получает
в 2014 году про-
давец креативных
гаджетов для
смартфонов Дми-
трий Семаев

МЯГКАЯ
СИЛА ДУХА

ОБРАЗОВАВШЕЕСЯ В 2007 ГОДУ казанское агентство недвижимости «Счастливый дом» сумело войти в топ-3 риэлтерских компаний Казани. Но его основатель и гендиректор **Анастасия Гизатова** (на фото) продолжает жаловаться на собственную неорганизованность и неумение работать с высокой эффективностью. «Без поддержки своей команды я точно ничего не смогла бы. А иногда мне просто везло, причины такого везения не могу объяснить», — говорит она. Зато **Марк Розин**, президент компании «Экопси», которая специализируется на кадровом консалтинге, считает, что везение Гизатовой вполне объясня-



«Счастливый дом»
Агентство недвижимости (Казань)

ется ее человеческими качествами и силой духа. Рынок вторичного жилья в Казани стагнирует, но Гизатова, как и планировала, успешно развивает продажу новостроек. «Я заключила все планируемые договоры и начала работу над новыми проектами. Сейчас в продаже четыре жилых комплекса», — рассказывает Гизатова. Она радуется возможности сделать уникальный проект жилого комплекса с яблоневым садом во дворе и смотровой площадкой с телескопом на крыше. Акции по стимулированию продаж новостроек «Счастливый дом» проводит совместно с банками-партнерами. «Сейчас идет проект с ВТБ 24. Наше представительство открыто в офисе Сбербанка. Получить такое предложение было очень приятно», — говорит Анастасия. В начале года она задумывалась о продаже франшиз. Но так же, как и Максим Ясный, Гизатова поняла, что не сможет контролировать качество услуг франчайзи.

ФИНАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ЗА ГОД

1,5

Планируемый
оборот в 2013 году,
млн руб.

/ 400

Рост
за год, %



ФИНАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ЗА ГОД

13,5

Планируемый
оборот
в 2013 году,
млн руб.

/ 28

Рост
за год, %



В МЕЧТАХ О РОЗНИЦЕ

До 2013 года **Дмитрий Семаев** (на фото) управлял успешным бизнесом — салоном саксофонов Mariachi в Москве. Магазин раскрутили с помощью видео-мастер-классов известных музыкантов, которые предприниматели сами снимали. Для этого использовали iPhone с фотообъектива-



Mini Fellini

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

ми, штативом, микрофоном. Дмитрий так увлекся гаджетами для смартфонов, что решил создать интернет-портал Mini Fellini с магазином «креативных примочек», совместимых с мобильными устройствами iOS, Android и Windows. Mini Fellini стал зарабатывать с первого дня запуска, но Дмитрий решил создать более информативный сайт. Основные усилия в 2013 году он сосредоточил на разработке сайта и поиске наиболее перспективных товаров. В результате запуск сайта затянулся, он переделывался несколько раз и стартовал только в конце лета. Возникли сложности с дистрибуторами. «Я столкнулся с низким уровнем информации о товаре и постоянным отсутствием его на складах», — говорит Дмитрий. Сейчас количество заказов в интернет-магазине растет. Денег хватает на поддержание сайта и закупку новых товаров. Но масштаб бизнеса и темпы роста не устраивают предпринимателя. Дмитрий считает, что переоценил возможности сайта и социальных сетей. «Люди лучше реагируют на продукцию при живом общении», — говорит он. Предприниматель снял студию на «Красном Октябре», чтобы общаться с покупателями «в самом ядре креатива»: «Это чудо, что там нашлось место как раз по моему бюджету».

ФИНАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ЗА ГОД

1,2

Планируемый оборот в 2013 году, млн руб.

Рост за год, % нет данных



ЗАТЯЖНОЙ ПРЫЖОК

Начать продажи первой серии приставок под брендом Wise TiVi основатели проекта планировали в феврале 2013 года, тестовый продукт был готов. Но на момент сдачи номера продажи так и не стартовали. Сначала предприниматели столкнулись с бюрократическими сложностями, из-за которых затянулась сертификация, потом — с необходимостью тщательного контроля при организации производства в Китае. «С самого начала мы планировали создать новый премиальный бренд на рынке „умных“ вещей», — рассказывает **Кирилл Малука** (на фото), основатель и соинвестор Wise TiVi. Но премиальный бренд на этапе стартапа требует либо больших инвестиций, либо колоссальных усилий. «Удержаться от того, чтобы пойти на серьезные компромиссы и начать двигаться быстрее, крайне сложно», — говорит Малука. На компромиссы он не пошел. Кирилл взял на себя оперативное управление проектом из-за болезни другого основателя, **Андрея Орехова**.



Wise TiVi

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

Отношения с китайскими партнерами постепенно выстроились, хотя потребовали привлечения технических специалистов и юристов. Россия должна была стать тестовым рынком. «В начале года мы видели множество позитивных откликов на наш тестовый продукт. Жаль, что не смогли использовать это преимущество», — говорит Малука. Тем не менее проект удалось сохранить. «Большинство партнеров в нас верят и ждут запуска продукта», — говорит Малука. Он уверен, что в декабре продажи начнутся, и компания сможет заработать на праздничном ажиотаже.



ОСТЫВШИЙ
ПИРОГ

Российский рынок недвижимости стоит на месте. После восстановительного роста в 2010–2012 годах цены практически перестали расти. Даже в Москве, по оценкам экспертов, стоимость квартир вряд ли вырастет по итогам 2013 года выше инфляции. Такая ситуация — вызов для риэлтеров, привыкших, что квартиры расхватывают как горячие пирожки.

ФИНАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ЗА ГОД

3

Планируемый оборот в 2013 году, млн руб.

Рост за год, % нет данных





Читатели «Секрета фирмы» и участники сети «Профессионалы.ru» посоветовали интернет-компанию «Серегина.ру» новые методы продвижения натуральных растительных продуктов.

Текст: Екатерина Сирина

Фото: Александр Щербак

Комплексный обед

ООО «Серегина.ру» принадлежит портал о практиках здорового питания (Seryogina.ru), а также интернет-магазин (Seryogina.com), где можно купить натуральные продукты питания растительного происхождения оптом и в розницу. Пока портал и интернет-магазин имеют разные адреса, но их основатель и генеральный директор **Лидия Серегина** планирует перевести бизнес на одну платформу. Компания существует с 2005 года, сейчас здесь работают 12 человек. Интернет-магазин — основной источник прибыли, его месячный оборот составляет в среднем 1,5 млн руб., ассортимент — около 500 позиций, в том числе продукты под собственными марками Seryogina и Toba. Информационный портал и блог предпринимательницы служат инструментами продвижения интернет-магазина. Серегина и ее команда подбирают материалы по натуральному питанию, публикуют статьи, советы, рецепты. Лидия также устраивает мастер-классы по приготовлению блюд. Совокупная аудитория сайта и блога Серегиной составляет 50 тыс. человек в месяц, около 20 тыс. заходят на сайт интернет-магазина, примерно 1 тыс. человек ежемесячно совершают покупки. Ядро розничных покупателей составляют три группы: вегетарианцы, веганы (веганство предполагает отказ от любых продуктов животного происхождения), люди, использующие растительную пищу по религиозным соображениям, и др. Но в последнее время показатели продаж не устраивают предпринимательницу: средний чек с 3–4 тыс. руб. сократился почти до 2 тыс. руб. «Постоянные клиенты по-прежнему покупают, но берут меньше товаров», — говорит Серегина. Как увеличить рентабельность? Лидия планирует расширить оптовые продажи, сейчас на долю оптовиков приходится около 20% выручки. В отличие от розничных, оптовые продажи растут. Кроме того, она собирается увеличить количество позиций private label, их рентабельность выше обычных на 20–30%, а 20 наименований продукции под марками Seryogina и Toba приносят компании около 30% оборота и примерно 40% прибыли. Третий путь — расширить аудиторию интернет-магазина. «Многим людям интересны принципы здорового питания, они хотят употреблять полезные и натуральные продукты», — рассуждает Серегина. Но как реализовать планы? Лидия готова увеличить бюджет на продвижение на 50 тыс. руб. в месяц, она надеется на смекалку, нестандартные идеи и партизанский маркетинг. За советами Серегина обратилась к читателям «Секрета фирмы» и участникам деловой сети «Профессионалы.ru».

СЛОВО ДЛЯ ПЕЧАТИ

Описание новой проблемы можно найти на нашем сайте в разделе «Банк решений» (www.kommersant.ru/sf/solutions.aspx). Свои решения можно прислать в редакцию, заполнив форму на сайте, или по почте (sf-idea@kommersant.ru) до **11.01.2014**. Указывайте, пожалуйста, свои имя и фамилию, место жительства, компанию, где вы работаете, и должность. О лучших решениях, выбранных независимым жюри, «Секрет фирмы» сообщит **03.02.2014**, тогда же мы объявим победителя конкурса.

**КАК ОЦЕНИВАЛИСЬ
БИЗНЕС-РЕШЕНИЯ**

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

«Отличная мысль — сделать холщовые экосумки с логотипом нашего магазина, выпустить в виде диска электронную книгу с рецептами»



Лидия Серегина,
основатель
и генеральный директор
«Серегина.ру»

— Большое спасибо всем участникам, я получила много дельных советов и моральную поддержку — мы мыслим в одном направлении. С момента выхода статьи я успела реализовать многие рекомендации, которые дают **Валерий Пенкин, Михаил Слободчиков, Святослав Печников, Анна Терехович, Наталья Махова** и другие авторы. Расскажу, что сработало, что нет.

Как советуют участники, мы ввели бесплатную доставку для покупок на сумму от 3 тыс. руб., выросли и средний чек, и количество покупок в целом. Выпустили купоны: те, кто совершил покупку в ноябре и декабре, получают подарочный купон на 300 руб. при покупке в январе. Участники «Банка решений» пишут о необходимости обратной связи с покупателями — проводим акции, задаем вопросы, общаемся лично и по телефону. Многие рекомендации будут учтены в новой версии сайта, которую мы сейчас готовим, подключили систему отзывов клиентов. Структурируем сайт, чтобы покупатель мог задать критерии выбора продуктов (например, «спорт», «био», «аюрведический»), разработали упрощенную форму заказа. Ввели «статус» клиента, при этом отказались от стандартных названий «серебряный», «золотой», «платиновый». Лучшие заказчики получают «оливковый» статус, который дает им право на приоритетное обслуживание, льготные (скидка до 70%) билеты на мастер-классы, бонусы и другие преимущества. Будем принимать оплату пластиковы-

ми картами как на сайте, так и с помощью мобильных терминалов. Ведем переговоры с вендинговыми компаниями и производителями натуральной косметики. Проводим конкурсы, сотрудничаем с журналами, активизировали работу в соцсетях. На новом сайте ссылки на сети будут заметнее. Согласно с советом расширить ассортимент наборов и делать пробники.

А вот идея удлинить вечером время работы офиса не сработала, через месяц мы вернулись к прежнему графику. О перспективах работы с регионами пишут **Ольга Солтан, Дмитрий Мачин, Жанна Пикулева** считает, что для доставки в регионы необходимо работать с более быстрыми компаниями, чем «Почта России». Ведем с ними переговоры, так же как и с сетью пунктов самовывоза в Москве. Но большинство клиентов в регионах «Почта России» устраивает из-за низкой цены. Несколько рекомендаций лежат на поверхности (что не умаляет их важности) и встречались у многих авторов. Некоторые ответы содержали новые для меня идеи и заставили задуматься. Наиболее ценными для себя считаю решения **Анны Каправчук** и **Светланы Тололо**. У Анны Каправчук — пошаговая инструкция к действию. Но она не только перечисляет описанные выше шаги. Спасибо за совет по размещению кнопки «купить» в карточке товара. Отличная мысль — сделать холщовые экосумки с логотипом нашего магазина, выпустить в виде диска электронную книгу с рецептами. Мне лично импонировали структурированные ответы. Приятно было прочесть мнение **Игоря Ковязина**, что интуитивно все делаю правильно.

ПОБЕДИТЕЛЬ

Анна Каправчук,
ведущий специалист
рекламно-
информационного
отдела ОАО «Ангарское
управление
строительства»
(Ангарск, Иркутская
область)



1. Установите на сайте одну из систем аналитики, отслеживайте, с каких внешних источников (соцсети, партнеры, публикации) посетители приходят на сайт, сколько стоит компании каждый привлеченный клиент. Сделайте кнопку «купить» яркой и бросающейся в глаза.

2. На сайте должны быть отзывы. Для тех, кто покидает сайт без покупки, установите всплывающее окно с благодарностью за визит и вопросами, уточняющими, какой товар не смог найти посетитель. Расширьте варианты оплаты.

3. Холщовые экосумки с логотипом интернет-магазина и собственных марок станут дополнением ассортимента магазина, «ходячей рекламой» магазина. Выпустите в виде диска или файла для скачивания электронную книгу с рецептами.

4. Работайте с целевыми аудиториями: беременные женщины и кормящие мамы, походники, худеющие, наращивающие мышечную массу, постящиеся православные, кулинары-экспериментаторы. Делайте для них тематические подборки меню.

