

#11 (200) 2012

БИЗНЕС журнал

**ЗОЛОТОЙ РЕЗЕРВ
ШВЕЙЦАРИИ**
ОПЕРАЦИЯ
«РАСПРОДАЖА» **с.106**



ВЫСОКАЯ ПЕЧАТЬ

КАКУЮ ТЕХНОЛОГИЧЕСКУЮ
РЕВОЛЮЦИЮ ГОТОВЯТ 3D-ПРИНТЕРЫ

Самый большой тираж среди деловых журналов России по данным Национальной тиражной службы за 2011 год

ISSN 1819-267X



12111 >

RENAULT FLUENCE ДОВЕРЬТЕСЬ ЧУВСТВАМ



Чип-карта с функцией
«Свободные руки»¹



Двухзонный
климат-контроль²



Система навигации
на русском языке³



Узнайте больше⁴



www.renault.ru



RENAULT FLUENCE. ИСТИННЫЙ КОМФОРТ КРОЕТСЯ В ДЕТАЛЯХ.

Элегантный дизайн, просторный салон, современные технологии: теперь вы знаете, как обрести за рулем истинную гармонию.

- Специальная цена — от 579 600 рублей⁵
- Гарантия — 3 года или 100 000 км пробега⁶
- Специальные условия по кредиту⁷

Renault рекомендует 

DRIVE THE CHANGE*



¹Доступна для версии Динамик. ²Доступен для версий Expression (Экспресс) и Динамик. ³Доступна как опция в комплектации Динамик. ⁴Для считывания закодированной информации используйте сканер штрих-кода, подходящий для операционной системы вашего мобильного устройства. ⁵Цена на версию Authentique (Аутентик) 1.6 МКП5 без учета стоимости окраски металлик, с учетом скидки 30 000 р. от рекомендованной розничной цены. Скидка предоставляется на все версии автомобиля Renault Fluence 2012 года выпуска. Предложение действительно с 01.11.2012 по 30.11.2012 у официальных дилеров Renault. Количество автомобилей у дилеров ограничено. Дополнительная информация по телефону 8-800-700-79-97 (звонок по РФ бесплатный) или на www.renault.ru. ⁶Действие гарантии заканчивается после 3 лет эксплуатации автомобиля или после достижения 100 000 км пробега, в зависимости от того, что наступит раньше. ⁷Кредит предоставляется в партнерстве с ЗАО ЮниКредит Банк. Дополнительная информация у официальных дилеров Renault, по телефону 8-800-700-79-97 (звонок по РФ бесплатный) или на www.renault.ru. Настоящее предложение не является публичной офертой, носит информационный характер и действительно до 31.12.2012 для всех версий автомобиля Renault Fluence 2012 года выпуска. *Управляй переменами. **Качество Renault. Реклама.

НАПЕЧАТАТЬ БУДУЩЕЕ

Хорошо помню первые публикации в компьютерной прессе, посвященные 3D-принтерам. Статьи эти были настолько же полны восторгами, насколько — скупы с точки зрения смелости прогнозов. Обсуждались, преимущественно, какие-то домашние поделки. В лучшем случае — перспективы ведения индивидуального бизнеса по изготовлению ювелирных изделий и несложных литых предметов из пластмассы.

С интересом изучая эти материалы и искренне разделяя технологический оптимизм авторов, я, однако, никак не мог отделаться от ощущения «мелкотемья». И правда, стоит ли предпринимать столько усилий — вести исследования и разработки, запускать производство, «выходить на обороты», снижать розничные цены на трехмерные принтеры до приемлемого уровня, чтобы на выходе получить авторские мыльницы и елочные игрушки?

Разумеется, никаких прорывных идей у меня самого по этому поводу не было. Это только теперь всё выглядит иначе: мы не просто наблюдаем уже довольно зрелую фазу выхода инновации «3D printing» на рынок, но и имеем возможность другими глазами посмотреть на происходящее.

3D-принтер — вполне вероятный кандидат на роль «убийцы» всего стандартного. Ну вот, например, электронные книжки. Теперь у каждого есть такая. Ложишься в выходной день на диванчик и принимаешься за очередной бестселлер. Но что это? Стремление производителя добиться «тактильного удовольствия» материализовалось в виде слишком гладкого корпуса. Скользит книжка в руках. Приходится сжимать гаджет крепче. И — вот уже устала рука. Кнопка листания страниц расположена так, чтобы удобно было большинству. Что в итоге означает «неудобно никому». Результат: бестселлер кажется бульварным чтивом, «читалка» — неудобной. И выходной испорчен.

А теперь другой вариант. Отбираем у ребенка домашний

3D-принтер, на котором он печет себе очередную порцию моделей военной техники времен Второй мировой, и начинаем проектировать корпус *своей* электронной книги. Чтобы в руку легко ложилась, чтобы кнопка — точно под большой палец. И основание такое, чтобы прибор крепко стоял на столе во время завтрака, а не падал на бутерброд. Несколько итераций, и — «болванка» готова. Заходим на сайт производителя, отправляем спецификацию, а спустя неделю получаем с курьером товар. Во всех отношениях идеальный, персонализированный.

Между прочим, ничего особенно революционного в этом нет. Автопроизводители уверенно идут по той же дорожке. Разве что кузов своего будущего авто мы вряд ли станем печатать дома. Скорее уж в дилерском центре, который будет работать так, как сегодня — салоны кухонных гарнитуров.

Впрочем, все это опять-таки «прикладное» мышление. Пусть даже предполагающее значительное изменение традиций взаимоотношений производителя с потребителем, переход от принципа «Покупайте то, что мы сделали и разрекламировали» к — «Закажите именно нам то, что вам нужно, — мы сделаем это быстрее и лучше всех». Куда интереснее предсказания, связанные с зарождением и будущим модели «личного производства». Еще совсем немного (по историческим меркам), и — каждый из нас сам при желании сможет стать производителем. Как наладить сбыт через Интернет и логистику на аутсорсинге — понятно. А владеть фабриками давно уже не обязательно. Владельцы многих брендов их и не имеют. Тут ведь важнее наличие идей. А уж аккуратные китайские пальчики сделают вам что угодно.

Модель «сам себе производитель» во многом корреспондирует с парадигмой «сам себе вольный эксперт». Это уже результат влияния другой инновации — социальных сетей, которыми все мы «заболели». Весьма уважаемые мною

исследователи всерьез говорят о наступлении эры экспертных сообществ, когда решением задач любой сложности займется «временные трудовые коллективы», избавленные от всех издержек традиционной корпоративной модели. Это своего рода идея «демократизации экономики», когда продажа своих знаний, навыков и умений станет куда более эффективной, чем ныне. Не будет бюрократии, войн между отделами, подпевающих боссам «любимчиков» и неэффективных менеджеров. Гибкое экспертное сообщество будет легко сбрасывать балласт и столь же легко включать в свой состав тех, кто способен внести существенный вклад в общее дело. Инвестиции? Здесь на помощь вполне может прийти другая, только уже финансовая инновация, — краудфандинг.

До некоторых пор разговоры о том, что инновации меняют мир, выглядели несколько отвлеченными. Но теперь эти изменения мы ощущаем, как говорил Билл Гейтс, буквально на кончиках пальцев. По сути, мы начинаем выпекать новый мир. Как пирог в духовке. Ну, или как модель в 3D-принтере.

Остается только надеяться, что мир этот наконец-то будет прекрасным. ■



ДЕНИС ВИКТОРОВ



ХИТРЫЙ ЧАЙ

На рынке чая, сложившемся и застывшем в чинном покое, есть не самые затоптанные ниши, интересные для предпринимателей, которым нравится иметь дело с «эмоциональными» продуктами.

12

В НОМЕРЕ

ВОКРУГ БИЗНЕСА

4 Цифры

6 Технологии

НАШ ОТВЕТ КИБЕРТЕРРОРУ

Вредоносное ПО, которое использовалось в последнее время для ряда атак на промышленные объекты, настолько сложно, что не остается сомнений: его создание было бы невозможным без технической и финансовой поддержки мощных организаций.

О том, что можно противопоставить угрозам в эпоху гонки кибервооружений, рассказывает предприниматель Евгений КАСПЕРСКИЙ.

8 Регулирование

РЕГУЛЯТОР ВО ФРАКЕ

Создание финансового мегарегулятора в России затрагивает интересы многих ведомств. Не удивительно, что эту идею обсуждают уже почти десять лет, однако аппаратная борьба приводит к постоянному переносу сроков. Но на нынешнем этапе, похоже, все серьезно.

ПОЛИГОН

12 Рынки

ХИТРЫЙ ЧАЙ

Чайный бизнес на всех уровнях сбытовой цепочки — занятие для очень увлеченных людей. Иначе и невозможно, когда имеешь

дело со столь эмоциональным продуктом. В последние годы на этом консервативном рынке наметилась точка роста — сегмент элитного чая.

18 Проекты

ПОВТОРНЫЙ ЗАПУСК «РАКЕТЫ»

Былую славу российской часовой промышленности пытаются вернуть иностранцы — француз Жак фон ПОЛЬЕ и его партнеры.



Возрожденный ими Петродворцовый часовой завод сегодня снова выпускает продукцию под брендом «Ракета». На циферблате надпись: «Сделано в России».

24 КАРТЫ В РУКИ

Стартап «Смартфин» разработал российский вариант технологии, позволяющей превращать любой смартфон в карманный мобильный терминал, с помощью которого владелец может принимать к оплате банковские карты. Теперь осталось приучить к этой технологии основную целевую аудиторию, на которую рассчитана разработка, — малый и средний бизнес.

МЕХАНИКА БИЗНЕСА

50 Ной-Хай

ТЕМА 3D-ПЕЧАТЬ

28 ПЕЧАТЬ РЕАЛЬНОСТИ

Современные 3D-принтеры научились печатать многое. Ученые вовсю экспериментируют с технологиями, которые позволят напечатать человеческие органы, годные для пересадки, и даже лекарства. Пока 3D-печать вполне оправданно называют технологией быстрого прототипирования. Однако в будущем она станет технологией распределенного производства по запросу. Товары будут производиться тогда, там и именно в таком виде, который требуется потребителю. Вплоть до того, что круассан к завтраку можно будет распечатать на домашнем принтере.

36 СЕАНСЫ МАТЕРИАЛИЗАЦИИ

Формирование рынка вокруг технологии 3D-печати идет в России по законам вирусного маркетинга. Идея печати материальных объектов с помощью трехмерного принтера легко, с одной демонстрации завоевывает новых поклонников: кто-то на волне энтузиазма сам становится производителем 3D-принтеров, а кто-то — преданным пользователем.

41 ПЕРВО- ПЕЧАТНИКИ

Россия пока отстает в области создания профессиональных и промышленных 3D-принтеров. Однако у нас есть шанс достойно выступить в более легкой весовой категории — сегменте недорогих персональных устройств, который представляет собой удобную площадку для обкатки новых инженерных идей. Несколько российских стартапов уже предложили рынку первые коммерческие 3D-принтеры собственного производства.

45 ОЧАРОВАНЫ, ОЦИФРОВАНЫ...

Чтобы стали былью неоднократно описанные фантастами устройства-дубликаторы, способные в точности копировать любые материальные объекты, помимо продвинутых технологий 3D-печати, потребуется еще кое-что — технологии 3D-сканирования. В России наиболее заметный проект в этой области — созданная пять лет назад инновационная компания Artex, сканеры которой сейчас покупают практически во всех странах мира.

ГАДАНИЕ НА ОБЛАКЕ

Cloud computing в России: что было, что есть и чем сердце успокоится.

70

56 Менеджмент

Тимбилдинг с риском

В бизнесе некоторых компаний порой наступает момент, когда быстро сплотить команду и наладить эффективные внутренние коммуникации помогают только нестандартные тренинги и игры.

60 Лекторий

Псевдолидер

О том, почему это плохо, когда у руля компании стоит руководитель-сангвиник, и в сторону какого темперамента ему лучше эволюционировать для пользы дела, — в очередной открытой лекции профессора Александры КОЧЕТКОВОЙ.



65 Рынки

Экономика и «ПАТРИОТИЗМ»

Разумно ли инвестировать в развитие легкой промышленности в России? Все за и против в своей колонке взвешивает Ксения РЯСОВА, президент компании Ruveta OY.