5. Активизируйте оптовые продажи, создайте базу потенциальных оптовых клиентов. Выходите на региональные компании, используйте вендинг.

Полный вариант решения опубликован на сайте sf.kommersant.ru

«Сокращать бюджет интернет-отдела не рекомендую. Отдел готовит контент, занимается аналитикой, обслуживает серверы. 120 тыс. руб. на его содержание — сумма небольшая»



Наталья Аристова,
руководитель
отдела по связям
с общественностью
интернет-гипермаркета
«Утконос»

— Было очень интересно принять участие в проекте «Банк решений». Понравилось качество анализа проблемы, участники дают Лидии Серегиной много хороших советов. Правда, с некоторыми из них не соглашусь. Например, с рекомендацией сократить бюджет интернет-отдела. Чтобы продукты появились на сайте, нужно предварительно проделать огромную работу. Лидия постоянно расширяет ассортимент, при этом ее интернет-отдел занимается подготовкой контента для информационного портала, аналитикой, обслуживанием серверов и многим другим. 120 тыс. руб. на его содержание — сумма небольшая. У нас, конечно, другой масштаб бизнеса — 27 тыс. SKU, мы можем завести около 800 новых позиций в неделю, и только съемкой, описанием, размещением информации о товарах на сайте занимаются десять человек. Как отмечают **Рустем Латыпов**, **Максим Евсеенков**, **Ольга Солтан** и другие авторы, в создании интернет-витрины очень важны детали, ведь при покупке продуктов без возможности их «пощупать» существует психологический барьер. Продукт должен и выглядеть «вкусно», и не отличаться от того, что потребитель получит в реальности. Очень полезное предложение создавать на сайте «рекомендующие подсказки» делают **Михаил Слободчиков** и **Дмитрий Инхеев**. Такие подсказки могут увеличивать чек на 10–50%. Очень концентрированный, насыщенный рабочими предложениями

ответ у Анны Каправчук. Понравилось решение Валерия Пенкина, структурированное и основательное, содержащее глубокий анализ и хорошее понимание специфики. Отмечу ответ **Алексея Смирнова**, который акцентирует важность программ лояльности — у нас они отлично работают.

Участники «Банка решений» подробно описывают возможные целевые аудитории для продуктов Серегиной и схемы работы с ними. Отмечу наиболее перспективную, на мой взгляд, аудиторию — диабетиков. Число больных сахарным диабетом с каждым годом растет. Об этой группе напоминают Валерий Пенкин и Анна Каправчук, а также группа студентов, от лица которой прислал советы **Алексей Звездочкин**. Поддержу мнение многих авторов, что Серегиной стоит сейчас направить основные усилия на повышение среднего чека. Для этого можно внедрить несколько инструментов. Светлана Толлоло подробно описывает, как изучать и анализировать существующие группы потребителей.

Соглашусь с участниками: различные акции, скидочные купоны (при условии, что информация о них на ресурсе акцентирована), SMS-рассылки могут дать очень хорошие результаты. Как и предоставление пробников и дегустационных корзин.

В заключение скажу, что мне импонируют ответы, демонстрирующие уважение к автору проблемы. Лидия Серегина реализовала замечательный проект и выполняет огромный объем работы силами маленького коллектива. Реализовать же советы на практике обычно куда сложнее, чем написать на бумаге.

ЛУЧШИЕ РЕШЕНИЯ

Место **1**
 Балл 30
 Автор **Анна Каправчук**
 Компания ОАО «Ангарское управление строительства»
 Должность Ведущий специалист рекламно-информационного отдела
 Город Ангарск, Иркутская область

Место **2**
 Балл 25
 Автор **Святослав Печников**
 Компания —
 Должность Индивидуальный предприниматель
 Город Московская область

Место **3**
 Балл 24
 Автор **Валерий Пенкин**
 Компания «Удобный продуктовый магазин»
 Должность Управляющий
 Город Киров

Место **4-5**
 Балл 23
 Автор **Михаил Слободчиков**
 Компания —
 Должность Специалист по маркетингу и рекламе
 Город Новосибирск

Место **4-5**
 Балл 23
 Автор **Светлана Тололо**
 Компания —
 Должность Домохозяйка
 Город Лобня, Московская область

ХУДШЕЕ РЕШЕНИЕ

Если у вас мало посетителей, их можно «накрутить»: для этого есть специальные сервисы. Зачем? Некоторые хозяева сайтов будут думать, насколько им выгодно обменяться с вами ссылками. У вас должен быть козырь — высокая посещаемость.

«„Компания «Серегина.ру» переросла сама себя и вышла за рамки «кулинарного проекта». Пора менять стратегию». Думаю, авторы этих советов ухватили суть проблемы»



Александр Левитас,
 независимый консультант

— Решению Анны Каправчук мы единодушно присудили высшую оценку. Единственного решения, как устранить проблемы Серегинной, конечно, нет — нужно последовательное воплощение комплекса мер, что и предлагает Анна. Каждую неделю стоит вводить хотя бы один новый инструмент продвижения. «Компания „Серегина.ру“ переросла сама себя и вышла за рамки „кулинарного проекта“. Пора менять стратегию», — пишет Михаил Слободчиков. Подобное мнение высказывают Светлана Тололо и **Андрей Бобров**, думаю, они ухватили суть проблемы. Компания находится на старте нового этапа развития. Наверное, прав **Сергей Литвин**, который считает, что падение среднего чека связано не столько со спадом на рынке, сколько с усилением активности конкурентов. Михаил Слободчиков затрагивает многие важные аспекты бизнеса, при этом предлагает шаги, адекватные имеющимся ресурсам. Анализ продаж интернет-магазину нужен, но система автоматизации требует вложений. При имеющихся объемах стоит начать со сбора данных в ручном режиме. Михаил, как и другие авторы, обращает внимание на клиентов, которые предпочитают покупать продукты «живьем». По словам Серегинной, доля покупателей, выбирающих самовывоз, немалая. Полкам с товаром в офисе стоит уделить не меньше внимания, чем витрине интернет-магазина, продажи могут существенно вырасти за счет работы менеджера, выкладки, наличия кра-

сочных информационных материалов. Я как эксперт по партизанскому маркетингу знаю, что потратив всего один вечер и \$10 на оформление витрины и распечатку промоматериалов, можно получить резкий рост продаж.

Антонина Соляник подчеркивает, что Лидии необходимо заниматься собственной раскруткой. Соляник дает несколько полезных рекомендаций, а также советует сотрудничать с харизматическими лидерами целевых аудиторий.

В отличие от большинства авторов Светлана Тололо советует сосредоточиться на узких сегментах. Здесь есть рациональное зерно. «Нарисовать» пять-десять типичных портретов своих потребителей, выяснить про них все, начать глубокую и целенаправленную работу. Святослав Печников — единственный, кто заострил внимание на рентабельности бизнеса, он предложил направить основные усилия на развитие оптового канала.

Отмечу идею нескольких авторов сотрудничать с производителями кухонной техники, думающими о правилах здорового питания. Важно привлечь в партнеры компании, работающие с теми же аудиториями. А вот купонные сайты — не лучший инструмент для продвижения. Но использовать их для привлечения людей на мастер-классы, чтобы уже там продавать товары, как советует Жанна Пикулева, эффективно. Решения прислали несколько групп студентов из Нижнего Новгорода, Санкт-Петербурга и даже австрийская студентка **Бьянка Ригер** (Bianca Rieger), писавшая по-английски. Работа с задачами реального бизнеса — отличная практика для студентов. //сф

Три головы лучше

Весь 2013 год читатели «Секрета фирмы» и участники сети «Профессионалы.ru» разбирали кейсы и присылали советы на конкурс «Банк решений». Представляем победителей, которые показали по итогам года наилучшие результаты.

Текст: Юлия Фуколова

115 БАЛЛОВ

Михаил Слободчиков,
45 лет

Специалист по
маркетингу и рекламе

Новосибирск



Михаил Слободчиков — самый результативный участник конкурса «Банк решений», за год он пять раз попал в пятерку лучших, а один раз жюри выбрало его победителем. Михаил окончил Новосибирский институт инженеров железнодорожного транспорта, начал работать монтером пути, потом инженером по снабжению, а позже ушел в предприниматели. За десять лет он успел позаниматься разными видами бизнеса, начиная с торговли и заканчивая производством детских игрушек. Последние три года Слободчиков консультирует небольшие местные компании по вопросам маркетинга и рекламы. Он окончил курсы маркетинга, изучает профильную литературу, и во многом ему помогает журнал «Секрет фирмы». «Я читаю его с 2012 года и нахожу для себя много полезного», — рассказывает Михаил. — Изучение кейсов и участие в конкурсе помогает увидеть картину в целом, в бизнесе же все взаимосвязано». Как лучший советчик 2013 года он получит годовую подписку на «Секрет фирмы».

66 БАЛЛОВ

Николай Кириченко,
37 лет

Директор компании
«Югспецсервис»

Краснодар



Николай Кириченко получил среднее техническое образование, а в бизнес ушел еще в 2008 году, когда вместе с партнерами основал свою нынешнюю компанию. Раньше фирма занималась пожарной сигнализацией, а в 2013 году вышла на рынок грузоперевозок. Николай умеет давать ценные советы по делу: он три раза присылал предложения на конкурс «Банк решений», и три раза жюри отметило его идеи. По словам Кириченко, герои кейсов работают в разных отраслях, однако технологии продаж везде одинаковы. К тому же предприниматель имеет богатый личный опыт выстраивания систем сбыта с нуля. Кстати, у компании Кириченко нет даже сайта, не говоря уже об онлайн-продажах. «А зачем? Сайт — это всего лишь визитная карточка. Я заставляю сотрудников выходить на ключевых клиентов и с ними встречаться. Компьютер — хорошо, но человек — лучше», — рассуждает бизнесмен.

50 БАЛЛОВ

Святослав Печников,
24 года

Индивидуальный
предприниматель

Московская область



Святослав Печников — самый молодой из тройки лидеров «Банка решений», в прошлом году он окончил факультет менеджмента национального исследовательского университета «Высшая школа экономики». Недавно открыл свой первый бизнес — небольшой интернет-магазин по продаже электроинструмента. Несмотря на то что конкурентов в этой нише много, Святослав рассказывает, что сегмент будет расти. Грандиозных планов предприниматель пока не строит, ближайшая цель — добиться 150 тыс. руб. прибыли в месяц. Святослав уже несколько лет читает «Секрет фирмы» и уверен, что в чужом опыте всегда можно найти что-то полезное для себя. Он регулярно принимает участие в конкурсе «Банк решений». «Чтобы тренировать мозги», — говорит Печников.





На сайте ИД «Коммерсантъ»
вы можете оформить и оплатить заказ
за несколько минут, не выходя из дома

ПОДПИСКА за считанные МИНУТЫ

16+

реклама

Чтобы подписаться, достаточно:

Выбрать
интересующее
вас издание
в разделе
«Подписка»

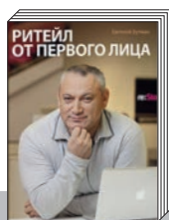
Указать
контактные
данные
для доставки

Оплатить
заказ любым
удобным
способом

- банковской картой
- через платежные системы «Яндекс.Деньги», Webmoney, Деньги@Mail.Ru, QIWI
- с помощью интернет-банкинга Faktura.ru и «Альфа-Клик»
- со счета мобильного телефона
- в салонах связи «Евросеть»
- через терминалы «Элекснет»

kommersant.ru





Евгений Бутман
«Ритейл от первого лица»

Манн, Иванов
и Фербер, 2013

Сложно найти менее объективный жанр, чем автобиография. Тем не менее один из самых известных ритейлеров России и кolumnист «Секреты фирмы» **Евгений Бутман** сумел рассказать свою историю честно и без прикрас. Может, дело в том, что автор не боится быть смешным и рассказывает о былых свершениях: сейчас он уже не сотрудничает с Apple, а сосредоточился на детском ритейле. В любом случае книга увлекает и захватывает, герою соперничаешь — для деловой литературы это большая редкость.



Марк Джеффри
«Маркетинг, основанный на данных»

Манн, Иванов
и Фербер, 2013

Нерадивые маркетологи любят поплакаться из-за половины бюджета, напрасно потраченной на рекламу. Однако у талантливых маркетологов появились инструменты, которые наверняка одобряют и SEO. Финансист **Марк Джеффри** составил пособие по измерению эффективности маркетинга — с конкретными примерами, формулами и алгоритмами. Кстати, основатель Amazon **Джефф Безос** включил «Маркетинг, основанный на данных» в список 12 самых полезных книг.



Евгений Карасюк
«Слон на танцполе»

Манн, Иванов
и Фербер, 2013

Сбербанк давно уже стал государством в государстве. Журналист **Евгений Карасюк** написал фундаментальный труд о том, как в этом государстве происходит революция, с какими сложностями сталкивается новая команда топ-менеджеров и лично глава банка **Герман Греф**, как они пытаются внедрять методы бережливого производства компании Toyota. Самое интересное, что результаты работы всех этих людей можно увидеть и почувствовать на себе — достаточно зайти в любое отделение Сбербанка.



Клейтон Кристенсен
«Стратегия жизни»

Альпина паблишер, 2013

Профессор Harvard Business School **Клейтон Кристенсен** получил мировую известность благодаря своей книге «Дилемма инноватора», где написал о подрывных и поддерживающих инновациях. В «Стратегии жизни» автор затронул уже совсем другие вопросы — философские. Почему состоятельный руководитель, успешно управляющий бизнесом, не всегда счастлив дома, в семье? Используя известные теории менеджмента, Кристенсен рассказывает, как приложить их к своей повседневной жизни.

Книги года



Дамир Халилов
«Маркетинг в социальных сетях»

Манн, Иванов
и Фербер, 2013

Одно из достоинств книги — российский бэкграунд ее автора. В отличие от большинства трудов о маркетинге в социальных сетях, книга **Дамира Халилова** предназначена непосредственно для российских специалистов и пестрит российскими кейсами. Автор приводит расценки на проведение SMM-кампаний и множество статистических данных, полученных опытным путем. Книга носит прикладной характер и претендует на то, чтобы стать готовой стратегией продвижения продуктов и компаний в соцсетях.



Роберт Шиллер
«Иррациональный оптимизм»

Альпина паблишер, 2013

Книга свежеепеченного нобелевского лауреата по экономике, несомненно, заслуживает читательского внимания. **Роберт Шиллер**, один из основателей теории поведенческих финансов, по сути, опровергает мысль, что рынок способен расставить все по своим местам. На самом деле участники рынка поступают далеко не так рационально, как кажется, и эмоции нередко берут верх над здравым смыслом. Все это стоит иметь в виду, особенно после недавнего финансового кризиса.



Эрик Шмидт, Джаред Козн
«Новый цифровой мир»

Манн, Иванов
и Фербер, 2013

Технологии продолжают менять мир. Книга «Новый цифровой мир» — очередная попытка предсказать будущее, понять природу «тектонических сдвигов» и дать возможность бизнесменам сыграть на опережение. «Забудьте все разговоры о захвате власти машинами. Будущее зависит от нас», — уверены **Эрик Шмидт** и **Джаред Козн**, топ-менеджеры Google, одной из самых передовых корпораций мира. Собственно, статус авторов возвышает книгу над массой других изданий с «пророчествами».



Нейтан Яу
«Искусство визуализации в бизнесе»

Манн, Иванов
и Фербер, 2013

Эпоха мультимедиа требует жертв. Тем, кто раньше только считал, теперь надо уметь еще и писать. Те, кто писал, должны освоить арифметику. И всем предстоит научиться программировать и рисовать, по крайней мере графики. **Нейтан Яу** на конкретных примерах разбирает, как навыки по написанию кодов помогают облегчить жизнь каждому, кто хоть как-то связан со сбором информации. Получилась внятно написанная инструкция, как правильно и быстро превращать цифры в красивые, понятные образы. //сф

Будущее малого бизнеса

РАСКЛАД · ИНТЕРВЬЮ



Хороший малый

БУДУЩЕЕ МАЛОГО БИЗНЕСА ЗАВИСИТ ОТ БЛАГОСКЛОННОСТИ ГОСУДАРСТВА, ИСПЫТЫВАЮЩЕГО ПРОБЛЕМЫ С БЮДЖЕТОМ, И СТЕПЕНИ ВНИМАНИЯ СО СТОРОНЫ РОССИЙСКИХ БАНКОВ.



Текст:
Евгений Крылов
Фото:
РИА НОВОСТИ

ПОДДЕРЖИТЕ УЛИЦУ
ВЛАДЕЛЬЦЫ ПОП-АП КАФЕ
ТОЖЕ НЕ ОТКАЖУТСЯ ОТ
ПОМОЩИ ГОСУДАРСТВА
И БАНКОВСКОГО КРЕДИТА

2013 год начался для малого бизнеса не очень позитивно — с сообщений о сокращении числа действующих индивидуальных предпринимателей (ИП). Только за декабрь 2012-го их число снизилось на 120 тыс. человек. До июня общий отток составил полмиллиона предпринимателей. Таков был результат новых налоговых изменений: ставки отчислений в Пенсионный фонд резко выросли. Эксперты уверены, что далеко не все на самом деле бросили заниматься бизнесом — основная часть просто ушла в тень.

Пресса много писала, и наш журнал в том числе (см. материал «Заключение из правил» в **СФ** №10/2013), про не очень убедительные результаты экономической амнистии, которая была организована с подачи уполномоченного по защите прав предпринимателей **Бориса Титова**. Права омбудсмена, не такие уж обширные, были закреплены законом только в апреле

2013-го, поэтому пока подводить итоги рановато. Сам Борис Титов говорит, что получил 4,5 тыс. обращений (1 тыс. из них — о защите от уголовного преследования).

Последней заметной инициативой Бориса Титова стала возможность распространить практику страхования вкладов физических лиц на индивидуальных предпринимателей. На фоне отзыва лицензий у банка «Пушкино» и Мастер-банка и обещаний подвергнуть этой процедуре еще пару десятков финансовых учреждений предложение выглядит вполне своевременным. Ведь индивидуальные предприниматели оказываются в очереди на получение средств банка намного дальше простых граждан, не так уж сильно отличаясь от них

по благосостоянию. Пока дело ограничилось поручением премьер-министра изучить возможные последствия такого решения.

ПОМОЩЬ МАЛЫШАМ

Но при подробном анализе ситуация не выглядит очень уж пессимистично. Продолжают действовать программы государственной поддержки малого и среднего предпринимательства (МСП). Самая большая курируется Министерством экономического развития (см. график на стр. 126). В их числе безвозмездные субсидии на открытие нового бизнеса (каждый до 300 тыс. руб.; в 2012 году на это было выделено 2,1 млрд руб.), предоставление лизинг-гранта начинающим (до 1 млн руб.; 4,6 млрд руб.). Всего за счет средств 2012 года оказана помощь 274 тыс. субъектов малого бизнеса. Это достаточно заметная доля от общего числа — приблизительно каждое 20-е малое предприятие должно было ощутить на себе госзаботу.

Этот факт подтверждается в завершающемся сейчас исследовании Национального института системных исследований проблем предпринимательства (НИСИПП), проводимого по заказу департамента науки, промышленной политики и предпринимательства города Москвы. В столице в 2012 году поддержку получили 20 тыс. субъектов МСП — 8,5% от общего числа, каждый 12-й.

Кроме самой большой программы Минэкономразвития существуют еще и министерские программы поменьше — Минсельхоза (поддержка фермеров), Минздравсоцразвития (субсидии безработным на открытие своего дела), Минэкономразвития (посевные инвестиции в инновационные предприятия).

Серьезно расширившееся финансирование стартапов — тенденция последнего года — **Владимир Бувев**, вице-президент НИСИПП, тоже относит к инструментам поддержки малого бизнеса. Уже упоминавшееся исследование обнаружило в столице прирост более чем на 1 тыс. инновационных компаний с 2009 года (с 15,5 тыс. до 16,8 тыс.). «Цифра может показаться смешной, — говорит Владимир Бувев, — но живут эти компании совсем неплохо». У каждой четвертой значительно вырос объем продаж, 61% в ближайшее время планируют расширить деятельность. В общем, их самочувствие значительно лучше, чем у малых компаний традиционной экономики, где бизнес вырос лишь у каждой 20-й.

Поддержкой экспортной деятельности занимается новое агентство ЭКСАР, которое возглавляет сын экс-премьера **Михаила Фрадкова Петр**. Но судя по результатам — 14 проектов в 2012 году, каждый чуть менее 1 млрд руб. (по застрахованной сделке агентство может покрывать до 90% убытка), — речь идет о помощи хорошо стоящему на ногах среднему бизнесу.

Одним из KPI деятельности российских министров президент РФ **Владимир Путин** назвал место в глобальном рейтинге Doing Business — рейтинг легкости ведения бизнеса. О том, что правительство всерьез занялось этим вопросом, говорит результат усилий 2013 года: в общем рейтинге Россия поднялась (можно даже сказать «подскочила») со 111-го до 92-го места (см. таблицу на стр. 126). По некоторым позициям наша страна выглядит уже неплохо. Например, зарегистрировать компанию можно гораздо дешевле, чем в Европе, при этом со вполне приемлемой скоростью. По регистрации прав собственности мы уже конкурируем со Швейцарией. Совсем все плохо с защитой инвесторов, но кто ж их в России защищает.

ДЕНЬГИ МАЛО-ПОМАЛУ

Нехватка длинных и дешевых денег — проблема малого бизнеса во всех странах. Поэтому отдельная система создана для финансирования МСП. Через Минэкономразвития поддерживается система региональных гарантийных фондов. Они могут гарантировать до 70% полученного небольшой компанией кредита. Механизм показал себя с очень хорошей стороны, довольны и предприниматели, и банкиры — именно поэтому денег в этих фондах, уже созданных в 79 субъектах федерации, катастрофически не хватает.

Только за 2012 год гарантийными фондами выданы 7379 поручительств на общую сумму более 28,3 млрд руб., что позволило МСП привлечь кредитные средства на сумму свыше 61,8 млрд руб.

В августе 2013 года создан Федеральный гарантийный фонд. Заработать он должен с начала 2014 года, размер составит 10 млрд руб. Его задача — по похожей схеме помогать среднему бизнесу финансировать кредиты на инвестиционные цели. Во время разработки утверждалось, что фонд способствует в получении кредитов по ставке не выше 10% годовых.

Второй механизм получения длинных и относительно недорогих денег (12,7% — средневзвешенная ставка в 2012 году) предоставляет ВЭБ, точнее его подразделение — МСП банк. Непосредственно компаниям эти деньги достаются через партнерские банки, которые кредитуют фирмы по типовой схеме и с типовыми требованиями. Особой гордостью МСП банка является то, что значительная

Зарегистрировать компанию можно гораздо дешевле, чем в Европе, при этом с вполне приемлемой скоростью. По регистрации прав собственности мы уже конкурируем со Швейцарией. Совсем все плохо с защитой инвесторов, но кто ж их в России защищает

часть — две трети кредитов — достается неторговым компаниям. Есть серьезная надежда, что банки всерьез повернутся в следующем году к малому бизнесу. Их портфели кредитов МСП достаточно интенсивно росли и в 2013-м (более 10%, по некоторым предварительным оценкам). Однако лидером, локомотивом роста уже несколько лет является потребительское кредитование (ежегодный рост по 30–40%). Но темпы этого роста будут спадать и по естественным причинам (насыщение спроса), и стараниями Центробанка, который считает, что в сегменте потребкредитования есть признаки перегрева. Банки будут искать новые точки роста — и предложение кредитов небольшим компаниям должно стать более изобретательным. Ведь технологии работы с малым бизнесом уже отработаны: например, банки уже освоили методы выдачи микропредприятиям беззалоговых кредитов, которые с легкой руки Сбербанка называются «кредитными фабриками».

МАЛЫЙ БИЗНЕС КАК БАРОМЕТР

Суммы, затрачиваемые на поддержку МСП, серьезно выросли с 2009 года. Сейчас продолжаются, например, дискуссии, оправданно ли выдавать средства фонда национального благосостояния на поддержку малого бизнеса. Хотя их и называют рискованными, иногда кажется, что риски там не выше, чем у никогда не умевших считать деньги инфраструктурных проектов, составленных естественными монополиями.

Но никакая поддержка не способна подменить собственную инициативу предпринимателей. Существует мнение, что в моменты кризиса достаточно серьезно растет вынужденное предпринимательство.

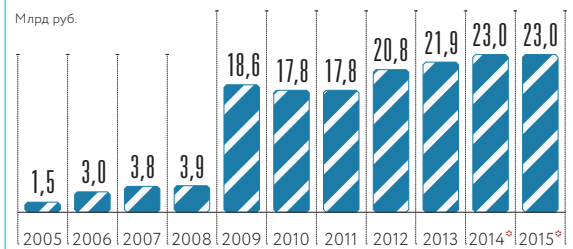
Темпы экономического роста в России устремляются к нулю. По мнению Владимира Буева, малый бизнес в России —

производное от большой экономики. Его колебания совпадают с направлением движения показателей большой экономики. Спад там негативно влияет и на сектор МСП.

Например, из наблюдений НИСИПП следует, что сектор не вбирает в себя высвобождающиеся в больших компаниях человеческие ресурсы. А значит, растет нелегальная экономика.