66 АВАРИЙНАЯ ПРОСАДКА

Бизнес независимых аварийных комиссаров — специалистов по улаживанию проблем, возникающих в результате ДТП, — в последние годы съезжил до микроскопических размеров. Что случилось с рынком, подававшим когда-то большие надежды?

70 Технологии

ГАДАНИЕ НА ОБЛАКЕ

«Облачные» технологии в России: что было, что есть и чем сердце успокоится. Почему малый и средний бизнес гораздо охотнее становится пользователем новых «облачных» сервисов, чем крупные корпорации.

78 ТЕХНИКА ПРОДАЖ

Далеко не всем модным ныне технологиям суждено совершить революцию в ритейле. Однако к некоторым новациям представителям розничного бизнеса следует присмотреться всерьез, советует Дмитрий ШАШКИН, генеральный директор MallStreet.ru.

81 Инвестиции

Ягодный венчур

В венчуре кто-то по-прежнему ходит «по грибам», но кто-то уже отправляется и «по ягоды». Экспертиза, накопленная инвесторами в ИТ-секторе, на который сейчас приходится львиная доля российских венчурных инвестиций, неминуемо начнет распространяться на смежные сферы. Ведь именно на стыках дисциплин рождаются прорывные проекты, уверен партнер Runa Capital Андрей БЛИЗНЮК.

82 Маркетинг

Личный КОНТЕКСТ

Переход от массовых коммуникаций к персональным в самом разгаре. Закончится он смертью рекламы в ее нынешнем виде. Реклама будущего, по-видимому, полностью растворится в контенте. Сеанс практической футурологии от Ираклия БЕСЕЛИДЗЕ из «Премьер СВ».

84 ВОТ ТАК ФОКУС!

Одним из наиболее распространенных методов исследования потребительских предпочтений считаются фокус-группы. Насколько они эффективны? Все зависит от того, как пользоваться результатами таких исследований.

86 Лица

Своя КОЛОКОЛЬНЯ

Русские традиции колокольного литья были прерваны революцией, и многие секреты ремесла восстановить не удастся до сих пор. И тем не менее производство колоколов в России сегодня — вполне сформировавшийся рынок, пусть и рассчитанный на не совсем обычного «потребителя».

90 ЛЕГАЛЬНОЕ ПИРАТСТВО ДАНИЭЛЯ ЭКА

В свои 29 лет Даниэль ЭК владеет и руководит крупнейшим стриминговым музыкальным сервисом Spotify, который оценивается в \$1,5–3 млрд. Старый Свет он почти завоевал. Удастся ли ему теперь повторить свой успех в США?

ОСТАТЬСЯ В ЖИВЫХ

94 Показания приборов

96 Точки роста

СРЕДА ОБИТАНИЯ

102 Альтернативы

ПРОИЗВОДСТВО РАВНЫХ

Чем выше средний уровень интеллекта в обществе, тем выше производительность каждого его члена. Но до каких пределов можно поднимать этот средний уровень? Этим вопросом задается «знаток» Анатолий ВАССЕРМАН.

104 Блогбастеры

106 Чужие уроки

ЗОЛОТО ГНОВ

Распродажу Швейцарией половины национального золотого запаса в 2000–2005 годах, вблизи минимумов мировых цен на золото, многие называют величайшей глупостью. Однако обозреватель



Сергей ГОЛУБИЦКИЙ полагает, что эта распродажа на самом деле — не что иное, как блестящая финансовая операция швейцарского Центробанка, позволившая решить сразу множество проблем.

112 Послесловия

ВОТ ВАМ МРОТ

\$1 256
МРОТ в США



\$197
МРОТ в России

Компания ФБК сравнила размер минимального размера оплаты труда в странах, ратифицировавших Конвенцию Международной организации труда «О минимальной заработной плате». МРОТ был пересчитан в долларах США по паритету покупательной способности для 51 страны, включая Россию. В тройку лидеров вошли Люксем-

бург (\$1 766, или девять российских МРОТ), Нидерланды и Бельгия, где размер минимального уровня оплаты труда выше российского в восемь раз (\$1 622 и \$1 565 соответственно). Соединенные Штаты Америки заняли в списке далеко не лидирующие позиции: там МРОТ оказался лишь примерно в 6 раз больше российского. Директор департамента стратегического анализа ФБК Игорь Николаев считает, что социальное благополучие отражает не столько сама величина МРОТ, сколько ее отношение к величине ВВП на душу населения. «К сожалению, — констатирует Николаев, — Россия и в этом рейтинге остается в аутсайдерах — на 49-м месте с показателем 18%. Это немногим лучше показателей Мексики (14%), Кыргызстана (12%) и Казахстана (11%). А лидируют здесь с большим отрывом Пакистан (81%) и Эквадор (79%)».

ПОПЕРЕД КИТАЯ

4,3%
ОТ ОБЪЕМА ВВП

ОТТОК КАПИТАЛА
ИЗ РОССИИ
В 2011 ГОДУ



3%

ОТ ОБЪЕМА ВВП

ОТТОК КАПИТАЛА
ИЗ КНР ЗА ГОД



Китай не сообщал официальной статистики по притоку и оттоку капитала с прошлого года, однако вполне точные данные можно получить путем анализа доступной статистики о международной торговле, валютных резервах и пр. Анализ, проведенный The Wall Street Journal, показывает, что за последние 12 месяцев (по сентябрь включительно) отток капитала из Китая составил около \$225

млрд: это соответствует 3% ВВП в 2011 году.

В России тоже фиксируется значительный отток капитала — причем, в отличие от Китая, он не прекращался по крайней мере последние 18 лет (данные ЦБ РФ доступны с 1994 года), за исключением двух предкризисных лет и первой половины 2008-го. За три квартала текущего года из России выведено почти \$58 млрд — на четверть больше, чем за такой же прошлогодний период. По итогам года, как ожидают правительство и ЦБ, отток составит \$65 млрд. В 2011-м из страны «утекло» \$80,5 млрд (4,35% ВВП, рассчитанного по данным Росстата).



НЕ СТАРЕТЬ!

70 ЛЕТ

МАКСИМАЛЬНЫЙ ВОЗРАСТ РОССИЙСКОГО ЧИНОВНИКА, ЗАНИМАЮЩЕГО ВЫСШЕЕ ДОЛЖНОСТИ (ПО СОГЛАСОВАНИЮ С ПРЕЗИДЕНТОМ)

60 ЛЕТ

ПРЕДЕЛЬНЫЙ ВОЗРАСТ ДЛЯ ПРЕБЫВАНИЯ ЧИНОВНИКА НА СЛУЖБЕ

Президент РФ в начале сентября решил дополнить действующий закон «О государственной гражданской службе» нормой, значительно продлевающей срок службы чиновников на высших должностях — до 70 лет — «по решению президента».

Как сообщил полпред главы государства Гарри Минх, до такого возраста уже увеличен предельный возраст «судьям, прокурорским работникам, сотрудникам Следственного комитета».

По мнению представителей исполнительной власти, эта инициатива президента позволит «закрепить» на государственной службе самые квалифицированные кадры. С другой стороны, оппозиционно настроенные политики сочли это начинание явным признаком надвигающегося на Россию «застоя».



ЖИВЕМ НЕ ПО СРЕДСТВАМ?

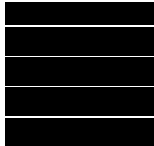
7,33%

ДОЛЯ РОССИЙСКИХ ЗАЕМЩИКОВ, ПОЛУЧИВШИХ БОЛЕЕ ПЯТИ КРЕДИТОВ



4,79%

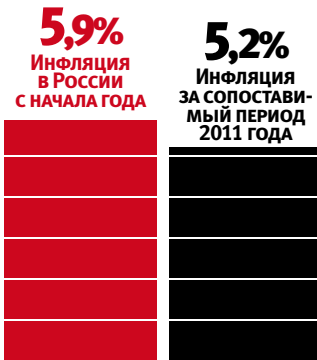
АНАЛОГИЧНЫЙ ПОКАЗАТЕЛЬ В ЯНВАРЕ 2012 ГОДА



В России продолжается рост потребительского кредитования, который беспокоит экспертов: по данным Национального бюро кредитных историй (НБКИ), россияне все чаще берут повторные кредиты, не рассчитавшись до конца по взятым ранее. Общая непогашенная задолженность

по розничным кредитам в России на 1 октября 2012 года составила 5 трлн 137,6 млрд руб. По сравнению с первым полугодием она выросла на 11%, по отношению к тому же периоду 2011-го — на 58%. Впрочем, пока эта «пирамида» не рухнула, констатируют в НБКИ, благодаря хорошему управлению рисками. Платежная дисциплина населения остается на высоком уровне за счет усилий банков. Так, индикаторы, специально разработанные НБКИ для оценки кредитной дисциплины, — коэффициент просроченной потребительской задолженности и коэффициент потенциально невозвратной потребительской задолженности — находятся на минимальных значениях со времени начала их расчета.

РАЗГОН ВЗЯТ



Министерство экономического развития в очередной раз повысило прогноз по инфляции на период с января по октябрь 2012 года. Ожидается, что она составит 5,9–6,0% за десять месяцев, прошедших с начала года, а в годовом масштабе выйдет на уровень 6,8–6,9%. Напомним, что аналогичные показатели в 2011-м составляли 5,2 и 6,1% соответственно. Всемирный банк, который несколько раньше ухудшил свой прогноз инфляции в России, объяснил это тем, что дальнейшее повышательное давление на уровень цен в России окажут напряженность на рынке труда, низкий урожай зерна и недавний рост регулируемых цен на услуги ЖКХ.

РАБОТАЕМ БОЛЬШЕ

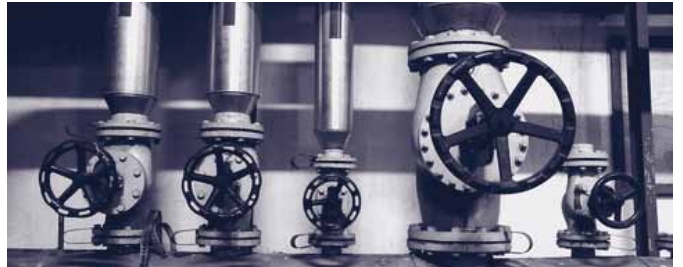


Официальная безработица значительно отстает от общей, которая вычисляется по методике Международной организации труда (МОТ). Однако если судить по официальному показателю, то ситуация с занятостью населения улучшается: уровень регистрируемой безработицы опустился до минимума за последние десять лет. Эксперты считают, что рекордно низкий показатель официальной безработицы может быть связан как с реальными позитивными переменами на рынке труда, так и с бюрократическими манипуляциями, когда региональные власти, чтобы обеспечить «красивые» показатели, создают препятствия для регистрации граждан в качестве безработных.

НЕДОВЫРОСЛИ



Данные Росстата о динамике российской промышленности в сентябре оказались хуже ожиданий рынка. Рост продолжил замедляться, потеряв в годовом выражении еще 0,1 процентного пункта. В электроэнергетике рост сократился до -0,9% с 1,5% в августе, в обрабатывающей сфере — до 3,3 с 4,1%. Некоторое ускорение роста на фоне высоких нефтяных цен было отмечено только в добыче: она ускорила в годовом выражении в сентябре до 1,8%.



СМЕНА ЛИДЕРА



Как сообщается в аналитическом отчете компании GfK, по итогам августа 2012 года южнокорейская Samsung впервые вышла на первое место по объемам продаж планшетов в России, обогнав прежнего лидера — Apple. Две эти

компании в совокупности контролируют больше половины рынка, оставив лишь 45,2% всем остальным производителям. В целом Samsung в первой половине 2012 года увеличила свою рыночную долю с 16,8 до 27,3%, притом что доля Apple понизилась за тот же период с 36,1 до 31,1%. Кроме того, Samsung по итогам второго квартала 2012 года опередила конкурента по объему поставок смартфонов на мировой рынок — 50,5 миллиона (35% рынка) против 26 миллионов (18%) у Apple.