Государство пытается решить проблему, сокращая объем этой теневой экономики. По словам Владимира Буева, именно эту цель преследовала не очень удачная попытка введения патентной системы для микробизнеса. Затруднения бюджета стали причиной и нынешней атаки на систему «обнала». Успешная попытка сократить объем «черного нала» неизбежно приведет к увеличению доходов бюджета. Вопрос только один: какая из тенденций — закручивание гаек или предложение пряника — победит в отношениях государства и малого бизнеса?сф

Расходы бюджета на программу по финансовой поддержке малого бизнеса



Источник: Минэкономразвития

* Прогноз

ПОЛОЖЕНИЕ РОССИИ В РЕЙТИНГЕ DOING BUSINESS

ПОЗИЦИЯ В ОБЩЕМ РЕЙТИНГЕ-2013: 111

ПОЗИЦИЯ В ОБЩЕМ РЕЙТИНГЕ- 2014: 92

Подкатегории	Место в рейтинге Doing Business 2013	Место в рейтинге Doing Business 2014	Соседи по рейтингу в 2014 году
Открытие бизнеса	100	88	Между Таджикистаном и Лесото
Получение доступа к электросетям	188	117	Между Йеменом и Мали
Получение кредита	105	109	Между Ираном и Бахрейном
Регистрация собственности	46	17	Между Швейцарией и Казахстаном
Оплата налогов	63	56	Между Литвой и Тайванем (Китай)
Защита инвесторов	113	115	Между Алжиром и Катаром
Соблюдение контрактов	10	10	Между Гонконгом и США

Источник: russian.doingbusiness.org/Rankings

КЛЮЧЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ МАЛОГО И СРЕДНЕГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА В 2011 ГОДУ

	ИП	Микро-предприятия*	Малые предприятия**	Средние предприятия**
Количество предприятий, тыс. штук	2500	1600	242,7	15,9
Число занятых, млн человек	н/д	4,4	7,1	2,1
Выручка, трлн руб.	7,8	7,0	15,6	5,1

* Микропредприятия — до 15 человек персонала, ежегодная выручка до 60 млн руб.

** Малые предприятия — до 100 человек персонала, ежегодная выручка до 400 млн руб.

*** Средние предприятия — до 250 человек персонала, ежегодная выручка до 1000 млн руб.

Источник: Росстат

«Новый комплексный продукт позволяет выстраивать долгосрочное сотрудничество»

МАЛЫЙ БИЗНЕС НА ВСЕХ ЭТАПАХ СВОЕГО РАЗВИТИЯ ВСТРЕЧАЕТСЯ С РАЗЛИЧНЫМИ СЛОЖНОСТЯМИ, КОТОРЫЕ ВАЖНО ЭФФЕКТИВНО И ОПЕРАТИВНО РЕШАТЬ. СБЕРБАНК РЕГУЛЯРНО ОБНОВЛЯЕТ ФИНАНСОВЫЕ ПРОДУКТЫ, РАЗРАБАТЫВАЯ КОМПЛЕКСНЫЕ УСЛУГИ СПЕЦИАЛЬНО ДЛЯ МАЛОГО БИЗНЕСА. НА ВОПРОСЫ О ТОМ, КАКИЕ ИМЕННО ШАГИ ПРЕДПРИНИМАЕТ ОДИН ИЗ КРУПНЕЙШИХ ИГРОКОВ НА ЭТОМ РЫНКЕ, ОТВЕЧАЕТ ЯКОВ НОВИКОВ, ЗАМЕСТИТЕЛЬ ДИРЕКТОРА УПРАВЛЕНИЯ МАЛОГО БИЗНЕСА ОАО «СБЕРБАНК РОССИИ».



«СБЕРБАНК» ДЛЯ МАЛЫХ
ЯКОВ НОВИКОВ РАЗВИВАЕТ
В СБЕРБАНКЕ ИННОВАЦИОННЫЕ
ПРОЕКТЫ ПО РАБОТЕ
С МАЛЫМ БИЗНЕСОМ

В кризис в развитых экономиках малый бизнес часто активизируется. Сейчас российская экономика достаточно резко замедлилась. Чувствует ли Сбербанк рост спроса со стороны небольших предприятий?

Да, чувствует. К сожалению, в России бизнесменами пока становятся вынужденно. Если оглянуться, можно отметить две волны, когда в нашей стране появилось много предпринимателей,—

Текст:
Евгений Крылов

1993 и 1998 годы, поскольку в это время резко снизились доходы населения и выросла безработица. Спрос на кредиты со стороны компаний малого бизнеса активно растет. По доле кредитующихся компаний мы почти достигли уровня европейских стран. Но у российского рынка существует большой потенциал роста за счет прогнозируемого увеличения количества предприятий малого бизнеса. Так, по разным оценкам, доля малого бизнеса в экономике развитых стран составляет 60–70%, при этом в нашей стране этот показатель — чуть более 20%. Что касается Сбербанка, то только за последний год объем кредитного портфеля по этому сегменту вырос более чем на 30%. Мы ожидаем и дальнейшее его увеличение.

Может ли государство предпринять какие-то шаги, чтобы облегчить доступ малого бизнеса к финансированию?

В последнее время очень хорошо зарекомендовали себя гарантийные фонды. Они позволили многим компаниям малого бизнеса, не обладающим залоговым имуществом, привлечь доступное финансирование. Однако в настоящее время объема этих фондов уже недостаточно, и они требуют дополнительной капитализации. Еще одним стимулом для роста кредитования могут стать повышение уровня информирования предпринимателей по предлагаемым государством программам поддержки, а также установление прозрачных условий получения грантов, субсидий и гарантий.

Какое в линейке Сбербанка общее количество продуктов, предназначенных для малого бизнеса?

В настоящее время для клиентов микросегмента мы предлагаем пять продуктов, которые выдаются по технологии «Кредитная фабрика»: беззалоговый кредит «Доверие» на любые цели, кредит «Экспресс-авто» на приобретение автотранспорта, «Экспресс-актив» для покупки оборудования, продукт для начинающих предпринимателей «Бизнес-старт» и запущенный в этом году кредит «Экспресс-ипотека» на приобретение недвижимости. Большинство этих продуктов предприниматели могут получить всего за три дня и по минимальному пакету документов.

Клиентам малого бизнеса Сбербанк предлагает широкий набор продуктов линейки «Бизнес», которая включает как стандартное краткосрочное финансирование пополнения оборотных средств, так и долгосрочное проектное финансирование.

Кроме того, мы начали разработку и запуск комплексных решений для наших клиентов. Так, с 1 октября на части территорий нашей страны запущен продукт «Лига бизнеса» для малых предприятий.

Как развивается технология Сбербанка «Кредитная фабрика» для малого бизнеса?

Технология «Кредитная фабрика» доступна для предприятий малого бизнеса на протяжении последних трех лет. За это время технология продемонстрировала высокую востребованность. Сегодня каждую минуту мы предоставляем по одному беззалоговому кредиту «Доверие». Всего же за время работы «Кредитной фабрики» мы выдали более 230 тыс. кредитов компаниям малого бизнеса.

Проект развивается. В прошлом году на его базе мы начали предоставлять продукт «Бизнес-старт» — финансирование на запуск бизнеса с нуля по франчайзинговым программам и типовым бизнес-планам. Начинающие предприниматели могут получить деньги на запуск своего дела, даже не обладая опытом ведения бизнеса.

Как я говорил, в начале текущего года мы запустили кредит «Экспресс-ипотека». Это уникальный продукт, позволяющий получить финансирование на приобретение как коммерческой, так и некоммерческой недвижимости сроком до десяти лет. Это достаточно долгосрочное финансирование для малого бизнеса. Также был запущен продукт «Лига бизнеса».

Расскажите подробнее о продукте «Лига бизнеса». Для чего он предназначен?

Обычно бизнесмены обращаются в банк преимущественно за отдельной услугой, поскольку могут не осознавать, насколько удобными могут быть и другие продукты, какие возможности для бизнеса они открывают.

Новый комплексный продукт «Лига бизнеса» позволяет выстраивать долгосрочное сотрудничество с одним банком для успешного ведения и развития бизнеса. «Лига бизнеса» включает основные банковские услуги, такие как открытие и ведение рублевого счета, бесплатное подключение и пользование интернет-банком «Сбербанк Бизнес ОнЛ@йн» в течение года, а также беззалоговый кредит «Доверие» по сниженной до 5 процентных пунктов процентной ставке.

Если подключать все эти продукты отдельно, насколько дороже они обойдутся?

Мы включили в тарифный план «Лига бизнеса» наиболее востребованные клиентами услуги. В рамках этого продукта большинство из них предоставляется на безлимитной основе и по льготной стоимости по сравнению с приобретением их по отдельности. Все это позволяет клиентам малого бизнеса существенно снизить свои затраты.

Мы считаем, что «Лига бизнеса» будет востребована предпринимателями, поскольку только за первый месяц продаж этого продукта к нему подключились уже более 1 тыс. компаний малого бизнеса.

Планируется ли запуск еще каких-то кредитных продуктов для малого бизнеса? Как они появятся и какие параметры учитываются при их разработке?

Конечно, мы на этом не останавливаемся и в следующем году планируем представить продукты, которые смогут приятно удивить и клиентов, и рынок. При разработке новых предложений мы изучаем, как меняются потребности, модели ведения бизнеса предпринимателей, анализируем отечественный и зарубежный банковские рынки. Несколько лет назад существовал стереотип, что банки не предоставляют бизнесу беззалоговые кредиты, — мы сделали беззалоговое финансирование быстрым и доступным продуктом для малого бизнеса.

Еще год назад говорили о том, что банки не финансируют стартапы, — теперь у нас есть продукт «Бизнес-старт» для создания бизнеса с нуля. Мы запустили комплексный продукт «Лига бизнеса» и в дальнейшем планируем внедрение подобных предложений для малого бизнеса. Мы верим, что все они помогут оптимизировать ежедневную деятельность предпринимателей и позволят преуспеть в своем бизнесе. **сф**

«Мы считаем, что „Лига бизнеса“ будет востребована предпринимателями, поскольку только за первый месяц продаж этого продукта к нему подключились уже более 1 тыс. компаний малого бизнеса»

iOne

Полная версия — на сайте iOne.ru

ВНЕДРЕНИЕ · ЛАБОРАТОРИЯ · КОНКУРС · БИТВА МНЕНИЙ



Служка за роботами

МИРОВОЙ РЫНОК СИСТЕМ АВТОМАТИЗАЦИИ В НЕФТЕГАЗОВОЙ ОТРАСЛИ ВЫРОС В 2013 ГОДУ ДО \$8,63 МЛРД, ПО ДАННЫМ ЛОНДОНСКОГО ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКОГО АГЕНТСТВА VISIONGAIN. КОМПАНИИ ЭТОЙ СФЕРЫ ЛИДИРУЮТ ПО ИНВЕСТИЦИЯМ В СРЕДСТВА АВТОМАТИЗАЦИИ И КОНТРОЛЯ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИХ ПРОЦЕССОВ. АКТИВНО ИСПОЛЬЗУЮТ ТАКИЕ ИНСТРУМЕНТЫ И ДРУГИЕ ПРОМЫШЛЕННЫЕ ПРЕДПРИЯТИЯ.



Текст:
Мария Анастасьева
Фото:
Reuters

НА АВТОМАТЕ
ПРЕДПРИЯТИЯ НЕФТЕГАЗОВОЙ СФЕРЫ СЕГОДНЯ УЖЕ НЕ МОГУТ ОБОЙТИСЬ БЕЗ АВТОМАТИЗАЦИИ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИХ ПРОЦЕССОВ

На современных предприятиях нефтегазовой сферы, энергетической индустрии, металлургической и машиностроительной промышленности многие технологические процессы сегодня автоматизированы. Со временем будет расти количество роботов, задействованных в этих областях. По данным World Robotics, в 2010 году в японской промышленности использовались 34 робота на 1000 живых работников. Smart Panel прогнозирует, что в 2025 году половина рабочих мест в США будет занята роботами. Это не только машины с человеческими чертами, роботами также называют устройства с датчиками и средствами управления, умеющие совершать отдельные технологические операции. Такие машины достаточно распространены и в России. В вышеуказанных отраслях используется огромное количество m2m-соединений (machine-to-machine), детекторов, снимающих показания. Автоматизация проникает на все уровни промышленных компаний.

Чтобы управлять всеми автоматизированными технологическими процессами в их взаимосвязи в единой цифровой среде, необходимы специальные программные средства, или

АСУТП (автоматизированная система управления технологическими процессами).

Системы эти сложные, только их проектирование может занять несколько месяцев. Реализация целого проекта внедрения требует серьезных инвестиций, участия профессионалов с отраслевой экспертизой. Во всех сферах АСУТП строятся поразному и решают конкретные специфические задачи. Но по сути их назначение заключается в мониторинге технологических процессов для обеспечения безопасной, безаварийной работы производства и контроля качества. Это базовые вещи, и на них выделяется соответствующий бюджет. В мире инвестиции в автоматизацию деятельности нефтедобывающих компаний составляют 3–5% их оборота. Оснащение компьютерным и коммуникационным оборудованием для АСУ и АСУТП обошлось «Газпрому» в прошлом году в 4,2 млрд руб. Большая часть этого бюджета ушла на «железо».

ПРИВЕТ ПОЛЯРНИКАМ

Цифровые технологии спасают компании, работающие в сложных природных условиях. Одно из таких мест — Заполярье. В августе этого года компания «Башнефть» начала добычу на месторождениях имени Р. Требса и А. Титова на севере Ненецкого автономного округа. Площадь лицензионного участка «Башнефти» здесь — более 2 тыс. кв. км. По извлекаемым запасам нефти месторождения входят в число крупнейших в России среди введенных в разработку за последние годы. Участок находится в зоне сурового арктического климата, где летом температура поднимается до плюс 30 градусов по Цельсию, а зимой опускается ниже минус 40.

За Полярным кругом и в других подобных экстремальных местностях эксплуатационные риски очень высоки, потому что отсутствует инфраструктура, и в случае возникновения проблемы на ее устранение может уйти слишком много времени. С помощью установки датчиков, средств автоматики и систем дистанционного управления эти риски можно значительно снизить.

Обычно промышленные компании не занимаются самостоятельно подобными проектами в силу их масштаба и сложности. Требуется внешняя экспертиза. В описываемом случае проект помогала реализовывать компания «Энвижн груп». Построенная интегратором система собирает данные о работе установок на скважинах, о параметрах и объемах добытой нефти и отправляет эти сведения по каналам радиосвязи в диспетчерские пункты. АСУТП мониторит движение нефти по трубам до пунктов сбора и далее вплоть до поступления в терминал «Варандей» в Баренцевом море. «В районах Крайнего Севера, в условиях территориальной распределенности объектов нефтедобычи и экстремальных погодных условий, невозможно говорить об эффективном управлении процессами производства и жизнеобеспечения на месторождениях без применения современных средств ИТ,— отмечает вице-президент по информационным технологиям ОАО АНК «Башнефть» **Игорь Калюжный**.— Предложенное „Энвижн груп“ решение позволяет не только контролировать техническое состояние объектов, но и отслеживать производственные параметры в режиме реального времени, передавать данные в удобном для анализа виде». То есть к оператору, который наблюдает за функционированием объекта, сходится даже информация от датчиков, расположенных на скважинах. В случае поломки, например, насоса, изменения давления или других условий или показателей сотрудник компании может оперативно отреагировать на возникшую нестандартную ситуацию. Система играет роль не только инструмента для обеспечения безопасной добычи. Также она собирает данные об объемах добычи нефти, которые используются экономистами

компании и позволяют принимать управленческие решения.

ХОЗЯЕВА МЕДНЫХ ГОР

В горнодобывающей промышленности без АСУТП также не обходится ни одна компания. Но сегодня довольно часто на таких предприятиях используются устаревшие системы, не позволяющие извлекать из ИТ максимум преимуществ. Так было до недавнего времени и на опытно-промышленном комплексе (ОПК) «Байкальская горная компания», который занимается добычей меди. В сентябре завершился проект модернизации АСУТП предприятия, длившийся пять месяцев. Обновленная система контролирует более широкий набор параметров, снимает свыше 800 технологических показателей, собирает данные с множества полевых датчиков и контроллеров и выдает отчеты, позволяющие отследить любые изменения в технологических процессах и, в случае необходимости, оперативно отреагировать на них. В результате модернизации повысилась эффективность производства, улучшилась управляемость, снизились человеческие трудозатраты, стали гибче настройки процессов. Система стала работать надежнее и стабильнее, в частности за счет новых инструментов для обнаружения и предотвращения критических и аварийных ситуаций.

ИТ здесь напрямую влияют на бизнес компании. Однако значимо не только это. «Важно и то, что современные ИТ-решения, повышая эффективность конкретного предприятия, способствуют развитию отрасли в целом. В конечном итоге, внедрение любой АСУТП — это вклад в модернизацию производственных активов государства», — добавляет **Антон Сушкевич**, генеральный директор «Энвижн груп».

Возможности решений класса АСУТП на сегодняшний день далеко не исчерпаны. Технологии беспроводной передачи данных и аналитика big data открывают новые горизонты и подходы в использовании ИТ. Эти решения теперь интегрируются в информационную структуру бизнеса — собирают и дают информацию о том, что происходит на производстве в конкретный момент, приносят данные «с полей», что важно для управления предприятием. Вместе с тем растет необходимость применения средств информационной защиты АСУТП. **сф**

За Полярным кругом и в других подобных экстремальных местностях эксплуатационные риски очень высоки, потому что отсутствует инфраструктура, и в случае возникновения проблемы на ее устранение может уйти слишком много времени

Туман над Янцзы

ВЛАДЕЛЬЦЫ НЕБОЛЬШИХ КОМПАНИЙ ЧАСТО НЕ ЗНАЮТ ПОЧТИ НИЧЕГО О СВОИХ ПРОДАЖАХ, СЧИТАЯ ВСЕ УСПЕХИ НЕИМОВЕРНОЙ УДАЧЕЙ, А ПРОВАЛЫ — СЛЕДСТВИЕМ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ. ПРИ ЭТОМ ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ ПОЗВОЛЯЮТ ПРОСЧИТАТЬ ДАЖЕ ТАКУЮ НЕУЛОВИМУЮ ВЕЩЬ, КАК ТАЛАНТ ПРОДАВЦА.

Текст:

Светлана Рагимова

Фото:

AGE/EASTNEWS



АЛГЕБРА И ГАРМОНИЯ
НА ЗАПАДЕ КОНТРОЛЬ ЗА РАБОТОЙ ПРОДАВЦОВ НА ТЕЛЕФОНЕ ЯВЛЯЕТСЯ СТАНДАРТНОЙ ПРАКТИКОЙ ДЛЯ КОМПАНИЙ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА

В России за первые шесть месяцев 2013 года число ИП и фермерских хозяйств сократилось с 4 млн (на 1 января 2013 года) до 2,636 млн. Это списывают на повышение социального налога. Но, возможно, российский малый бизнес был бы более живучим и устойчивым, если бы помимо использования 1С массово применял лучшие западные практики и стандартные инструменты для ведения дел. Сегодня системно это делают лишь некоторые крупные компании, но до их размера нужно дорасти. В нашей стране это происходит практически по тем же правилам, что в средневековье. «Я считаю, что проблемы малого и среднего бизнеса в России как раз заключаются в том, что предприниматели не используют инструменты и подходы, которые в развитых странах считаются обязательными, как чистка зубов по утрам. Речь идет, в частности, о таких стандартных вещах, как CRM и контроль работы продавцов на телефонах. Они дают полную ясность относительно того, какие перспективы есть у компании, кто ее клиенты и эффективно ли работает команда», — говорит Дмитрий Бызов, генеральный директор «Манго телеком».

Нередка картина, когда в небольшой компании, торгующей, скажем, детскими игрушками, работают три посредственных продавца и один гениальный, который делает 60–80% продаж. Владелец предприятия сдувает с него пылинки и считает при-

обретение такого сотрудника невероятной удачей. При этом бизнесмену даже в голову не приходит, что секрет гениальности можно понять и тиражировать лучшие практики. Сделать это довольно просто.

Внедрение таких инструментов, как виртуальная АТС (ВАТС) и центр обработки вызовов (ЦОВ) линейки «Манго-офис», позволяет дистанционно следить за работой менеджеров на телефонах: дает возможность послушать любой разговор, собрать статистику по звонкам, ввести систему ключевых показателей эффективности (KPI) и контролировать их.

Понаблюдав за работой отдела продаж в плоскости цифр, руководитель может обнаружить, что гениальный продавец просто в хороших отношениях с секретарем и она переводит на него все звонки от клиентов, уже готовых раскошелиться. А может оказаться, что лучший продавец действительно вкалывает, тогда как остальные просто бездельничают.

Исходящие звонки — это деятельность, которую также крайне важно контролировать. После первых 20 отказов, неприятных диалогов и «холодных» собеседников лишь человек с очень крепкими нервами и феноменальной мотивацией не сбавит темпа. Что ж, информационные технологии помогают и в этом вопросе. Руководитель отдела продаж может ввести в ЦОВ базу контактов потенциальных клиентов и настроить автоматический дозвон. Если номер очередного потенциального клиента не занят, звонок будет сделан автоматически и передан свободному менеджеру. Паузы 45–60 секунд после беседы вполне достаточно для того, чтобы заполнить форму по клиенту и отдышаться. Затем поступает новый звонок. Места эмоциям и рефлексии не остается, эффективность растет, и руководитель точно знает, сколько бесед способен за день провести его отдел продаж и каждый сотрудник.

Не стоит списывать скачущие показатели продаж на экономическую турбулентность. Часто владельцы компаний своими руками создают условия для возникновения этой неопределенности, вместо того чтобы однажды разобраться, как устроен их собственный бизнес. **сф**

Оптимизация на каникулах

ЗАДАНИЕ ОКТЯБРЬСКОГО КОНКУРСА ВЫЗВАЛО БОЛЬШОЙ ПОТОК ПИСЕМ ЧИТАТЕЛЕЙ. ПРИ ЭТОМ, КАК ОКАЗАЛОСЬ, ОСНОВНАЯ ПРОБЛЕМА, О КОТОРОЙ ГОВОРЯТ МНОГИЕ, СВЯЗАНА С КОММУНИКАЦИЯМИ И ВЗАИМОДЕЙСТВИЕМ СОТРУДНИКОВ В КОМПАНИЯХ. МЫ ОБЯЗАТЕЛЬНО ПОДНИМЕМ ЭТОТ ВОПРОС НА СТРАНИЦАХ IONE В СЛЕДУЮЩЕМ ГОДУ. НОЯБРЬСКИЙ КОНКУРС РЕШЕНО ПРОДЛИТЬ ДО ЯНВАРЯ.

Итак, у вас по-прежнему есть шанс получить в качестве приза один из двух смартфонов: Fly IQ4412 Quad Coral или Fly IQ4410 Phoenix. Устройства достанутся тем, кто займет первое и второе места соответственно. Работы оцениваются по уровню актуальности, предпочтения отдаются развернутым и детальным письмам. Ответы на конкурсное задание нужно прислать до 15 января 2014 года включительно по адресу ione@kommersant.ru. В теме письма укажите название конкурса «Оптимальный вариант».

Напомним, задача сводится к тому, чтобы рассказать об одном бизнес-процессе, который, по вашему мнению, можно было бы оптимизировать. Неважно, где именно вы увидели потенциал для оптимизации — в своей компании или при взаимодействии с любыми другими организациями. Как потребитель или в качестве руководителя. Главное, чтобы описанный процесс действительно нуждался в улучшении. Также предложите свое решение, как можно было бы упростить, ускорить, удешевить обнаруженный неоптимизированный бизнес-процесс.

Подсказываем: чаще всего оптимизация актуальна для компаний, предоставляющих услуги массовому потребителю (банки, телеком, страхование, ритейл). В таких компаниях максимально важно автоматизировать планирование развития бизнеса и управлять взаимодействием на всех уровнях. Однако не стоит забывать: повышение эффективности операционной деятельности актуально для компаний из любой отрасли.

Как правило, оптимизация требуется при планировании, бюджетировании, а также в закупках, продажах, разработке стратегических планов.

В конкурсе, анонсированном в октябре, победителем выбрана Элина Назаренко, которая описала 18 ситуаций, каждая из которых достойна от-

Текст:
Светлана
Рагимова



ГЛАВНЫЙ
ПРИЗ:
ANDROID-
СМАРТФОН
FLY QUAD
CORAL

дельного рассмотрения. Победитель получает приз — смартфон Lenovo K900 на базе системы Android.

По итогам конкурса про «облачные» технологии, где требовалось описать видение «облачных» сервисов, рассказать об их использовании в работе и т. д., победителя не оказалось. Награда — МФУ Brother J2310 — остается на 2014 год и будет заявлена в качестве приза в одном из следующих конкурсов. **сф**

CRM Mango Office — надежное и ключевое бизнес-решение, с поддержкой встроенной телефонии, для учета клиентов, их обращений и оптимизации рабочих процессов.

ВСЁ ПОД КОНТРОЛЕМ

Поддержка телефонии, автоматизация процессов и гибко настраиваемые отчеты обеспечивают контроль обработки обращений, ведения сделок, бизнес-процессов на каждом этапе, начиная с первого звонка клиента. Это гарантирует прозрачность работы Ваших сотрудников.



Бесплатная горячая линия
8 800 555 55 22
mango-office.ru

Видимо-невидимо

КОМПАНИИ В ИНТЕРНЕТЕ ПОСТОЯННО ЗАПРАШИВАЮТ РАЗРЕШЕНИЕ ИСПОЛЬЗОВАТЬ ЛИЧНУЮ ИНФОРМАЦИЮ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ, ЧТОБЫ ТОЧНЕЕ СОСТАВЛЯТЬ МАРКЕТИНГОВЫЕ ПРЕДЛОЖЕНИЯ И НЕ СПАМИТЬ БЕСПОЛЕЗНОЙ РЕКЛАМОЙ. НО КАК НАСЧЕТ ВОЗМОЖНЫХ РИСКОВ?



ИГОРЬ КОРЧАГИН,
СПЕЦИАЛИСТ ПО ИНФОРМАЦИОННОЙ
БЕЗОПАСНОСТИ КОМПАНИИ ИВК



НИНА ИСАЙЧЕНКО,
ДИРЕКТОР АГЕНТСТВА МАРКЕТИНГОВЫХ КОММУНИКАЦИЙ ART & SMART,
ЧЛЕН ГИЛЬДИИ МАРКЕТОЛОГОВ

VS

Многие люди, совершая покупки в интернете, предоставляют свои личные данные частным компаниям, совершенно не задумываясь о возможных последствиях. Например, номер телефона злоумышленник может использовать для рассылки спама, вымогательства денежных средств через сообщения от имени близких людей.