ТОРГОВЫЙ УКЛОН



Львиная доля предприятий малого и среднего бизнеса в России работает в сфере торговли. Вторая по популярности специализация — посреднические услуги. К строительной сфере относится 11,1% предприятий МСБ, показало проведенное Росстатом исследование деятельности субъектов малого и среднего предпринимательства. Еще 10,7% представителей российского малого бизнеса заняты в сфере добычи полезных ископаемых и на обрабатывающих производствах, 6,1% — в сфере транспорта и связи.

ХЛЕБ И ТАРИФ



Хлеб в России дорожает с опережением инфляции, что вызвано таким фактором, как рост цен на зерно: с середины текущего года пшеница и мука подорожали более чем на 50%. Рост продлится минимум до конца 2012 года, но не приведет к серьезным социальным проблемам, так как для россиян хлеб уже давно не является ведущей позицией в рационе, занимая менее 25% в продовольственной корзине. Кроме того, еще одной важной причиной подорожания хлеба стала индексация тарифов естественных монополий в июле и сентябре.

НАШ ОТВЕТ КИБЕРТЕРРОРУ

Как нам не допустить развития голливудского сценария «Крепкий орешек — 4».



ЕВГЕНИЙ КАСПЕРСКИЙ
ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР
«ЛАБОРАТОРИИ КАСПЕРСКОГО»

Сегодня поговорим о будущем. Точнее, об одном из возможных сценариев его развития. Не стану утверждать, что все будет именно так. Но определенные предпосылки для этого существуют. Думаю, любителям четвертой части приключений Джона Макклейна не стоит объяснять, чем опасны массивные кибератаки на атомные электростанции, системы управления энергоснабжением и транспортом, финансовые и телекоммуникационные системы и в целом на то, что мы называем критически важными

обеспечение разрабатывалось (лет ...дцать назад), мало кто задумывался о том, что именно оно может стать ахиллесовой пятой всей системы безопасности. Работает без сбоев — уже хорошо.

Кроме того, у промышленных информационных систем и обычных (скажем, офисных) компьютерных сетей, несмотря на их кажущееся сходство, совершенно разные приоритеты в плане безопасности и функционирования. В обычных компаниях важнее всего конфиденциальность информации. Например, если на корпоративном файловом сервере обнаружился троян, проще отключить зараженную систему от сети, а потом уже разбираться с проблемой. Но в промышленной информационной системе так сделать не получится:

ваясь неизменным десятки лет. Обновление ПО может быть вообще запрещено политикой безопасности на конкретном предприятии. А технологии-то на месте не стоят! Да и «умников», умеющих грамотно пользоваться этими самыми технологиями в отнюдь не благородных целях, становится все больше. Вот и получается, что важные промышленные объекты, обеспечивающие нормальную жизнедеятельность тысяч, а то и миллионов людей, работают на устаревшем софте, имеющем кучу уязвимостей.

Это было бы еще полбеды. Фатальная неприятность заключается в том, что уязвимость управляющего ПО, программируемых контроллеров и промышленных сетей связи приводит к отсутствию у оператора условной промышленной системы средств получения стопроцентно правдивой информации о ее работе! Теоретически возможна ситуация, когда, допустим, атакуется система распределения электроэнергии, в результате чего где-то на отдаленном объекте происходит авария. Контролер или оператор об этом даже не подозревают: атакующие выводят на их компьютеры заведомо ложную информацию о том, что все системы работают нормально.

Чтобы понять, чем все эти грозные сценарии могут обернуться в реальности, приведем, как говорится, пример из жизни. В 2000 году в Австралии сотрудник контрактной компании, работавший над системой контроля очистительной системы, в ходе 46 (!) атак сделал так, что насосы то не рабо-

“ НЕ ВАЖНО, КТО КОМУ УГРОЖАЕТ В НАСТОЯЩИЙ МОМЕНТ. ВАЖНО ТО, ЧТО КИБЕРВООРУЖЕНИЯ УЖЕ РАЗРАБАТЫВАЮТСЯ И ПРИМЕНЯЮТСЯ. ПУСТЬ НЕ ВСЕМИ СТРАНАМИ И НЕ ПРОТИВ ВСЕХ. НО ЕСЛИ ЭТОТ «ЯЩИК ПАНДОРЫ» ОТКРЫТ, ЕГО УЖЕ НЕ ЗАКРОЕШЬ... ”

объектами. Есть ли связь между голливудским сценарием и реальной жизнью? Да, это так.

Поясню. Любые современные объекты инфраструктуры управляются с помощью автоматизированных систем, то есть компьютеров. Это значит, что в них используется софт. А софт, как мы знаем, может содержать ошибки и уязвимости. В то время, когда это программное

здесь важнее всего сохранить работоспособность. Так, на заводе любой ценой и в первую очередь обеспечивается непрерывность производства. А уж после этого думают о защите.

К чему это приводит? К тому, что на промышленном объекте софт чаще всего обновляется только после тщательной проверки. А иногда и не обновляется вовсе, оста-

тали вообще, то работали не так, как надо. Никто не мог понять, что происходит: коммуникация внутри системы была нарушена. Только спустя месяцы компании и властям удалось разобраться, что произошло. Оказалось, парень очень хотел получить работу в очистительной компании, в результате чего затопил нечистотами огромную территорию штата Квинсленд.

Кому еще, кроме шантажиста-работника, доступны исходные коды управляющего ПО, контроллеров, операционной системы и всего прочего? Правильно, «компетентным органам». Иными словами — государственным структурам. Именно тем, которые одним своим отделом сертифицируют ПО для работы в критически важных системах, а другим — разрабатывают (с относительно недавних пор) самое настоящее кибероружие для атаки систем противника. Наделавшие в последнее время много шума черви и шпионы Stuxnet, Duqu, Flame и Gauss — проекты настолько сложные и масштабные, что возможны только при технической и финансовой поддержке очень мощных субъектов. И не важно, кто кому угрожает в настоящий момент. Важно то, что такие кибероружия *уже* разрабатываются и применяются. Пусть не всеми странами и не против всех. Но если этот «ящик Пандоры» открыт, его уже не закроешь: вооружаться для атаки на ключевые объекты противника рано или поздно станут все.

Именно поэтому самая большая угроза сегодня исходит не от обычной кибершпаны и даже не от организованного киберкриминала, а от создателей кибероружия. В плохих руках любое оружие обретает разрушительную силу.

Тонка вооружений, разумеется, предполагает не только разработку новых видов оружия, но и формирование каких-то тактик защиты. Сегодня государства и компании используют в основном два метода. Первый — изоляция критически важных объектов: отключение их от Интернета или физическая изоляция от внешнего мира каким-то другим способом. Однако, как показывает практика, если оператор

на объекте захочет в ночную смену посмотреть на управляющем ПК фильмы с зараженной флешки, его ничто не остановит.

Второй метод — секретность. Коллективные и масштабные попытки закрыть всё и вся. Разработчики промышленных систем держат в тайне исходные коды, владельцы заводов и объектов инфраструктуры ставят гриф «секретно» на характеристики информационных систем, типы используемого ПО и прочее. И все забывают при этом, что информация об уязвимостях в большинстве популярных систем имеется в открытом доступе, в Сети! Более того, уже несколько лет существует открытый поисковик SHODAN, заточенный в том числе и на поиск уязвимых промышленных систем, хозяева которых додумались подключить их к Интернету.

Таким образом, мир оказался в ситуации, когда, с одной стороны, некоторые страны уже имеют кибероружие, а с другой — ключевые информационные системы государств открыты для нападения. В зависимости от уровня развития информационных технологий в стране и степени автоматизации конкретного промышленного объекта атаковать его может быть проще или сложнее, но кибератака в любом случае возможна.

Что делать? В идеале — взять и переписать весь промышленный софт. С учетом наработанных техник безопасной разработки и новых реалий кибератак. Увы, это долгий, титанический труд, сопряженный с огромными вложениями в тестирование и отладку, которые все равно не гарантируют достаточно устойчивой работы системы.

Есть и другой путь — использовать для защиты от кибератак встроенные средства самой операционной системы. Но только той, которая обладает мощной и надежной системой защиты и предоставляет гарантии безопасности.

Именно над такой новой защищенной операционной системой для промышленного использования мы сейчас и работаем. Сначала ответу на самый очевидный вопрос: как у нас получится создать

защищенную ОС, если это не получилось ни у Microsoft, ни у Apple, ни у сообщества open source? Все просто. Во-первых, наша система — узкоспециализированная, она разрабатывается для решения конкретной задачи и не предназначена для игры в Half-Life, редактирования видео или общения в соцсетях. Во-вторых, мы работаем над методом написания ПО, которое в принципе не будет способно выполнять не заявленную в нем функциональность. Этот момент самый важный: невозможность выполнения стороннего кода, взлома системы или программ — вещь в нашем проекте доказываемая и проверяемая.

Каким будет итог нашей работы? Безопасная операционная система, архитектурно построенная таким образом, что даже взлом любых ее компонентов или приложений не позволит злоумышленнику получить контроль над ней или запустить вредоносный код.

Уверен, кибертеррористы нам за такое спасибо не скажут. ■

Решение Почтовая марка №17228

ГАРАНТПОСТ
ЭКСПРЕСС-ДОСТАВКА

**СРОЧНАЯ ДОСТАВКА
ПОЧТЫ И ГРУЗОВ
ПО РОССИИ И МИРУ**

8-800-200-65-65
единственный федеральный номер
WWW.GARANTPOST.RU

Москва, Варшавское шоссе, д.13 Б, стр.1
Отдел продаж: +7(495)956-24-54
Вызов курьера: +7(495)925-55-88

Иван Осянин

РЕГУЛЯТОР ВО ФРАКЕ

В начале октября с подачи президента РФ министр финансов Антон Силуанов объявил о возможности создания в России в 2013–2014 годах финансового мегарегулятора на базе Банка России. За последние десять лет подобные анонсы с названием самых разных сроков звучали неоднократно. Однако на этот раз есть основания полагать, что заявление министра не относится к разряду ритуальных.

Приставка «мега» предполагает изъятие значительного объема полномочий у ряда ведомств, так что интерес к дискуссии — равно как и к затягиванию решения вопроса — всегда был очевиден.

Идея создания мегарегулятора как институционального инструмента надзора за тремя китами финансового рынка — секторами банковских, инвестиционных и страховых услуг — впервые публично была высказана еще в 2003 году. Тогдашний глава Минэкономразвития Герман Греф на одном из заседаний правительства сетовал на неэффективность финансовой системы государства, которая не способна обеспечить потребности экономики в инвестициях, и назвал раздробленность регулирования одной из причин сложившейся ситуации. «Хватит появляться в коротких штанишках, — резюмировал Греф. — Пришла пора выйти во фракте, как пристало респектабельному джентльмену». Разумеется, роль джентльмена (единого регулятора) он предлагал сыграть Минэкономразвития.

На тот момент в ведении ЦБ находились банковское дело и валютные биржи, в ведении Минфина — страхование, а функции по контролю над инвестиционным сектором были причудливым образом поделены между ФКЦБ России, Минтруда, Минфином и антимонопольным ведомством. Уже в то время всерьез рассматривались возможности создания института, объединяющего надзор за тремя основными финансовыми секторами, — и межведомственная борьба за то, кому надлежит ходить во «фракте», шла нешуточная. В результате в 2004 году была создана ФССН, взявшая под контроль фондовый рынок и невалютные биржи, а из Минфина выделена ФССН, занявшаяся контролем страхового сектора. На протяжении 2005–2007 годов лоббист создания мегарегулятора глава ФССН Олег Вьюгин активно продвигал идею о передаче контроля над всеми финансовыми секторами в его ведомство, однако в результате подкованной борьбы ему пришлось уйти в отставку, а новый глава службы подобной активности не проявил. В 2010

году Минфин подготовил проект указа президента об упразднении ФССФР и передаче ее надзорных функций ФССН, а нормативной — Минфину, что не нашло поддержки руководства страны, и в итоге упразднили ФССН, подконтрольную Минфину, а ее функции, наоборот, передали ФССФР, которая, таким образом, вобрала в себя многие функции мегарегулятора.