Многие считают, что, предоставляя свои личные данные крупным магазинам или интернет-сайтам, они априори будут защищены. Но, к сожалению, далеко не все компании по-настоящему относятся серьезно к защите персональных данных клиентов и внедряют средства предотвращения утечек информации.

Чтобы защититься от возможных проблем, связанных с использованием личных данных, достаточно знать некоторые основные правила использования современных технологий. Полезно завести отдельный электронный адрес только для покупок в магазинах или участия в программах лояльности. Любые письма, приходящие на этот адрес и содержащие информацию иного характера, можно будет легко оценивать как мошеннические. Также следует интересоваться, с какой целью частная компания собирает ваши данные, чтобы исключить избыточное предоставление личной информации. Например, фамилия при совершении покупки не требуется.

Интересуйтесь у частных компаний, с какого номера в ваш адрес могут приходить рекламные сообщения, заранее вбейте их в телефонную книгу. Помните, что банки никогда не просят прислать на e-mail или по SMS пароль, одноразовый код или PIN-код. Не переходите по ссылкам от неизвестных отправителей, в особенности с целью совершения покупок.

Сбор и анализ персональных данных потребителя — неотъемлемая часть работы каждого маркетолога, который стремится узнать целевую аудиторию как можно лучше, чтобы совершенствовать свой продукт / услугу и сделать более приятной жизнь их потребителя.

Чтобы не удрушить потребителя обаяниями постоянных опросов, поставщикам придется искать варианты для обмена клиентскими данными с другими компаниями.

Теоретически это прекрасная возможность для потребителя сформировать свой покупательский профиль, чтобы получать самые актуальные и интересные предложения тогда, когда они более всего нужны.

На практике же мы сталкиваемся с двумя сложностями. Первая — недоверие людей, их нежелание оставлять хоть какую-то информацию о себе. Часто такая позиция оправдана, поскольку культура рекламных рассылок, телефонных и прочих предложений товаров и услуг в настоящее время оставляет желать лучшего. В этом кроется вторая сложность.

Производителям и продавцам необходимо воспитывать в себе культуру взаимодействия с потребителем, учиться уважать его, прислушиваться к нему. Устарела идея, что деньги, вложенные в НЛП-тренинги для продавцов, во что бы то ни стало нужно отбить «активными» продажами, в которых уши потребителей страдают гораздо чаще, чем их кошелек. Необходимо учиться правильно использовать полученные данные о покупателях для совершенствования своих продуктов. Покупателям же следует давать только ту информацию, которая будет уместна и максимально полезна для производителя. **сф**

Юридические услуги

РЕЙТИНГ · ТЕНДЕНЦИИ



Доходные места

ПОДВОДЯ ИТОГИ ГОДА, «СЕКРЕТ ФИРМЫ» ПРОВЕЛ ИССЛЕДОВАНИЕ РЫНКА ЮРИДИЧЕСКИХ УСЛУГ РОССИИ. СОСТАВЛЕНЫ НОВЫЕ РЕЙТИНГИ ЮРИДИЧЕСКИХ ФИРМ И ЗНАЧИМЫХ СОБЫТИЙ В ЮРИДИЧЕСКОМ БИЗНЕСЕ. РЕЗУЛЬТАТЫ РАДУЮТ: НА РЫНКЕ ЕСТЬ МЕСТО ДЛЯ НОВИЧКОВ И ВОЗМОЖНОСТИ ДЛЯ РОСТА. ОДНАКО СУЩЕСТВУЮТ УГРОЗЫ, КОТОРЫЕ МОГУТ ЗАТОРМОЗИТЬ РАЗВИТИЕ РОССИЙСКОГО ЮРИДИЧЕСКОГО БИЗНЕСА И ПРАВА.

Текст:

**Дмитрий Иванов,
Максим Черниговский**

Фото:

Олег Харсеев



**МАЛ
ЗОЛОТНИК**
В ЮРИДИЧЕСКОМ
МИКРОБИЗ-
НЕСЕ ТОЖЕ
ЕСТЬ МЕСТО
КРУПНЫМ
КЛИЕНТАМ

Однако в России большинство фирм, даже те, что обладают неплохими оборотами, имеют в своем составе только одного-двух полноценных партнеров. На них работают помощники, которые вне зависимости от должности, по сути, не являются самостоятельными профессионалами. На одном-двух партнерах и держится такая фирма. Пока партнер в бизнесе, есть фирма, клиентская база, репутация и, соответственно, доходы. Ушел человек из этого бизнеса, неважно — на пенсию, госслужбу или в инхаусы, — компания уходит с рынка либо становится под новым руководством совершенно другой фирмой.

Тот же принцип часто работает и в крупных компаниях, где партнеров больше. Уход ключевых партнеров (в этом году состоялись переходы крупных команд в другие юрфирмы) или выделение команд в самостоятельные юрфирмы ведет к потере значительной части клиентов и доли рынка.

ЛИЧНОСТИ, А НЕ БРЕНДЫ

Как показывает анализ развития рынка юридических услуг в 2013 году, в России репутация фирмы часто держится на личности партнера, с кем непосредственно работают клиенты. Они не видят в юридических компаниях брендов, которые гарантируют высокие стандарты и единообразие в работе и во взаимодействии с клиентом любых сотрудников, выполняющих клиентские проекты. Как только фирма по той или иной причине лишается ключевого партнера, значительная часть клиентов, с которыми он сотрудничал, уходит.

Российская юридическая фирма в глазах отечественных клиентов — это просто совокупность партнеров и их команд либо, пока в весьма редких случаях, команд, состоящих из нескольких партнеров. Виной тому — отсутствие корпоративной культуры и недостаточные инвестиции юридических фирм в собственный бренд. Но это тема отдельного разговора.

ИНОСТРАННЫЙ ЭЛЕМЕНТ

Совсем другой подход к консультантам у иностранных клиентов, выбирающих, как правило, междуна-

КТО ДЕЛАЕТ РЫНОК

На российском рынке юридических услуг есть фирмы иностранные и российские, большие и маленькие, узкоспециализированные и универсалы. Словом, в нашей стране этот рынок уже вполне зрелый.

Зрелый, но еще достаточно молодой, так как пока не дошел до вторичной реструктуризации. Российская часть рынка сейчас в основном представлена владельцами фирм, создавших свои компании еще в начале 1990-х. За прошедшее время они только усилили свои практики, стали больше и известнее. Такие фирмы организованы чаще всего по заветам известного эксперта по развитию консалтингового бизнеса, написавшего десятки трудов на эту тему, **Дэвида Майстера**. По Майстеру любая консалтинговая компания похожа на пирамиду: сверху, в руководстве юрфирмы, должно быть мало народу, внизу — много. Между низовым звеном, младшими юристами и помощниками адвокатов есть достаточно многочисленный костяк профессионалов, старших юристов и средних юристов (middle lawyers), на которых, собственно, и держится выполнение клиентских поручений. По нашим подсчетам, на такие фирмы приходится около 27% общей выручки юридических компаний из нашего топ-50.

родную юридическую фирму. Зная бренд, стандарты работы компании, имея опыт взаимодействия с фирмой, клиенту не обязательно знать партнера или старшего юриста, с кем ему предстоит работать по конкретному проекту. Международные юридические фирмы, представленные в России, стараются поддерживать те же стандарты, по которым они работают в других странах.

Впрочем, иногда тяжело определить, чем российский офис международной фирмы отличается от крупной российской фирмы: и там и тут отечественные юристы, часть сотрудников имеют LL.M. (магистр права.— **СФ**), среди клиентов есть как транснациональные корпорации, так и российские производители металла и нефти. Безусловно, отечественные юридические компании существенно подтянули качество оказания услуг. Но есть и обратный процесс: российские офисы международных юридических фирм порой настолько русифицируются, что иностранные специалисты там становятся редкой птицей.

ЗАКОННЫЕ ДЕНЬГИ

Конечно, крупные отечественные юридические фирмы и их иностранные коллеги имеют сходную природу — это прежде всего машины для зарабатывания денег. Но если после смягчения законодательства об оказании юридических услуг в Австралии в 2007 году и Великобритании в 2009 году некоторые местные юридические фирмы разместили свои акции на фондовой бирже, то российские юрфирмы остаются частными компаниями, адвокатскими образованиями, а также группами компаний, куда входят одно или несколько хозяйственных обществ и адвокатское образование. Российские юрфирмы в большинстве своем не обязаны публиковать сведения о своей финансовой отчетности, поэтому оценить, насколько вырос рынок юридических услуг, крайне сложно.

Учитывая, что юридические компании крайне неохотно делились сведениями о своих доходах, нам в своем исследовании пришлось прибегнуть к экспертной оценке доходов фирм. Поскольку мы не претендуем на бухгалтерскую точность, пусть сведения о доходах, как предоставленные самими компаниями, так и вычисленные нами по некоторым косвенным признакам, останутся их коммерческой тайной.

В ГЛУБОКОМ ПОДПОЛЬЕ

Многие участники рынка, ознакомившись с нашим топ-50, с удивлением скажут, что в рейтинг попали совсем не крупные фирмы, в том числе те, где работают всего с десяток коллег. В то же время хороший практикующий юрист может назвать пару крупных фирм, которые в этом списке не фигурируют.

Основная причина такой ситуации в том, что юридические фирмы, попавшие в наш рейтинг, проявили достаточную открытость. Часть информации мы узнали из анкет, направленных непосредственно этим фирмам. Другие оказались в рейтинге, поскольку информацию о них можно было найти в открытых источниках, международных юридических спра-

На рынке с 1995 года



**УРАЛЬСКИЙ
СОЮЗ**

Аудиторско-консалтинговая группа

Лауреат премии

«Лучшая аудиторская компания 2011 года»

Победитель конкурса

«Московский Предприниматель – 2012»

в номинации: «Услуги для бизнеса: бухгалтерский учет и аудит»

**ОБЪЕКТИВНОСТЬ
ЧЕСТНОСТЬ
ПРОФЕССИОНАЛИЗМ
НЕЗАВИСИМОСТЬ**



**Аудит
Консалтинг
Оценка
Налоги и право
Тендеры
Автоматизация учета**

реклама

Тел./факс: +7 (495) 232-0204
info@uralsoyuz.ru

вочниках, рейтингах и публикациях, а также из данных, представленных на их персональных сайтах.

Вместе с тем, существует значительный пласт юридического бизнеса, который предпочитает оставаться в тени. Причины такого явления — задел для нового исследования. Мы лишь надеемся, что все больше представителей юрбизнеса предпочтут fair play и примут участие в наших будущих рейтингах.

ЮРИДИЧЕСКИЙ МИКРОБИЗНЕС

По другим причинам не попали в наш рейтинг представители малого, точнее, даже микробизнеса. Это адвокатские кабинеты или небольшие адвокатские бюро, частнопрактикующие юристы и малые фирмы из двух-трех юристов. Как обстоят дела у них? Блиц-опрос клиентов показал, что у таких фирм все нормально. Если в микробизнесе работают профессиональные юристы с хорошей репутацией, у них могут быть крупные клиенты, высокие гонорары в пересчете на одного партнера, часто не ниже, чем у лидеров рейтинга. Другое дело, что, как правило, юридический микробизнес выполняет функции бутика, решая относительно узкие задачи, стоящие перед клиентами.

Конкуренция между микробизнесом и крупными фирмами отсутствует как таковая. Бутиковые фирмы не пытаются увести из-под носа гиганта клиентский заказ. Крупные компании, в свою очередь, вряд ли позарятся на относительно недорогие проекты, оставляя этот сегмент рынка на откуп маленьким фирмам.

В странах Западного полушария ситуация иная. В США, например, небольшие адвокатские компании вполне успешно конкурируют с крупными международными юрфирмами, с сотнями партнеров на их же поприще, принимая поручения на масштабные проекты крупных и средних клиентов. При этом далеко не все маленькие фирмы стремятся стать большими: порой они являются более прибыльными в расчете на юриста, нежели многотысячные офисы.

На российском рынке мы также обнаружили несколько «секретных» микрофирм с внушительными кейсами и высокими доходами. Но за пределами орбиты своей клиентской ниши, например среди компаний нефтегазового сектора, они практически неизвестны.

ПАРТНЕР НА ЗАРПЛАТЕ

Все большее распространение получает практика номинального партнерства без реального участия в доходах фирмы. Заместитель главного редактора журнала «Корпоративный юрист» **Ксения Богданова** отмечает, что сейчас происходит активное реформатирование структуры партнерских

взаимоотношений. Все чаще партнер в российской юридической фирме — уже не собственник бизнеса, а всего лишь назначаемый на должность сотрудник. Появилось даже вполне легальное понятие «партнер на зарплате».

Однако подобное назначение по сути является лишь очередной ступенькой в карьерной лестнице, поэтому именование такого сотрудника партнером — скорее дань традиции. Ценность партнера при этом теряется, но, тем не менее, у компании появляются новые возможности для усиления своих позиций на рынке.

БУДУЩЕЕ ЗА СЕТЯМИ

Стремительное развитие небольших российских фирм, созданных всего три-четыре года тому назад, говорит о том, что на юридическом рынке еще много места для новичков, если они проявляют гибкость, профессиональный подход, высокую клиентоориентированность. Возможно, одним из направлений развития рынка станет формирование сетевых ассоциаций, когда независимые фирмы и частнопрактикующие юристы или адвокаты объединяются под единым брендом и, следуя единым стандартам, организуют мобильные команды под конкретные задачи. При этом отсутствуют прямые обязательства друг перед другом: если есть совместный клиентский проект, то идет совместная работа, если нет, то каждый сам по себе. Для развития таких сетей необходимы не только готовность поделить часть бюджета проекта с партнером по команде, но и высокий уровень доверия между членами сетевых ассоциаций, опыт совместной работы и, что не менее важно, доверие клиентов к системе организации бизнеса.

Риск сетевой системы — ограничение внутреннего роста фирмы, поскольку стремление к расширению компетенций вступает в противоречие с интересами других участников сетевого сообщества. С другой стороны, сетевой принцип позволяет снизить постоянные издержки организатора ассоциации, в частности по зарплате и содержанию большого офиса. Сетевой принцип помогает обеспечить высокий уровень качества работы по клиентскому проекту, ведь каждый участник сети контролирует работу другого. Создание условий здорового соперничества и контроля внутри проекта позволяют обеспечить конкурентоспособность этой модели на уровне лучших практик международных юридических фирм.

Благодарим всех, кто принял участие в нашем исследовании. Оно будет продолжено и в следующем году. **сф**

Одно из направлений развития рынка — сетевые ассоциации, где независимые юридические фирмы объединяются под единым брендом

ТОП-50 КРУПНЕЙШИХ ЮРИДИЧЕСКИХ ФИРМ РОССИИ 2013 ГОДА

Место	Название фирмы
1	«Егоров, Пугинский, Афанасьев и партнеры»
2	Dentons
3	«Гольцблат БЛП»
4	«Пепеляев групп»
5	«Вегас-Лекс»
6	DLA Piper
7	White & Case
8	Clifford Chance
9	PricewaterhouseCoopers Legal CIS B.V.
10	ЮСТ
11	«Муранов, Черняков и партнеры»
12	Allen & Overy
13	«Яковлев и партнеры»
14	«Хренов и партнеры»
15	Linklaters
16	«ФБК право»
17	«Юков и партнеры»
18	Herbert Smith Freehills
19	Morgan Lewis
20	Skadden, Arps, Slate, Meagher & Flom
21	CMS
22	«Линия права»
23	Norton Rose Fulbright
24	Gide Loyrette Nouel
25	Latham & Watkins
26	Hannes Snellman
27	КИАП
28	King & Spalding
29	Chadbourne & Parke
30	Noerr
31	«Олевинский, Буюян и партнеры»
32	«Интеллект-С»
33	«Лигал капитал партнерс»
34	«Некторов, Савельев и партнеры»
35	Lidings
36	AstapovLawyers
37	«Уральский союз»
38	«Объединенные консультанты ФДП»
39	«Юстина»
40	«Монастырский, Зюба, Степанов и партнеры»
41	«Коблев и партнеры»
42	«Князев и партнеры»
43	«Качкин и партнеры»
44	«Правый берег»
45	«Андрей Городисский и партнеры»
46	«Плешаков, Ушкалов и партнеры»
47	«Эдас»
48	«Эберг, Степанов и партнеры»
49	«Левант и партнеры»
50	«Надмитов, Иванов и партнеры»

КАК МЫ СЧИТАЛИ

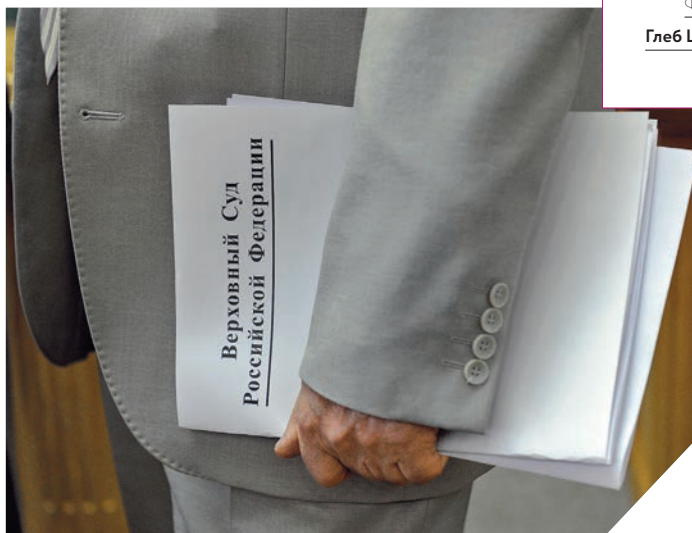
Для ранжирования юридических фирм использовался сводный параметр, который учитывает общую численность юристов компании, а также структуру фирмы (количество партнеров, старших и средних юристов, младших юристов и помощников адвокатов). Кроме того, брался во внимание предполагаемый уровень выручки юридической фирмы по данным анкетирования или открытых источников, умноженный на среднее годовое количество оплаченных клиентских часов. В качестве дополнительного критерия мы также учитывали объем услуг, оказываемых бесплатно (pro bono).

Данные для рейтинга мы получили непосредственно от юридических фирм путем анкетирования, а также из открытых источников и по сведениям исследований профессиональных ассоциаций. Корректность данных, представленных в анкетах, оценивалась нашими экспертами и сопоставлялась с данными открытых источников. Вместе с тем, понимая, что обнародование сведений о предполагаемой выручке участников рейтинга может нанести вред их бизнесу, мы не приводим в нашем рейтинге никаких цифр.

Участники рейтинга ранжированы по двум показателям — выручка и количество юристов от меньшего значения к большему. Таким образом сформированы два предварительных списка. При составлении предварительного списка по численности юристов за каждого партнера присваивался поправочный коэффициент 2, за старшего юриста — 1,5. Поправочный коэффициент за младших юристов и помощников — 0,5. Номер в предварительных списках соответствует количеству баллов, набранных фирмой по каждому из показателей. Далее баллы по каждому показателю были взвешены: количество юристов — по коэффициенту 0,35, выручка — по коэффициенту 0,65. По сумме баллов показателей был составлен список от наименьшего количества к наибольшему. Фирме с наибольшим количеством баллов было присвоено первое место в рейтинге, фирме с наименьшим — последнее.

Карьерные лестницы и переходы

В ЭТОМ ГОДУ ЖИЗНЬ ЮРИДИЧЕСКОГО СООБЩЕСТВА БЫЛА БОГАТА СОБЫТИЯМИ. «СЕКРЕТ ФИРМЫ» ПРЕДСТАВЛЯЕТ НАИБОЛЕЕ СУЩЕСТВЕННЫЕ ИЗ НИХ. ХОТЯ ПОЯВЛЕНИЕ НОВОЙ МЕГАПЛОЩАДКИ ДЛЯ РАЗРЕШЕНИЯ СУДЕБНЫХ СПОРОВ МЫ ПОСТАВИЛИ НА ПЕРВОЕ МЕСТО, ОСТАЛЬНЫЕ СОБЫТИЯ НЕ УСТУПАЮТ ЕМУ ПО ВЕЛИЧИНЕ ВЛИЯНИЯ НА ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ЮРИСТОВ. ВСЕ ВМЕСТЕ ОНИ — НАСТОЯЩАЯ РЕФОРМА РОССИЙСКОЙ ЮРИСПРУДЕНЦИИ.



Текст:

Дмитрий Иванов

Фото:

Глеб Щелкунов

ЭТО СЕКРЕТ
ЗАКРЫТОСТЬ
ВЕРХОВНОГО
СУДА НЕ
Позволяет
СПЕЦИАЛИ-
СТАМ ПРО-
ГНОЗИРОВАТЬ
ИСХОД
ДЕЛА

к российской судебной системе в максимально возможных случаях.

Юристы опасаются, что в будущем году вектор позитивных изменений, происходивших в последние годы в арбитражном процессе, угаснет или вовсе будет потерян. Для юридических фирм это обернется требованиями клиентов предоставить дополнительные гарантии выигрыша дела, а для юристов — дополнительными часами подготовки к процессу. Сейчас только известно, что Высшего арбитражного суда не будет, комментирует **Игорь Дубов**, партнер юридической группы «Яковлев и партнеры». Но пока отсутствует представление, каким образом упраздненная система арбитражных судов со всем ее накопленным опытом станет вписана в новую структуру судебной власти. Сегодня мы столкнулись лишь с вершиной айсберга, считает юрист, впереди еще долгий процесс становления новой системы.

Юристов смущает здесь и разница в информационной открытости судов. Заседания ВАС можно просматривать в онлайн-режиме, а краткие решения по делу размещаются на сайте ВАС всего через пару часов после его оглашения арбитрами. Такая открытость обеспечивала более-менее схожую практику по регионам России по одному и тому же вопросу, юристам она позволяла быть в курсе последних тенденций судебной практики. Верховный суд гораздо более закрыт, а закрытость вызовет неопределенность, считают правоведа. Отсутствие стандартизации и общей ясной и понятной всем судебной практики может привести к невозможности прогнозировать исход дела при использовании правовых конструкций, которые суд выработал ранее. Для бизнеса это — повышение стоимости кредитов, провалы проектов, другие возможные убытки.

Возникают риски и для юридических консультантов. Существующая система позволяет консультанту с определенной долей вероятности сориентировать клиента, какие решения может вынести суд, исходя из судебной практики. В отсутствии оперативного доступа к базе решений судов и общих стандартов консультант вынужден предло-

ОБЪЕДИНЕНИЕ СУДОВ

Одно из главных событий 2013 года, которое окажет серьезное воздействие на развитие рынка юридических судов, — слияние высших судов, точнее — фактическое упразднение Высшего арбитражного суда (ВАС).

Профессиональное сообщество беспокоит, с какой скоростью проводится реформа высших институтов судебной власти. Об инициативе было заявлено в июне 2013-го, в октябре в Госдуме внесли законопроект, который, вероятно, будет принят уже в декабре нынешнего года. При этом с профессиональным юридическим и судейским сообществами реформа не обсуждалась. Если учесть, что вместе с поправками к Конституции нужно внести изменения в более чем 20 законов, процессуальных кодексов, федеральных конституционных законов, юридическое сообщество ожидает высокого уровня нестабильности судебной системы в краткосрочной и среднесрочной перспективе и высокую неопределенность — в долгосрочной. Уже сейчас, по нашим данным, консультанты настоятельно рекомендуют тем немногим клиентам, которые применяют российское право, по возможности заключать сделки с применимым правом других стран, а также с арбитражными оговорками, исключающими необходимость обращаться

жить клиенту только гипотезу с полаганием на авось, что клиента вряд ли устроит.

Актуальность постановлений ВАС для нового высшего судебного органа представляется сомнительной, считает **Марина Ризванова**, генеральный директор аудиторско-консалтинговой группы «Уральский союз». Новый формат формирования единой судебной практики может появиться только через несколько лет, сетует Ризванова. Особенно неудобна такая ситуация по делам административного характера, таким как, например, споры с налоговым органом. Это может вызвать у судов конфликт интересов, когда одновременно приходится рассматривать административные споры и уголовные дела по налоговым нарушениям, схожим по содержанию, продолжает Марина Ризванова.

Флориан Шнайдер, управляющий партнер московского офиса Dentons, не столь критичен в своих размышлениях об объединении судов: «Хотя федеральный конституционный закон „О судебной системе“ декларирует ее единство, де-факто в России функционируют три во многом автономных ветви судебной власти. При этом одни и те же категории споров в зависимости от нескольких несущественных с логической точки зрения обстоятельств могут попадать в разные ветви судебной системы и разрешаться по-разному».

ПОПРАВКИ В ГК

Реформа гражданского законодательства окажет огромное влияние на рынок профессиональных консультантов, считает **Андрей Корельский**, управляющий партнер адвокатского бюро «Корельский, Ишук, Астафьев и партнеры»: «Изменения, вносимые в ГК РФ, очень объемны: часть из них — это правовые позиции, выработанные судами, другая — правовые институты, неизвестные ГК, который действовал ранее». Так, изменения, касающиеся недействительности сделок, сильно ограничивают возможности по их оспариванию. Старые методы не будут работать, резюмирует юрист. У юридических фирм возникнет необходимость разработать для клиентов новые механизмы.

АДВОКАТСКАЯ МОНОПОЛИЯ

В марте российское правительство приняло государственную программу «Юстиция». Один из пунктов этой программы направлен на реформирование рынка юридических услуг. В России этот рынок представлен адвокатами, нотариусами и другими юристами и юридическими фирмами, формально

Наш московский офис переехал!

125047, Москва, ул. Лесная, д. 7
БЦ «Белые Сады», 12 этаж

Dentons – международная юридическая фирма,
объединившая Salans, FMC и SNR Denton.