Новая концепция предлагает в течение 2013–2014 годов объединить функции ЦБ и ФССФР путем присоединения последней к Банку России. В связи с таким соломоновым решением уместен разговор о бочке меда и ложке дегтя. С одной стороны, ЦБ имеет уникальный опыт и успехи в области пруденциального надзора, возможность за счет собственной прибыли финансировать в технологическую инфраструктуру, располагает опытной командой профессионалов. С другой — вполне справедливы и опасения участников рынка насчет того, в какой мере Банк России перенесет традиции жесткой надзорной политики в новые сферы своего контроля: не окажутся ли и без того слаборазвитые сегменты финан-

Кредиты
малому бизнесу

Большое преимущество для малого бизнеса: кредит за 2 дня

Преимущества кредитов
«Коммерсант» и «Бизнес-экспресс»

- Оформление на владельца бизнеса или на компанию
- Экспресс-решение по кредиту
- Упрощенный комплект документов
- Без залога

8 800 100-24-24
(звонок по России бесплатный)

www.vtb24.ru



ВТБ24

Большое преимущество

В ряде случаев при оформлении кредита «Бизнес-экспресс» может потребоваться залог (товар в обороте, автотранспорт, оборудование, недвижимость). 2 дня — срок принятия решения по кредитам «Коммерсант» и «Бизнес-экспресс». Банк ВТБ 24 (закрытое акционерное общество). Генеральная лицензия Банка России № 1623. РЕКЛАМА.

сового рынка зарегулированными насмерть, благо жертвовать экономическим ростом в угоду текущим целям в последние годы для государства стало делом обыденным. Не совсем прилична и ситуация, при которой ЦБ, будучи активным участником рынка ценных бумаг, начнет заодно его регулировать. Некоторый вздох облегчения среди экспертного сообщества вызвал тот факт, что правительство все

ся и возможность оценки рисков всех сегментов финансового рынка как единой системы — за счет возможности вести наблюдение за участниками рынка на консолидированной основе, тем более при введении системы пруденциального надзора не только за банками. Это необходимо делать, поскольку ситуация, когда компания, под управлением которой находятся средства, в сотни раз превышаю-

ПИФов и НПФов обещает скорое изменение такой ситуации. Кроме того, все большее число финансовых организаций интегрируется друг с другом, входит в состав того или иного холдинга, центральным звеном которого, как правило, выступает какой-либо коммерческий банк. В этом свете создание мегарегулятора на базе Банка России представляется вполне логичным шагом.

ИДЕЯ СОЗДАНИЯ ЕДИНОГО РЕГУЛЯТОРА ДЛЯ СЕКТОРОВ БАНКОВСКИХ, ИНВЕСТИЦИОННЫХ И СТРАХОВЫХ УСЛУГ ЗАТРАГИВАЕТ ИНТЕРЕСЫ МНОГИХ ВЕДОМСТВ. НЕ УДИВИТЕЛЬНО, ЧТО ЕЕ ОБСУЖДАЮТ УЖЕ ПОЧТИ ДЕСЯТЬ ЛЕТ, А АППАРАТНАЯ БОРЬБА ПРИВОДИТ К ПОСТОЯННОМУ ПЕРЕНосу СРОКОВ

же удержалось от соблазна создать мегарегулятор в виде новой структуры и подчинить ее, например, Минфину. Банк России, хоть и с множеством оговорок на практике, можно назвать относительно независимым от правительства институтом — а значит, возможность использования полномочий мегарегулятора в сиюминутных целях будет ограничена.

Абстрагируясь от формы мегарегулятора, интересно рассмотреть вопрос в его сущности: какие выгоды получит страна от обновленного института. Во время кризиса его создание рассматривалось в основном в контексте стратегии обустройства в Москве мирового финансового центра (МФЦ) и вступления в Международную организацию комиссий по ценным бумагам (IOSCO). И то и другое предъявляет высокие требования к качеству надзора на финансовых рынках. Сегодня в России во многом различны требования к расчету нормативов для разных субъектов финансового сектора; только банки имеют собственный план счетов. Так что создание мегарегулятора могло бы значительно снизить межведомственные барьеры и унифицировать подход к регулированию и надзору за отдельными сегментами финансового сектора. Заметно облегчит-

щие размер ее активов, сдает отчеты раз в квартал, не является нормальной. На практике сейчас ни один орган не собирает достаточно полной статистической информации, отражающей положение дел на финансовом рынке в совокупности и учитывающей деятельность всех его участников. Оптимизирует единый орган и бюджетные расходы на администрирование надзора — за счет единого управления органом, а также «эффекта масштаба».

В то же время структура и задачи любого регулятора должны быть адекватными структуре объекта регулирования. Иными словами, строить универсальный финансовый регулятор имеет смысл при наличии развитого рынка универсальных финансовых инструментов. В противном случае раздутая структура вряд ли принесет положительный эффект, а вот концентрация на одних объектах регулирования ценой ошибок при регулировании других — вполне вероятна. Окидывая взглядом структуру рынка финансовых услуг (особенно региональных), мы видим, что сложные гибридные и составные финансовые продукты пока не получили должного распространения. Тем не менее бурное развитие рынков платежных систем, микрофинансовых организаций,

Несмотря на множество доводов в пользу создания мегарегулятора, есть и серьезный риск «за деревьями не увидеть леса»: правительство, отдавая такие огромные полномочия ЦБ, отчасти теряет контроль над проектом по созданию МФЦ в Москве. Да и вопрос о том, насколько приоритетной задачей является совершенствование регулирования того, что еще толком не создано, стоит весьма остро. Такие проблемы, как несоответствие стандартов финансовой отчетности мировым, негативный инвестиционный климат, неспособность удержать капитал внутри страны, низкая роль сбережений населения в инвестиционном процессе, требуют незамедлительного решения. На этом фоне мегарегулятор будет выглядеть как вещь полезная, но отнюдь не главная.

Вслед за выступлением Антона Силуанова, естественно, всплыл вопрос о персоналиях: кому будет доверено носить пресловутый «фрак» и руководить институтом со столь весомыми полномочиями. В прессе в этой связи сразу же всплыло имя экс-министра финансов Алексея Кудрина. Тот сначала откrestился от слухов, а затем подтвердил, что такое предложение ему действительно поступило, но не уточнил, готов ли он его принять. Назначение Кудрина могло бы решить задачу по его возвращению из лагеря оппозиции, где тот формально пребывает, в команду президента, а мегарегулятор одновременно получил бы в качестве руководителя профессионала высшей квалификации. Впрочем, учитывая, что в 2011 году Кудрин отказался от поста главы ЦБ, интрига в отношении того, кто возглавит обновленное ведомство, пока сохраняется. ■



Оригинальный цвет в миниатюре

Цветное многофункциональное устройство Samsung CLX – 3305W Принтер. Сканер. Копир.

Невероятно естественная палитра красок, передающая оттенки оригинала, и миниатюрный размер устройства сделают ваш бизнес ярче и успешнее. Высокое качество печати и насыщенность цветных отпечатков благодаря технологии ReCP позволят добиться самых высоких результатов. А функция «эко-печать» даст возможность значительно экономить на расходных материалах.

Репродукция картины «Красивые тюльпаны на фоне океана». Художник Б. Димитров.
Товар сертифицирован. Реклама.



Полимеризованный тонер



Технология цветной печати Samsung



Эко-печать



Технология мобильной печати Samsung



Два процессора



Печать/скан с USB-носителей



Реклама



ВЕРА КОЛЕРОВА

ХИТРЫЙ ЧАЙ

На рынке чая, сложившемся и застывшем в чинном покое, есть не самые затоптанные ниши, интересные для предпринимателей, которым нравится иметь дело с «эмоциональными» продуктами. Одна из них — сегмент элитного чая, который начал было быстро формироваться до кризиса 2008 года, потом немного «привял» в условиях потребительского безденежья, но сейчас снова расправляет листья.

Революции — это не про чай, говорят участники чайного рынка. В объемах расти ему особо некуда: чай и так пьет 98% россиян. Россия — страна со старейшей чайной культурой, несмотря на то что чаепитие у нас не является столь же проработанным в деталях культом, как у некоторых восточных народов. Россияне пьют чай «по-варварски»: со сладостями, сахаром, бутербродами, в любое время суток и в любой компании, не обставляя процесс особыми церемониями. Зато пьют немало: по данным Euromonitor, среднестатистическое потребление чая в России в 2011 году составляло 1,4 кг, в то время как в Китае, одном

из центров мировой чайной культуры, — всего 0,7 кг. По объемам потребления чая Россия на четвертом месте в мире после Индии, Китая и Турции — около 180 тыс. тонн (\$1,5 млрд); при этом в 2012 году ожидаются почти такие же показатели, говорит гендиректор Ассоциации российских производителей чая и кофе («Росчайкофе») Рамаз Чантурия. Это стабильный, хорошо настоявшийся рынок: год от года его объем колеблется не более чем на 2%. Между тем в стоимостном выражении чайный рынок меняется значительно быстрее, прибавляя по 4–6% в год, что вызвано общим удорожанием категории (дорожают сырье, логистические процессы), а также, как

можно осторожно предположить, смещением потребления к более дорогим продуктам.

КРЕПКО ЗАВАРЕН

Перемены внутри этого спокойного с виду рынка действительно происходят, утверждают чайные компании. Качество даже самого недорогого чая в целом растет, становится все меньше откровенно никчемного продукта — вроде пакетиков с технологической «трухой» и пылью внутри. Другой заметный тренд масс-маркета — рост продаж пакетированного чая. По данным «Росчайкофе», доля «пакетиков» может вырасти с 56 до 90%. Кстати, рост потребления пакетированных чаев означает более экономное рас-

**“ЧАЙНЫЙ БИЗНЕС
НА ВСЕХ УРОВНЯХ
СБЫТОВОЙ ЦЕПОЧКИ —
БЕЗУСЛОВНО, ЗАНЯТИЕ
ДЛЯ ОЧЕНЬ УВЛЕЧЕННЫХ
ПРОДУКТОМ ЛЮДЕЙ.
ИНАЧЕ НЕВОЗМОЖНО
ГОВОРИТЬ С КЛИЕНТАМИ
НА «ПТИЧЬЕМ ЯЗЫКЕ»,
СОСТОЯЩЕМ ИЗ СОТЕН
НАЗВАНИЙ ЧАЙНЫХ
СОРТОВ”**

ходование продукта потребителями, отмечают эксперты. А это не самый благоприятный фактор для российского чайного рынка: он насыщен как объемом предложения, так и чайными брендами, и эксперты ждут его консолидации. «Сегодня в России более 120–130 чайных брендов, а в ближайшие годы ожидается сокращение их числа до 70–80», — комментирует операционный менеджер московского представительства R. Twining & Company Ltd Ирина Хабибулина.

Расти в объеме рынку позволяет развитие премиального сегмента и новых направлений (купажи, травяные, фруктовые, экзотические чаи). Но это не быстрый процесс. «В последние два года, — говорит Хабибулина, — продажи премиального чая растут небольшими темпами (в пределах 2–3% в объемном выражении) при инфляции в 5–6%. Сегмент премиального чая составляет около 6% рынка в деньгах».

В условиях довольно высокой консолидации чайного рынка в России (пять крупнейших компаний контролируют почти 70% продаж) многие небольшие игроки решают идти в элитный сегмент. Элитные сорта являют собой верхний предел премиального сегмента чайного рынка. «В обиходе этот чай называют «суперпремиум», — говорит Рамаз Чантурия. Игроки между собой именуют такой чай «правильным». Подобная продукция продается в основном в узких магазинах или отдельных чайных

 **Турция / 3,0 кг**

 **ВЕЛИКОБРИТАНИЯ / 2,0 кг**

 **Россия / 1,4 кг**

 **Польша / 1,1 кг**

 **ВОСТОЧНАЯ ЕВРОПА (в среднем) / 0,9 кг**

 **Украина / 0,6 кг**

 **Чехия / 0,4 кг**

 **Болгария / 0,1 кг**



ПОТРЕБЛЕНИЕ ЧАЯ, кг в год на душу населения (2011)

**6%
ОБЪЕМА**

в денежном выражении занимает в России премиальный сегмент. Чуть менее трети этого сегмента — «суперпремиум», то есть чай элитных сортов

бутиках, по цене примерно от 100 рублей за сто граммов. По оценкам «Росчайкофе», этот сегмент едва ли превышает 2% от всего рынка. И это не так мало, учитывая внушительный объем внутреннего рынка чая в России.