DENTONS Know the way

Acritas
GLOBAL
ELITE
LAW FIRM
BRAND INDEX
2013

В октябре 2013 года Dentons вошла в
рейтинг 20 ведущих юридических
брендов мира, составленный Acritas.

dentons.com/ru

не являющимися членами адвокатуры. Правительство рассматривает возможность объединить весь рынок под началом адвокатуры. До конца года станет известно, когда Министерство юстиции обнародует предложения в этом направлении. Государственная программа — один из самых важных вопросов текущего года, считает **Сергей Пепеляев**, управляющий партнер «Пепеляев групп». У адвокатуры может появиться монополия на некоторые виды правовой деятельности, рассказывает юрист, например на представительство в суде. Поэтому, конечно, это станет очень актуальным для юридических компаний, организованных исключительно как бизнес-консультанты, резюмирует Пепеляев.

РЕАЛЬНОЕ ВОЗМЕЩЕНИЕ СУДЕБНЫХ РАСХОДОВ

В 2013 году в деле по иску против сети Villa создан важный прецедент: суд обязал Villa выплатить кипрской «Арудж холдингс лимитед» рекордную для российской судебной практики сумму возмещения судебных издержек — 32,5 млн руб.

«Это решение закрепило судебный вектор, направленный на взыскание фактических расходов на представителей с проигравшей стороны — с учетом сложившихся рыночных цен на юридические услуги и квалификации представителей», — комментирует **Дмитрий Черняков**, управляющий партнер коллегии адвокатов «Муранов, Черняков и партнеры».

Суды согласились с тем, что формулы определения гонорара могут быть самыми различными: почасовая ставка, фиксированная сумма, «гонорар успеха», смешанная форма.

Судебным юристам был дан сигнал, что клиенту можно предложить комплексный продукт: разрешить спор и возместить расходы на представителя в полном объеме. Тренд, скорее всего, будет в пользу взыскания полной суммы таких расходов. С другой стороны, проигрыш консультанта в деле клиента может вызвать дополнительные убытки по возмещению издержек противной стороны на представителя.

Однако, конечно, юридические фирмы считают это позитивным событием года.

СОЗДАНИЕ МЕГАРЕГУЛЯТОРА

Передача функций и полномочий от ФСФР к Центральному банку и создание так называемого меререгулятора на финансовом рынке продолжает череду изменений, затрагивающих практику юридических фирм.

В связи с передачей контрольных функций к ЦБ, комментирует **Яна Золоева**, управляющий партнер PwC Legal, ожидаются изменения в регулировании финансовых институтов. В частности, ожидается ужесточение требований к страховым компаниям, профессиональным участникам рынка ценных бумаг, введение в их отношении требований, аналогичных применяемым в настоящее время к кредитным организациям.

Участникам рынка могут потребоваться дополнительные консультации по приведению их бизнеса в соответствие с новыми требованиями, а это новые контракты и прибыли для юридических консультантов. **сф**

Юристы ищут, где лучше

ГЛАВНЫЙ ТРЕНД ГОДА НА РЫНКЕ ЮРИДИЧЕСКИХ УСЛУГ — ПЕРЕХОДЫ ПАРТНЕРОВ. ИНОГДА В ОДИНОЧКУ, А ИНОГДА В КОМПАНИИ ЕДИНОМЫШЛЕННИКОВ. ПАРТНЕР ПОКИДАЕТ ФИРМУ, ОТКРЫВАЯ СВОЙ БИЗНЕС, ЛИБО ПРИСОЕДИНЯЕТСЯ С ВЫГОДОЙ К ДРУГОЙ ФИРМЕ.

Текст:

**Дмитрий
Иванов**



КСЕНИЯ БОГДАНОВА,
ЗАМЕСТИТЕЛЬ
ГЛАВНОГО РЕДАКТОРА
ЖУРНАЛА
«КОРПОРАТИВНЫЙ
ЮРИСТ»

ДВЕНАДЦАТЬ РАССЕРЖЕННЫХ ПАРТНЕРОВ

1. Одним из самых запоминающихся стал уход партнера налоговой практики **Дениса Щеккина** вместе с пятью сотрудниками из «Пепеляев групп» (март, 2013). Денис открыл собственную фирму «Щеккин и партнеры».

В «Пепеляев групп», которая до 2009 года называлась «Пепеляев, Гольцблат и партнеры», Де-

нис работал с момента ее основания (2002).

2. **Анна-Стефания Чепик**, занимавшая должность партнера практики трудового права в PwC Law, покинула ее (февраль, 2013), чтобы заняться собственным юридическим стартапом.

3. Собственный стартап и у **Кирилла Ратникова** — одного из лучших отечественных экспертов по юридическому сопровождению проектов государственно-частного партнерства и теперь уже экс-партнера адвокатского бюро «Егоров, Пугинский, Афанасьев и партнеры».

4. В Morgan Lewis перешла команда **Григория Мариичева** — партнера и руководителя практики в сфере банковских услуг, финансов и реструктуризации Gide Loyrette Nouel.

5. **Тарас Оксюк**, занимавший должность партнера и руководителя практики недвижимости и строительства в Hogan Lovells, вместе с командой своих юристов теперь работает в Dechert.

6. **Алексей Дудко**, работавший советником практики разрешения судебных и арбитражных споров

Linklaters, занял должность партнера в Hogan Lovells. Вместе с ним туда перешла и его команда юристов.

7. В DLA Piper появились два новых партнера — **Карен Янг** (ранее — партнер финансовой практики CMS) и **Анна Откина**, вместе с командой корпоративных юристов покинувшая Dentons.

8. Партнер корпоративной практики Goltsblat BLP **Антон Рогоза** покинул ее ради работы в Squire Sanders.

9. **Валентин Бородин** оставил должность советника в Squire Sanders по недвижимости, чтобы основать собственное юридическое бюро.

10. Известный юрист в области антимонопольного права **Анна Нумерова** принята на работу в адвокатское бюро «Егоров, Пугинский, Афанасьев и партнеры» в должности советника антимонопольной практики. До этого Анна занимала позицию партнера в «Корельский, Ищук, Астафьев и партнеры».

11. **Валентин Петров** ушел из международной юридической фирмы Jones Day и объединился со своими давними друзьями **Петром Шевцовым** и **Сергеем Егоровым** в рамках адвокатского бюро «Егоров, Мазавина, Петров и партнеры».

12. **Илья Рачков** покинул пост партнера в Noerr, и перешел в King & Spalding.

ТЕКТОНИЧЕСКИЕ СДВИГИ

Международный рынок юридических услуг ознаменовался двумя слияниями, которые, несомненно, уже оказывают воздействие и на российский рынок.

1. В марте 2013 года международные юридические фирмы Salans, SNR Denton и канадская юридическая фирма FMC объединились. В результате появилась новая международная юридическая фирма Dentons, сразу вошедшая в десятку крупнейших по количеству юристов.

2. В июне 2013 года британская юридическая фирма Norton Rose объединила свои ресурсы с американской Fulbright & Jaworski под брендом Norton Rose Fulbright. Объединенная компания пока не представлена на российском рынке, но очевидно, что это лишь вопрос времени.

ИЗ КОНСУЛЬТАНТОВ – В ИНХАУСЫ

Если судить по количеству и качеству переходов консультантов в инхаусы, то становится очевидным интерес юристов к нему как к продолжению карьеры. В то же время эта тенденция может свидетельствовать о том, что ситуация в консалтинге не благоприятствует профессиональному развитию и карьерному росту.

Главное событие последнего времени, подтверждающее тренд, — переход партнера корпоративной практики Freshfields Bruckhaus Deringer **Михаила Иржевского** на пост главы юридической службы ОАО «Ростелеком».

В 2013 году из консалтинга ушли:

1. **Анна Белякова**, покинувшая пост управляющего партнера итальянской De Berti Jacchia Franchini Forlani и возглавившая отдел недвижимости юридического управления компании «Спортмастер»;
2. **Александр Тарабрин**, занимавший должность старшего юриста в американской Skadden, перешел на позицию head of legal в московский офис группы компаний Gunvor LLC;
3. **Александр Смирнов**, руководивший коммерческой практикой Goltsblat BLP, возглавил юридический департамент группы «Московская биржа»;
4. **Елена Саврасова** отказалась от должности старшего юриста в Morgan Lewis, предпочтя ей пост заместителя директора по правовым вопросам ОАО «Газпром нефть»;
5. **Варвара Кудлай**, работавшая старшим юристом в White & Case, заняла должность руководителя направления в ОАО «Интер РАО ЕЭС»;
6. **Дмитрий Базин** оставил должность старшего юриста в Allen & Overy ради карьеры в золотом дивизионе ОАО «Северсталь». **сф**

ЯКОВЛЕВ & ПАРТНЕРЫ

ЮРИДИЧЕСКИЕ УСЛУГИ

ПРАВОВОЕ СОПРОВОЖДЕНИЕ
БИЗНЕСА С 1990 ГОДА

5 офисов в России

Более 70 юристов

Партнерская сеть в более чем 80 странах мира

Национальная премия в области адвокатуры

SHELL
«Юристы «Яковлев и Партнеры» зарекомендовали себя как высококвалифицированные, ответственные и нацеленные на результат специалисты»

SAMSUNG
«При оказании услуг юристы «Яковлев и Партнеры» проявили себя как высококвалифицированные специалисты, умеющие сочетать качество и оперативность в работе»

АльфаСтрахование
«Знание предмета своей деятельности, внимательность к потребностям клиента, готовность к решению нестандартных задач служат подтверждением отличной репутации Юридической группы «Яковлев и Партнеры»

ОТР Bank
«Широкая партнерская сеть Юридической группы «Яковлев и Партнеры» по всему миру способствовала скорейшему и наиболее качественному разрешению всех возникающих вопросов, регулируемых законодательством иностранных государств. В ходе сотрудничества мы убедились в высокой квалификации и внимательности сотрудников «Яковлев и Партнеры» к каждому клиенту»

www.matec.ru

Количество и качество переходов консультантов в инхаусы говорит об интересе юристов к нему как к продолжению карьеры



Известные российские предприниматели рассказали, какие уроки им преподнес 2013 год.

Записали: Динара Мамедова, Ксения Шамакина

Фото: Дмитрий Духанин, Василий Шапошников, РИА НОВОСТИ



Оскар Хартманн,
генеральный директор
KupiVIP.ru

В один из особенно загруженных периодов этого года я решил отбросить все лишнее и не отвечать на звонки, если дело не касается работы. Мне пытался дозвониться друг, которому нужна была моя помощь, а я не ответил. Когда я позже узнал, зачем он звонил, то понял, что с легкостью и без затрат мог бы выполнить его просьбу. Он тогда искал работу, а у меня были знакомые, которым нужен был именно такой специалист. Стоило всего лишь ответить на звонок. Поэтому главный вывод, который я сделал в 2013 году, — важно не упускать возможность проявлять доброту. Занимаясь любым бизнесом, особенно в России, ты теряешь человечность, забываешь о тех людях, которые окружают тебя. Но надо работать и оставаться человеком.



Юрий Виروهц,
председатель совета
директоров HeadHunter

Мы с женой выбрали, в какую школу отдать детей. В одной небольшой, но продвинутой школе директор с гордостью рассказывал, что у них дети в начальной школе изучают математику с помощью интересной компьютерной программы, которую делает маленькая компания, основанная выпускниками физтеха. Я название программы не запомнил, но жена потом сказала мне: «Посмотри, интересная штука, называется Uchi.ru». Мы дали ее попробовать детям, и они надолго и с удовольствием «зависли». Только тогда я решил присмотреться к Uchi.ru и понял, что это уникальный продукт, опережающий мировые аналоги. Я тут же связался с его основателями и предложил вложить деньги в проект. У них уже было предложение от других инвесторов, в итоге мы вложились в компанию вместе. Весь этот год компания показывала отличные результаты, а я вынес для себя урок: не надо дремать на родительских собраниях и стоит внимательнее прислушиваться к тому, что говорят жены и дети.



Андрей Романенко,
председатель совета
директоров Qiwi PLC

Завершающийся год был для меня достаточно сложным, насыщенным и поэтому интересным. В первую очередь много сил ушло на подготовку Qiwi к IPO — это многоуровневый процесс, который потребовал от всей нашей команды огромной работы, получения новых знаний, внедрения новых норм ведения бизнеса, построения более прозрачных бизнес-процессов. Пожалуй, весь 2013 год прошел для меня под знаком IPO и всех процессов, с ним связанных. Главный мой урок: выход на биржу — это только маленький первый шаг, дальше начинается все самое интересное. //сф

ВСЕ СЕКРЕТЫ

как на ладони



16+ реклама

деловой журнал «Секрет фирмы»

теперь и в App Store



Download on the
App Store

цифровая
версия
журнала

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

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

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

генеральный партнер



МЕГАФОН



Флоренция 1930,
Соборная площадь,
семейный магазин
Panerai.

ТАМ, ГДЕ МИКЕЛАНДЖЕЛО ИЗУЧАЛ ПРОСТРАНСТВО,
А ГАЛИЛЕО – ВРЕМЯ,
БЫЛ РОЖДЕН PANERAI.

PANERAI
LABORATORIO DI IDEE.

БУТИК PANERAI МОСКВА

Берлинский дом – ул. Петровка 5 - телефон +7 495 662 7576

e-mail: moscow.petrovka@panerai.com

Откройте для себя наши эксклюзивные модели