Формирование этой ниши началось в начале 2000-х годов, когда на рынке стали появляться дистрибьюторы, сделавшие ставку на продажи элитных, чистых сортов чая — в основном из Индии, Китая, Кении, Вьетнама, с Тайваня и совсем экзотических мест вроде Непала, Гималаев (плантационные чаи: улун,

дей. «Иначе невозможно говорить с клиентами на «птичьем языке», состоящем из сотен названий чайных сортов», — говорит Володяев, который сам полностью интегрирован в свой бизнес. Алексей — профессиональный титестер — дегустатор чая, определяющий на вкус и внешний вид его качество и сорт; каждый день он в обязательном порядке пьет несколько новых образцов различных сортов чая. Личных пристрастий у него давно уже нет. Особенности кропотливой работы своей компании он объясняет так: «В прошлом сезоне мы закупили 300 образцов индийского чая второго сбора. Это только один набор — а у нас их было несколько от разных брокеров. Среди них мы выбирали те лоты, которыми будем торговать в течение года».

С точки зрения бизнеса чай — вполне интересный продукт, говорят игроки. У него долгий срок хранения: по российским нормам он может составлять два года. Впрочем, в сегменте элитного чая такие долгие сроки хранения не приветствуются. Здесь имеет

ПЬЮЩИЕ ЛЮДИ

За дверью офиса чайной компании «Мей Хуа» в московском торговом центре «Дружба» особенное пространство. Стеллажи с банками чая, глиняные чайнички с характером, фарфор и колокольчики. Директор компании китаянка Чу Яньхун делает утренний чай за специальным столиком в красном — «чайном» — углу офиса. Когда Чу Яньхун, которая в России представляется всем как Наташа, жила в Китае, она не представляла, что в ее стране существует минимум две сотни видов чая. Как и большинству китайцев, ей было известно лишь два-три. 10 лет назад она приехала в Россию и практически случайно попала в чайный бизнес. С тех пор стала настоящим знатоком чая. «Мей Хуа», основанная при поддержке правительств КНР и Москвы, — один из пионеров рынка, которому пришлось приучать россиян к зеленому чаю, устраивая выставки и дегустации. «В Москве сейчас есть люди, которые не употребляют алкоголь, не курят, а только пьют чай. Среди них много йогов, — рассказывает старший менеджер компании Екатерина Варганова. — Им требуется по два-три килограмма чая в месяц». Эта публика и просто продвинутая молодежь, люди творческих профессий и образа жизни формируют спрос на изысканный чай разнообразных экзотических сортов. «В нашем сегменте очень важны рекомендации потребителей, — продолжает Екатерина. — Любители чая часто в своих пристрастиях ориентируются друг на друга. Многие не смотрят телевизор, не слушают радио, общаются только в своей среде. Причем я не знаю, что это за среда. Они приезжают из местностей, где нет Интернета, приходят к нам с какими-то дудочками в руках... Когда первый раз смотришь на это, оторопь берет. Ну а когда пятый персонаж приходит за чаем с дудочкой, уже относишься к этому совершенно спокойно». Основная часть клиентов «Мей Хуа» — компании, которые занимаются мелкооптовой торговлей чаем по всей стране, небольшие поставщики чая и кофе в ресторанный сектор, мелкорозничные точки, интернет-магазины.

“ ЭЛИТАРНОСТЬ ЧАЯ ВО ВСЕ НЕ ОЗНАЧАЕТ ЕГО НЕДОСТУПНОСТИ. ПРИ СРЕДНЕЙ ЦЕНЕ 100 РУБЛЕЙ ЗА 100 ГРАММОВ НЕМНОГО «ЭЛИТНОГО» ПРОДУКТА МОЖЕТ ПОЗВОЛИТЬ СЕБЕ ПОТРЕБИТЕЛЬ ДАЖЕ С НЕБОЛЬШИМ УРОВНЕМ ДОСТАТКА. ТАК ЧТО ПОТРЕБИТЕЛЬСКАЯ АУДИТОРИЯ ПОТЕНЦИАЛЬНО ОЧЕНЬ ВЕЛИКА ”

сенча, пуэр, дарджилинги и другие). Россияне постепенно приобщались к чайной культуре, что сопровождалось открытием клубов, где им демонстрировали чайные церемонии. Крупнейшими поставщиками весового чая стали Nadin и «Русская чайная компания», которые имеют сопоставимые объемы продаж. Всего поставщиков с заметными объемами на первом этапе было около десятка. По оценкам Алексея Володяева, директора Wintergreen, сейчас поставками весового чая занимается уже не менее полусотни компаний по всей России, не считая совсем мелких игроков.

Бизнес этот, разумеется, — для очень увлеченных чаем лю-

большое значение свежесть продукта, по крайней мере для отдельных сортов. Элитный белый чай, скажем, должен продаваться за два-три месяца с момента сбора. Свежесть имеет большое значение для вкусовых качеств и обозначает четкий водораздел между чаем класса «эконом» и элитным, поясняет Денис Капустин, менеджер по продажам Wintergreen. Кроме того, с точки зрения маркетинга элитный чай интересен тем, что позволяет потенциально охватить очень большую потребительскую аудиторию — ведь при всей «элитарности» он вполне доступен любому человеку со средним уровнем дохода: было бы желание.

1 Сокр. от англ. hotel, restaurant, cafe — отель, ресторан, кафе.

В отличие от «Мей Хуа», для большинства чайных компаний в России характерна не узкая специализация, а стремление иметь максимально широкий ассортимент — для более эффективной работы со специализированной чайно-кофейной розницей и HoReCa¹. Самые крупные игроки сегмента держат в прайс-листах по 200–300 чайных позиций. По объемам продаж и охвату розничного рынка лидирует «Русская чайная компания», работающая с 2000 года. Компания, у которой сегодня три тысячи партнеров, как говорят на рынке, «поднялась» на ароматизированных сортах чая и купажах. Иначе работать с большими объемами на чайном рынке трудно: не так уж велико количество плантационного, лотового чая чистых сортов. Впрочем, именно на него сейчас, по мнению некоторых игроков, наибольший спрос в Москве. «Ароматизированные чай и смеси, которые мы называем «компотами», уже не так популярны в столице, — говорит один из участников рынка. — Поэтому «Русская чайная компания» сейчас плотнее работает с регионами, куда новые веяния доходят позже». Впрочем, благодаря объемам закупок и налаженным каналам поставок компания, как рассказывают ее сотрудники, имеет возможность поддерживать ассортимент почти на 99%, кроме разве что форс-мажорных случаев (вроде тайфунов, уничтожающих плантации). Это крупный игрок, участвующий в разных сегментах рынка — фасовка чая, обжарка кофе, поставки фасованного чая в универсальную розницу. Однако основная его «тема» — продажи весового чая в специализированную торговлю.

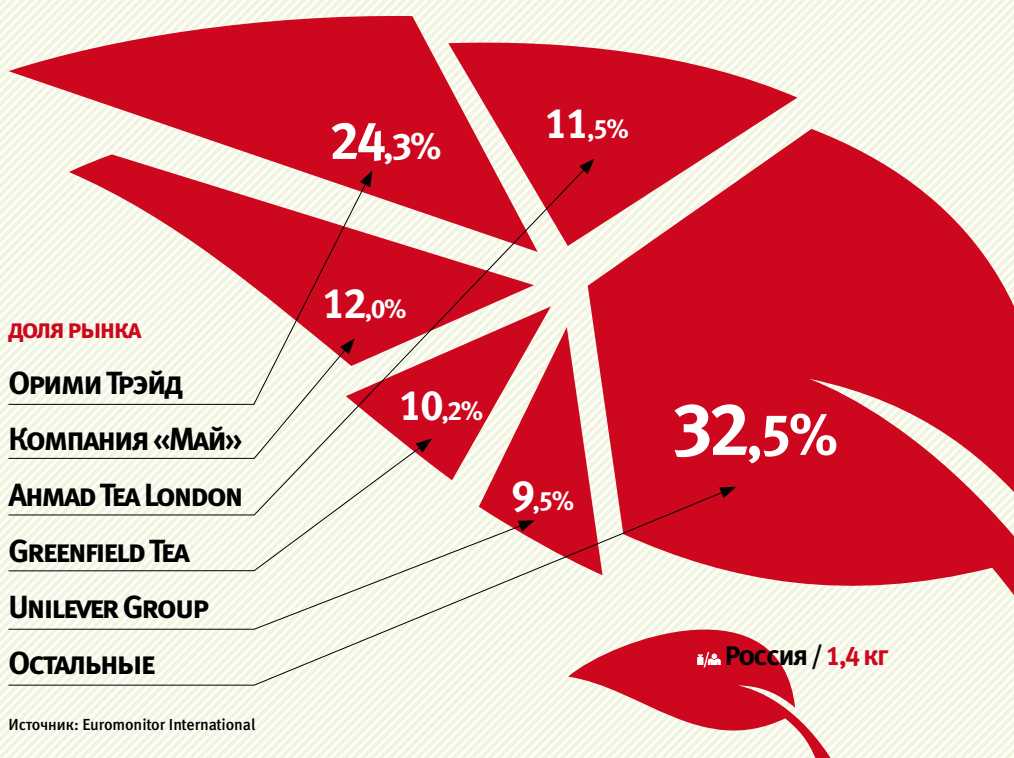
Игроки признают, что в плане ассортимента сегмент весового чая — один из самых сложных. Урожай чая на плантациях снимается несколько раз в год, количество товара скачет в зависимости от сезона, его объемы и качество зависят от множества факторов, в том числе погодных, при этом число самих плантаций в Китае, например, невелико. Участков земли для выращивания высокогорных элитных сортов становится мень-

ше из-за эрозии почвы, говорит Екатерина Вартанова из «Мей Хуа». Стремясь выдерживать качество, поставщики элитного чая закупают его с «брендированных» плантаций лотами на аукционах. При этом игроки рынка говорят о том, что работать с такими сортами становится все сложнее. На волне популяризации чайной культуры перед кризисом 2008 года на рынок хлынуло множество подделок, некачественного продукта. В сортах элитного чая россияне пока разбираются слабо, что оставляет возможности как для прямого обмана, так и просто для маркетинговых игр. «Чтобы поднять продажи, очень многие компании называют

чай совершенно неподходящими русскими именами вроде какой-нибудь «Волшебной росы», — рассказывает Екатерина. — Придумывают легенды, красивые истории о происхождении чая. А того смысла, который несет в себе китайское название, не остается и в помине. Мы продаем чай именно под китайскими наименованиями. Я не могу назвать это преимуществом в плане маркетинга — так продавать сложнее. Но это принцип, который мы строго выдерживаем».

На покупателей порой магически воздействуют одни только названия сортов чая, и здесь действует древний принцип успешных продаж в премиуме: иногда

ОСНОВНЫЕ ИГРОКИ РОССИЙСКОГО РЫНКА ЧАЯ



“Большинство оптовых чайных компаний в России в конце концов отказываются от узкой специализации и приходят к широкому ассортименту: чай, кофе, посуда, аксессуары и т. д. Так проще работать со специализированной чайно-кофейной розницей и HoReCa”

чем продукт дороже, тем он лучше продается. Чтобы повысить ценность чая, продавцы любят также поиграть с его происхождением. «Например, в Тайване чая вырабатывается в четыре раза меньше, чем в Китае, — рассказывает Евгений Зайцев, гендиректор «Русского чайного дома». — Там очень хорошие условия для этого, влажная среда, что делает чай насыщенным. Тайваньский чай изначально дороже. И если у вас есть хороший китайский чай, похожий на тайваньский, то вы пишете на этикетке «Тайвань» — и ценник тут же вырастет в полтора раза». В этой ситуации, чтобы развивать чайную культуру и поднимать общий ее уровень среди россиян, нужно прилагать немалые усилия, считают в «Русском чайном доме». Компания, вышедшая на рынок в 2008 году, выбрала для себя нишу неароматизированных, чистых элитных сортов чая. Изначально, как рассказывает гендиректор компании Евгений Зайцев, был план по созданию сети из десятка розничных магазинов одновременно с оптовыми закупками чая. Однако помешал кризис: продажи снизились, и на открытие магазинов средств уже не было. Решено было сосредоточиться на опте. 50% продаж компании приходится на мелкие розничные магазины, остальное — на оптовые компании

(например, поставщиков кофе в рестораны, для которых чай — непрофильная позиция). Продавать удается до 40 тонн чая в год. Бизнес развивается нормально, говорит Зайцев, но вернуть три миллиона рублей, которые были в него вложены, пока не удалось. Однако предприниматель не расстраивается: «Бизнес на чае долгоиграющий, мы знали это заранее».

В целом, несмотря на определенные сложности на этом рынке, количество поставщиков весового чая будет увеличиваться. Это связано отчасти с тем, что в регионах растет специализированная чайная розница, создаются сети магазинов, и у предпринимателей появляются устойчивый сбыт и возможность возить чай в страну самостоятельно, благо особых проблем с ввозом не существует. «Мы чувствуем серьезный рост рынка по китайскому чаю, а в последние два-три года увеличивается интерес к индийскому и цейлонскому», — говорит Алексей Володяев из Wintergreen. Активно развивается и рынок пуэра, пик интереса к которому в России был несколько лет назад, но он остается высоко востребованным, причем спросом пользуется многолетний, десятилетний пуэр, которого, по словам Володяева, на рынке почти нет: «Десять лет назад (а тем более пятьдесят) невозможно было себе представить, какой интерес станет вызывать пуэр сейчас. И тогда этот чай китайцы просто «не заложили». Большая часть пуэра, присутствующего сейчас на российском рынке, делается китайцами по ускоренной технологии, которую они освоили, как только почувствовали спрос.

Поставщики чая не жалуются на трудности со сбытом; впрочем, говорить о заметном росте продаж чая суперпремиум в рознице вряд ли стоит, утверждает Рамаз Чантурия из «Росчайкофе». По его мнению, единственной надежной точкой роста для него останется в ближайшее время сегмент HoReCa: «Рестораны и кафе действительно способны увеличивать закупки чая суперпремиум, так как могут себе это позволить: ведь они продают не только сам продукт, но и сервис, особую атмосфе-

ру, закладывая все это в конечную цену». В универсальной рознице куда лучше традиционно продается чай фасованный и пакетированный, в котором также есть сорта премиальные и суперпремиальные. Что же касается розницы специализированной, в частности чайно-кофейных бутиков, отделов при супермаркетах и гипермаркетах в торговых центрах, то этот формат развивается в нашей стране не слишком быстро.

ЧАЕТОРГОВЦЫ

Первые крупные розничные торговцы чаем вышли на рынок в начале 2000-х. Это в первую очередь самая большая сегодня сеть чайно-кофейных бутиков «Кофейная Кантата» (170 магазинов по стране) и «Унция» (около сотни). Пока это, пожалуй, и все примеры большого бизнеса в чайно-кофейной торговле. Эти компании открывают магазины и сами, и по франчайзингу, особенно активно в регионах (Москву «окучивая» самостоятельно).

В последний год конкуренцию им решила составить и «Русская чайная компания», предложившая франшизу чайно-кофейных бутиков или отделов под своей маркой «Чайбург». Но освоиться в розничном бизнесе ей пока чуть сложнее, чем той же «Кофейной Кантате», которая изначально была нацелена только на розницу и за десяток лет охватила множество торговых центров Москвы. «Сегодня они уже заключают арендные договоры едва ли не за два года до открытия центров», — рассказывает участник чайного рынка. Правда, у «Русской чайной компании» есть свои преимущества как у опытного оптовика — объемы, каналы поставок. Сегодня под маркой «Чайбург» работают пока только 4 точки. Однако чтобы составить конкуренцию устоявшимся игрокам, компания предлагает супервыгодные условия франчайзинга — отсутствие паушального взноса и роялти; более того, она готова компенсировать 50% арендной ставки своим партнерам в течение первого года, а также бесплатно установить торговое оборудование. Но проблема в том, что потенциальные франчайзи компании — в основном ин-



ПО ПРОГНОЗАМ ЭКСПЕРТОВ ДОЛЯ ЧАЯ В ПАКЕТИКАХ В ОБЩЕЙ СТРУКТУРЕ ЧАЙНОГО РЫНКА БУДЕТ РАСТИ И МОЖЕТ ДОСТИЧЬ 90%

дивидуальные предприниматели, которые, конечно, не в состоянии арендовать хорошие проходные места в раскрученных торговых центрах, что критично для чайной торговли. Впрочем, на этот случай у «Русской чайной компании» есть и предложение по организации чайных киосков-павильонов в ТЦ районного масштаба. Поиск места — одна из самых сложных проблем для торговцев чаем. Требуются небольшие площади — 4–15 кв. м. Нет смысла открывать магазин чая на ста «квадратах»: такой ассортимент, как поясняет Алексей Володяев, просто никому не интересен. А это самые дорогие арендные площади в пересчете на квадратный метр.

В целом перспективы сетевой чайной торговли туманны. Сегмент уязвим, так как очень чувствителен к кризисам (все же дорогой чай — не товар первой необходимости), к тому же создание сети требует унификации и следования единым стандартам. Необходимо вкладываться в серьезную подготовку и обучение продавцов, мотивировать их материально (продажа чая предполагает консультацию, эмоциональный посыл, эрудицию продавца). На это готовы не многие компании. Например, такой подход приняла «Кофейная Кантата». Но угнаться за ней уже сложно.

Розничная чайная торговля существует в основном в формате небольших торговых точек. Для многих предпринимателей это довольно приятная форма бизнеса, граничащая с samozанятостью: доходы таких магазинчиков весьма скромны. Ежемесячный оборот чайного бутика в торговом центре в Москве может достигать 300–500 тысяч рублей. Наценка составляет в среднем по рынку 200–300%, понизившись по сравнению с 500% несколькими годами ранее — в связи с ужесточением конкуренции. Это во многом связано с появлением большого количества интернет-магазинов, предлагающих элитный чай «дешево». Как и розничные магазины, это всегда скорее бизнес «для души», и занимаются им те, кто в принципе не имеет больших амбиций по созданию «империи» чайных магазинов.



“ РОЗНИЧНАЯ ЧАЙНАЯ ТОРГОВЛЯ СУЩЕСТВУЕТ В ОСНОВНОМ В ФОРМАТЕ НЕБОЛЬШИХ МАГАЗИНЧИКОВ. ДЛЯ МНОГИХ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ ЭТО ДОВОЛЬНО ПРИЯТНАЯ ФОРМА БИЗНЕСА, ГРАНИЧАЩАЯ С САМОЗАНЯТОСТЬЮ: ДОХОДЫ ТАКИХ ТОРГОВЫХ ТОЧЕК ВЕСЬМА СКРОМНЫ ”

Впрочем, есть и исключения. Екатерина Шиянова, руководитель небольшой московской сети чайных бутиков «Этикетъ» (сейчас 10 магазинов в торговых центрах Москвы и Подмосковья), намерена создать крупную сеть, которая, по ее словам, не будет ограничена даже пределами России. «Я Лев по знаку зодиака и все делаю по максимуму», — говорит она. Екатерина, бывший телевизионный журналист, начала бизнес на торговле элитным чаем вместе с партнером: он стал основным инвестором проекта, однако потом из него вышел. В открытие одного магазина, по словам Екатерины, вкладывается примерно миллион рублей. Стистика бутиков «Этикетъ» — старорусская, а вовсе не восточная со звенящими колокольчиками, веерами и прочей атрибутикой восточного «фэншуй». Шиянова закупает элитные сорта в Китае, Европе, в Москве у оптовых компаний. Сейчас она готовится открыть еще два–три магазина, но признает, что в целом ситуация в бизнесе не блестящая: некоторые точки балансируют на грани убыточности. При удачном раскладе магазин окупается за полтора года и может приносить 400 тысяч рублей чистой прибыли

в месяц. Однако пока Шияновой не удастся вывести все магазины на такой уровень: она связывает это с ошибками в ассортименте и тем, что пока не удалось укомплектовать штат профессиональными продавцами. При этом предпринимательница не намерена сходить с выбранной стези и торговать более дешевой продукцией. «Клиентов сегодня совершенно не пугают цены, им нужно качество», — уверена она.

Это тот довольно шаткий форпост, на котором стоят участники рынка дорогого весового чая. Особенность их бизнеса в том, что он прямо зависит не только от уровня доходов населения и ситуации в экономике, но и от желания потребителя пробовать что-то новое и менять свои привычки. «Для нас чай, который пьет человек, — это показатель качества его жизни, именно качества, а не уровня дохода, — уверяет Денис Капустин из Wintergreen. — Чай говорит о многом: о том, насколько человек развит, насколько осознанно он подходит к своей жизни». Повышение сознательности потребителей — это, конечно, тренд. Но он пока характерен скорее для области продуктов питания, чем для чая. ■

ЯНА АРЖАНОВА

ПОВТОРНЫЙ ЗАПУСК «РАКЕТЫ»

Француз Жак фон Полье решил вернуть былую славу российской часовой промышленности. Возрожденный им Петродворцовый часовой завод сегодня снова выпускает продукцию под брендом «Ракета». На циферблате — надпись «Сделано в России».

Три года назад ему пришло в голову создать в России по-настоящему крепкий бренд. Как Chanel и Hermes во Франции. Ну или как Rolex — в Швейцарии. А то и покруче.

— 70 лет «железного занавеса» настолько повлияли на людей в России, что в 90-х все отечественное вызывало у них раздражение, — вспоминает Жак фон Полье. — Они с гордостью носили футболки с надписями на английском языке, с ног до головы облачались в одежду западных брендов. Но с тех пор многое изменилось. Обратите внимание: сегодня уже хорошо продаются футболки и спортивные костюмы Bosco di Ciliegi с российским гербом и олимпийской символикой.

Для Жака марки Chanel и Hermes, избранные в качестве ориентира, значат многое. И не только потому, что возникли у него на родине. Есть тут еще и кое-что личное: «Для русских эти марки — «чистый маркетинг». Им приходится покупать продукцию брендов на основе той информации, которую они получают благодаря красивой рекламе. А я помню, как мама и бабушка носили Chanel. А папа и дедушка — Hermes. Это уже практически история семьи».

В России фон Полье всегда нравилось очень многое, включая творчество Пушкина и Чайковского. Но кое-что задевало. Взять хотя бы магазины беспощинной торговли в московских аэропортах: кругом сплошные международные торговые марки и практически ни одной местной, исторической. А ведь такого нет практически ни в одной стране мира!



Размышляя над тем, что могло бы лет этак через пять–десять стать «русским Hermes» или «русской Chanel», Жак вместе со своим партнером по бизнесу Дэвидом Хендерсоном-Стюартом остановился на часах. А почему бы и нет? В СССР когда-то действовало с десяток часовых заводов, продукция которых экспортировалась во многие страны мира.

Поначалу возникла идея приобретения Первого Московского часового завода, изготавливавшего часы под маркой «Полет». Но увы: оказалось, что от этого предприятия ничего не осталось. Ни станков, ни специалистов. Строить что-то с нуля на опустевших площадях? Слишком накладно. Только по самым первым прикидкам выходило, что в таком случае и полумиллиона долларов вряд ли хватило бы, чтобы возобновить производство. Так что в итоге выбор пал на Петродворцовый часовой завод, основанный в 1721 году самим Петром I.

Хотя «завод» — громко сказано... Полье и Стюарту скорее досталось то, что осталось от часовой фабрики после приватизации и развала производственной базы.

МАНУФАКТУРА XXI ВЕКА

По оценкам Жака, в конце 1970-х Петродворцовый часовой был самым крупным предприятием этого профиля во всем мире. «Здесь производилось пять миллионов механических часов в год. Можете себе представить? Для сравнения: в прошлом году вся Швейцария произвела столько же. Это огромнейшая цифра!»

Главное достоинство советских часов заключалось в том, что это был массовый и недорогой продукт — в отличие от элитной продукции из Швейцарии. При этом «Ракета» имела репутацию качественной марки. Завод, выпускавший ее, напоминал самый настоящий промышленный городок с «населением» в 8 тысяч человек.

«Чтобы создать такую мануфактуру, нужны были сумасшедшие инвестиции, — говорит Полье. — Это люди, станки, уникальные знания... Но в результате приватизации все это было в одночасье выброшено. Как мусор!» От окончательного разорения завод спасло то, что был принят закон, запрещающий полностью приватизировать выпускавшие военную продукцию заводы. А 20% сбыта Петродворцового часового приходилось как раз на «оборонку». «В итоге были приватизированы все корпуса, которые производили гражданские продукты, а самый маленький, работавший на военных, оставили в покое, — продолжает свой рассказ Жак. — Многие станки часовщики спасли сами, перенесли их в оставшийся корпус».

Похоже, в словах фон Полье нет ни грама жеманства, когда он именуется Петродворцовый «настоящим чудом». И правда, разве не чудо, что среди уцелевшего оборудования оказался уникальный станок, позволяющий изготавливать самую сложную деталь, от которой зависит точность хода часов, — спираль-баланс? Такие машины есть разве что у The Swatch Group и Rolex, поставляющих спирали-балансы другим производителям. А теперь от весьма именитых часовых фабрик по-

ступают запросы на поставку прецизионных деталей и к новым владельцам российского завода. Информация в тесном мирке часовщиков расходуется быстро...

Конечно, возрожденный Петродворцовый часовой завод больше не выпускает продукцию миллионными тиражами. Тысячи рабочих — это тоже цифры для истории. Нынешний штат не превышает сотни человек. И это включая работников креативной студии в Москве, которую возглавляет сам фон Полье. Как бы то ни было, модернизированная фабрика (а новые акционеры не поскупились на покупку современного оборудования) позволяет собирать до трех тысяч механизмов в месяц, что уже немало. Кстати, Жак, взявший на себя роль управляющего директора завода, уверяет, что на рынке часов способность изготовить механизм от начала и до конца — признак «экстремального престижа» фабрики. Не случайно одной из первостепенных инициатив команды стала подготовка нового поколения часовщиков. Ветераны, начинавшие в советское время, и приглашенные специалисты из Швейцарии взялись за обучение заводской молодежи.

— Любое производство легче разрушить, чем восстановить, — с сожалением констатирует изобретатель и часовой мастер Константин Чайкин. — Но то, что произошло с нашим часпромом, называется даже не разрушением, а полным уничтожением. Если вы разрушаете здание — от него остается фундамент, на котором можно возвести что-то новое. «Фундамент» часового производства — люди. Самое страшное, что сделало наше государство со своей часовой промышленностью, — уничтожило систему обучения специалистов. Сегодня в стране нет учебных заведений, которые готовили бы новых часовых мастеров. И даже на оставшихся старых рассчитывать особо не приходится: они умеют производить механизмы, разработанные еще в Советском Союзе и уже морально устаревшие. А зачем восстанавливать то, на что теперь нет никакого спроса? Получается, старых мастеров тоже надо переучивать. Нам не на чем строить российскую часовую промышленность, поскольку надо заново закладывать фундамент. Не слишком ли авантюрно выглядит на таком фоне часовой проект двух иностранцев?

СТРЕЛОК ХОД

Данные маркетинговой компании IndexBox за 2011 год свидетельствуют: значительная доля в общем объеме российского часового производства (71,2%) принадлежит часам, «не предназначенным для ношения на себе или с собой». При этом доля наручных и карманных часов с корпусом из драгоценного металла или иного, плакированного драгоценным, составила 20,1%. Это значит, что производители явно ориентируются на выпуск ювелирных часов. На все остальные виды часов «для ношения на себе или с собой» приходится всего 8,7%.

Часовые мануфактуры с советским прошлым утратили былые позиции. Доля внутреннего рынка, которая прихо-

**5
МЛН**
**МЕХАНИЧЕСКИХ ЧАСОВ
В ГОД**
**ПРОИЗВОДИЛ В КОНЦЕ 1970-х
ПЕТРОДВОРЦОВЫЙ ЧАСОВОЙ ЗАВОД.
ЭТО СОПОСТАВИМО С СОВРЕМЕННЫМ
ОБЪЕМОМ ПРОИЗВОДСТВА ВСЕЙ
ШВЕЙЦАРИИ**

дится в совокупности на Топ-5 российских производителей, составляет 7,4%.

Часть помещений Первого московского часового завода имени С. М. Кирова (более известного как «Полет») ныне занимают небольшие фирмы по выпуску часов, созданные силами бывших сотрудников предприятия. В частности, здесь «прописаны» «Полет-Хронос» и Denissov. Основные же территории некогда самого известного в своей отрасли предприятия рекламируются на официальном сайте как одно из лучших предложений на рынке коммерческой недвижимости сегментов В и В+. Практически в любом часовом магазине при упоминании завода «Полет» продавец укажет вам как минимум на две витрины часов. Но в ходе дальнейшего разговора непременно выяснится, что вся представленная продукция — результат работы не «завода», а самых разных компаний, которые только снимают производственные помещения на его территории.

Марка «Слава», под которой ранее выпускались часы на Втором часовом заводе, сегодня принадлежит Торговому дому «Слава». Производство из Москвы перенесено в Углич, трудятся на нем специалисты бывшего часового завода «Чайка».

Два года назад Арбитражным судом Татарстана был признан банкротом Чистопольский часовой завод «Восток». В 2009-м госзаказ, традиционно подкармливавший предприятие, ощутимо сократился. Долги кредиторам, с которыми завод не смог разобраться, составили около 45 млн рублей. В итоге права на бренды «Командирские» и «Амфибия» были уступлены ООО «Торговый дом».

Однако сайт предприятия работает, здесь периодически даже анонсируются новинки. Скажем, в августе вышла новая коллекция наручных часов серии «Турбина» из четырех моделей с механизмами 2416 и 2432. Как пояснили на предприятии, сегодня на площадках Чистопольского часового завода работают различные часовые (и не только) фирмы, а также компания «Бетар», производящая учетные приборы. В производстве используются в основном собственные механизмы, но есть и часы, выпускаемые совместно с партнерами из Белоруссии.

Челябинский часовой завод «Молния», некогда известный своими механическими карманными часами, шесть лет назад полностью сосредоточился на производстве авиационных часов. Как говорит менеджер по проектам «Молнии» Анна Понурова, сборка карманных часов была приостановлена в 2006 году, поскольку продукция не приносила прибыли. Однако руководство «Молнии» всерьез планирует возобновить выпуск карманных и наручных часов. «Сейчас мы прорабатываем разные варианты, — говорит Понурова. — На дизайн часов мы заключили контракт со швейцарской компанией. Что касается самих механизмов, то пока думаем, какие будем использовать. Поскольку завод у нас полного цикла, то мы имеем возможности для самостоятельной сборки механизмов, хотя это, конечно, затратно и трудоемко по времени. Возможно, что будем использовать и швейцарские механизмы».

Константин Чайкин, владелец часовой мануфактуры, уверен: производство собственных механизмов — это единственное полноценное конкурентное преимущество, которое позволяет избежать копирования швейцарских брендов. «Вот, например, наши часы, — говорит он. — Они уникальны тем, что полностью разрабатываются в России — от идеи до ее воплощения. Имея собственное производство, мы способны предложить потребителю какие-то новые функции, отличающиеся от всего того, что сейчас предлагают швейцарские компании». Кстати, сам Чайкин — автор уникальных моделей часовых механиз-



мов — калибра V01 с запасом хода до 11 дней без подзавода и калибра EVA01.

Пока крупнейшие российские часовые заводы распались на мелкие фирмы, образовавшийся вакуум на рынке быстро заполнился швейцарской продукцией. Эксперты портала Timeseller.Ru приводят показатели по экспорту часов Федерации часовой промышленности Швейцарии за сентябрь 2012 года. Относительно аналогичного периода прошлого года поставки выросли на 28% — до 26 млн франков. Всего же из Швейцарии было вывезено часов на 1,7 млрд франков (что все-таки ниже рекордных показателей прошлого года на 2,7%).

Оценить уровень интереса к швейцарским брендам в России помогают и данные свежего обзора Digital Luxury Group, в котором анализируется поведение потребителей часов в Интернете. Россия вошла в число лидеров с самым высоким ростом количества поисковых запросов, связанных с часами (Китай — 7,8 процентных пункта, Япония — 3,5, Россия — 0,5). Как оказалось, чаще всего ценители наручных часов во всем мире интересуются моделями Rolex, Omega и Cartier.

В ПРОТИВОВЕС ШВЕЙЦАРИИ

Управляющий директор «Ракеты» Жак фон Полье признается: спасение завода — дело сложное. Особенно в ситуации, когда рынок буквально заполнен швейцарскими брендами. Тем не менее коллекции Петродворцового часового завода уже представлены в столичном ЦУМе, в сети Podium, торговом центре «Времена года», а в Санкт-Петербурге — в бутиках Babochka, магазинах Status и Luxor. Во Франции «Ракету» можно увидеть в престижном магазине Colette, однако к серьезному экспорту компания пока не готова из-за проволочек с таможней. В месяц удается продать до тысячи часов. Ценовой диапазон — от 7 до 24 тысяч рублей. 7–15 тысяч стоят кварцевые часы, механические — естественно, подороже.

Впрочем, подорожание неизбежно. Во-первых, компания планирует создать собственную систему автоматического подзавода (до сих пор во всех моделях «Ракеты» подзавод ручной). А это непременно отразится на ценах. За такие модели потребителю уже придется платить 30–35 тысяч рублей.

Во-вторых, владельцы завода всерьез думают о том, чтобы запустить производство ювелирных моделей. А на них цены и вовсе не менее 50 или даже 100 тысяч.

«Цены будут расти постепенно, — объясняет Жак фон Полье. — Резких скачков быть не должно. Людям необходимо знать, за что они платят, и мы готовы им объяснить, почему у наших часов именно такая стоимость».

Два года назад, когда Петродворцовый часовой завод обрел вторую жизнь, перед его новыми владельцами открывалось всего два пути. Первый — производить дешевые часы. Для этого даже не требовалось восстанавливать завод, достаточно было просто заказывать часовые механизмы в других странах и вставлять в собственные корпуса. Но более правильной Полье и Хендерсону-Стюарту показалась вторая стратегия, предполагающая производство собственными силами с нуля. «Понимаете, при функционировании завода выпускать дешевые часы просто бессмысленно, — говорит Жак. — Завод — это очень дорогое удовольствие. Тем более в России, где производство обходится дороже, чем в Швейцарии, из-за очень скромных объемов производства. Создание часов по полному циклу чрезвычайно затратно. Но... в то же время и престижно! Мы надеемся, что люди, покупающие часы «Ракета», будут по-особому воспринимать надпись «Сделано в России». Все-таки это символ сопричастности к своей стране!»

Похоже, что будущее у почтенного бренда есть. Помимо основного, часового производства, новые владельцы завода планируют заняться выпуском различных аксессуаров, на которые имеется спрос. Запонки, солнцезащитные очки... Идей много. Впрочем, главное пока — превратить «Ракету» из ностальгической торговой марки в сильный бренд. «Русские как никто в мире любят брендовые вещицы, — рисует перспективу Жак. — Россия — огромный рынок для люксовых аксессуаров. И люди готовы платить немалые деньги за моду. Уже в обозримом будущем начнется дикий спрос на русские бренды. А они — в дефиците».

Конечно же, Жак знает: в России если и любят «брендовые вещицы» — то преимущественно те, на которых имеются заграничные надписи и этикетки. Но когда француз, пытающийся

**30-40
ТЫС.
ЧАСОВ В ГОД**

**СМОЖЕТ ВЫПУСКАТЬ ВОССТАНОВЛЕННАЯ
И МОДЕРНИЗИРОВАННАЯ ФАБРИКА.
ПОТРЕБНОСТИ В МИЛЛИОННЫХ
ТИРАЖАХ У РЫНКА УЖЕ НЕТ**

РЕКЛАМНОЕ ВРЕМЯ — 10 ЧАСОВ 10 МИНУТ

Почему на рекламе часов самых различных производителей стрелки непременно показывают 10:10? Возникновение этой традиции объясняют по-разному. Как полагают маркетологи, она укоренилась потому, что такое положение стрелок имитирует улыбку, а это, в свою очередь, позитивно влияет на восприятие продукта потенциальным покупателем. Другая версия предлагает более рациональное объяснение: при расположении

стрелок на 10:10 полностью читается логотип, хорошо видны дополнительные циферблаты часов и детали декора. Существует также мнение, что унификация времени на рекламе необходима для эстетики. Но когда снимаются сразу несколько моделей, то стрелки, уставленные вразнобой, выглядят со стороны некрасиво и, что самое неприятное, могут создать ложное впечатление о неточности часов одного производителя.

заново научить летать русскую «Ракету», увлеченно говорит о грядущей моде на российский шик, ему хочется верить. И уж точно не тянет спорить.

Сегодня на витрине креативной студии завода в Москве уже выставлен прототип новой модели женских часов. Часики и правда особенные — дизайн разрабатывала топ-модель Наталья Водянова.

— Наталья создала дизайн часов, предусматривающий детали, опыта производства которых у нас еще не было, — признается Поле. — Например, мы никогда не делали перламутровый циферблат. Кроме того, на нем располагаются камни, и чтобы их установить, нужно сделать аккуратные отверстия. Сначала не получилось: на перламутре появлялись трещины. Так что на создание прототипа ушел не один месяц.

LUXURY С НОСТАЛЬГИЕЙ

Каким представляет себе покупателя часов «Ракета» Жак фон Поле? Это мужчина в возрасте около 40 лет, который еще помнит советский бренд. Возможно, это были его первые в жизни часы. А может быть, «Ракета» благородно поблескивала на руке его отца. Идеальный покупатель ценит западные бренды. У него наверняка уже есть швейцарские часы. Но истинное удовольствие он получает от того, что носит на руке вещь, связанную с его прошлым, рождающую дорогие воспоминания.

Нынешние владельцы Петродворцового завода уверены, что их продукция вызовет живой интерес не только у русских, но и у иностранцев, которые будут покупать сделанные в России часы в качестве сувенира. «Европа действительно еще помнит, что когда-то в СССР выпускалась неплохая массовая продукция, — подтверждает Константин Чайкин. — Ко мне на выставках часто подходят немцы с раритетными «Полетами» и «Ракетами» — хвастаются. Так что шанс есть. Мы ведь предлагаем оригинальные часы, которые отличаются не только страной их производства, но и главным образом необычными функциями и техническими решениями, которые не могут предложить швейцарские компании. Это вызывает интерес. Выделиться на фоне бесконечной череды швейцарских марок удается не в последнюю очередь и благодаря использованию наших национальных культурных традиций».

Что понимается под «использованием традиций»? Богатая, но непростая история Петродворцового завода — архивные документы, письма бывших сотрудников предприятия с фронта, старые зарисовки моделей часов... Вот и все «маркетинговые инструменты». Впрочем, для рынка часов это не так уж мало.

Топ-5 российских производителей часов и их доля рынка в натуральном выражении

«ПОЛЕТ-ХРОНОС»	1,9%
ЧАСОВОЙ ЗАВОД «РЕКОРД»	1,6%
«НИКА»	1,5%
ЧИСТОПОЛЬСКИЙ ЗАВОД «ВОСТОК»	1,5%
«МАКТАЙМ»	0,9%

Источник: IndexBox

«В Швейцарии иметь бренд с 200-летней историей легко, — уверяет Жак. — Это относительно спокойная страна, которую не сотрясали войны и революции. Другое дело — наш завод, переживший 1812-й, несколько революций, блокаду, перестройку, приватизацию и сохранивший при этом станки, знания и мастеров. Таких заводов уже практически не осталось».

Как бы то ни было, без серьезных вложений не обойтись. Для того чтобы выйти на новый этап развития производства и сделать проект прибыльным, придется потратить не менее 5 млн евро. Эти средства будут вложены как в производство, так и в маркетинг. Только маркетинг будет точечным, а не в духе «коврового бомбометания». Проще говоря, покупать рекламные полосы в гляцевых журналах управляющий директор «Ракеты» пока не намерен. Дорого и не слишком эффективно. С относительно скромными бюджетами куда полезнее устраивать красивые мероприятия, презентации. Что уже время от времени и происходит.

Стоимость часового бизнеса, которым три года назад фон Поле начал заниматься вместе со своим партнером, сегодня, по его собственным оценкам, составляет не менее 15 млн евро. Жак уверен, что капитализация актива со временем будет только расти. Да, производство часов — не добыча нефти. Но француз, управляющий «Ракетой», уверен: игра стоит свеч. Говорит, лет через пять марка выйдет на международный уровень и даже потеснит швейцарских конкурентов.

Если это произойдет, рукоплескать будет полстраны. Мы ведь действительно патриоты. И действительно — ностальгического толка. ■

ВЫГОДА ИЗ БАНКРОТСТВА

В Советском Союзе у часовой промышленности был свой период индустриализации. Началась она с принятого в 1927 году постановления Совета Труда и Оборона «Об организации в СССР производства часов». Осенью 1928-го группа советских специалистов выехала в Западную Европу, чтобы ознакомиться со спецификой производства и приобрести необходимое оборудование. Визиты в Австрию, Чехословакию, Германию, Францию не увенчались успехом: ни одна из стран не согласилась сотрудничать с СССР. А Швейцария и вовсе не пустила делегацию в страну. Зато в Америке удалось купить сразу две обанкротившиеся

в результате экономического кризиса часовые фирмы — «Ансония» (Бруклин) и «Дюбер-Хэмпден» (Кентен). Помимо полной линейки оборудования действующих фабрик, Советский Союз получил чертежи часов. Прощаясь с мануфактурой, управляющий «Дюбер-Хэмпден» наметил участникам советской делегации, что запуск часового производства с нуля в СССР вряд ли возможен. Однако именно на базе этого оборудования СССР создал Первый и Второй Московские часовые заводы. В начале 1970-х годов по объемам производства часовая промышленность СССР догнала Швейцарию.

Легкий старт любых проектов

Построить дом мечты — 190 млн рублей.
Напечатать проект из 200 листов —
16 рублей 80 копеек.

RICOH
imagine. change.



Новое поколение МФУ Ricoh — это новые функции, которые ускоряют ритм жизни офиса. Выход в интернет прямо с панели управления, печать документов с удаленного сервера, надежное шифрование информации на жестком диске — передовые возможности дополняет традиционная для техники Ricoh экономичность: низкая стоимость отпечатка и общая стоимость владения.

www.ricoh.ru

НАТАЛЬЯ УЛЬЯНОВА

КАРТЫ В РУКИ

На смартфон устанавливается специальное приложение, подключается считывающее устройство для пластиковых карт (кардридер), и он превращается в карманный мобильный терминал, с помощью которого владелец может принимать безналичную оплату на свой банковский счет. Российский вариант этой технологии разработала компания «Смартфин». И теперь основатель стартапа Николай Жмуренко — в партнерстве с глобальной платежной системой Visa и Промсвязьбанком, взявшим на себя роль банка-эквайера, — надеется приучить пользоваться ею малый бизнес.

Идея витала в воздухе, аналогичные зарубежные проекты давно вышли на стадию коммерческой эксплуатации, потребность в удобном и дешевом для пользователя техническом решении была очевидна... Не удивительно, что российский технологический стартап «Смартфин», которому от роду чуть меньше года, смог быстро заручиться поддержкой солидных партнеров из финансового сектора. Удалось привлечь и первые инвестиции. В начале октября компания объявила о привлечении \$1,6 млн. Основным инвестором проекта выступил венчурный фонд InVenture Partners. Теперь Николай Жмуренко с большей уверенностью, чем раньше, оглашает свои виды на развитие бизнеса: к концу этого года он рассчитывает увидеть клиентскую базу «размером» в несколько тысяч устройств. А через год инвестиции должны «конвертироваться» в десятки тысяч клиентов.

В России банковские карты начали входить в обиход на заре 1990-х, а середина 2000-х и вовсе стала началом бума «пластика». Однако платежи в наличной форме у российских потребителей до сих пор преобладают, что неудивительно: небольшие торговые и сервисные предприятия по целому ряду причин не торопятся пользоваться услугами традиционного эквайринга и устанавливать у себя POS-терминалы, позволяющие принимать оплату карточкой.

Перед запуском проекта Николай Жмуренко проделал изрядную аналитическую работу (как и полагается опытному бывшему финдиректору нескольких крупных компаний, связанных с телекоммуникационным бизнесом). «Это настоящий парадокс, — рассуждает он со знанием дела. — Банковских карт в стране эмитировано больше, чем численность населения, — 190 миллионов штук на 1 июля этого года. Оборот

по картам впечатляющий — 16 триллионов рублей за прошлый год. При этом более 80% оборота проходит через банкоматы. Иными словами, население страны до сих пор пользуется карточками в основном лишь для того, чтобы снимать наличные!»

Где парадокс — там обычно и перспективный рынок. Не беда, что культура карточных платежей в России пока хромает, а соотечественникам сподручнее воспринимать деньги в их материальной, а не безналичной форме. Это не от хорошей жизни, а от нехватки мест, где можно расплатиться картой. «В середине текущего года в стране насчитывалось примерно 3,7 тыс. точек на миллион человек, — сообщает Жмуренко. — Очень низкая цифра, учитывая столь большое количество карточек, находящихся в обращении. Особенно в сравнении с зарубежными странами. В США и странах Западной Европы еще в 2009 году на мил-

лион жителей было 21–23 тыс. торговых точек, оборудованных POS-терминалами». Татьяна Сандерс, глава департамента развития сети приема карт компании Visa по России и СНГ, подтверждает: на начало прошлого года лишь 17% торговых предприятий, обслуживающих физических лиц, принимали к оплате банковские карты.

Между тем с помощью развития традиционного эквайринга (установки обычных POS-терминалов) отставание вряд ли удастся быстро сократить. «В малом бизнесе, особенно в сегменте микропредприятий, наличный оборот составляет около 90%, — поясняет вице-президент, директор департамента МСБ Промсвязьбанка Кирилл Тихонов. — И здесь одним из ограничивающих факторов для развития эквайринга служит невозможность обеспечить минимально требуемый банком-эквайером оборот на один POS-терминал, который позволил бы окупить затраты банка — с учетом стоимости самого терминала и других условий. Кроме того, во многих торговых точках выделенный интернет-канал — большая редкость. Раньше в этом случае единственно возможным решением была установка GSM-терминала, но он обходится еще дороже».

Так что «бюджетная» технология Николая Жмууренко, для использования которой владельцу торговой точки требуется лишь наличие смартфона или планшетного компьютера (мобильное приложение и кардридеры «Смартфин» выдает пользователям бесплатно), имеет все шансы прийти к рынку по вкусу. Тем более что перед глазами у предпринимателя — вдохновляющий пример американской компании Square, которая первой в мире разработала концепцию мобильных терминалов. Жмууренко не скрывает, что с самого начала с большим интересом следил за развитием этого проекта. Основал Square в 2009 году Джек Дорси — тот самый, что тремя годами ранее придумал и запустил сервис микроблогов Twitter. Американец пообещал воплотить в жизнь появившуюся у него идею удобных мобильных платежей. И это у него получилось — в 2010 году сервис

был запущен в коммерческую эксплуатацию. «Несмотря на развитость эквайрингового бизнеса в Америке («средний» американец почти не пользуется наличными деньгами), компания Джека Дорси росла стремительно! — до сих пор удивляется Николай Жмууренко. — Всего через год после запуска сервиса у Square было уже 800 тыс. клиентов. Сейчас, спустя два года — уже более двух миллионов. Впечатляющие показатели!»

При ближайшем рассмотрении причины популярности сервиса в США становятся понятны. Даже в стране развитого эквайринга всегда найдутся неохваченные пласты предпринимателей и пользователей. Это те, кому по роду занятий приходится принимать карточки в качестве оплаты лишь эпизодически или чьи обороты мизерны. «Типичный пример нерегулярных продаж — художник, у которого на написание картины уходит, скажем, не менее трех месяцев, — поясняет Жмууренко. — Очевидно, что традиционные терминалы для предпринимателей с нерегулярными или небольшими доходами — довольно затратное вложение:



“ БЮДЖЕТНОЕ ТЕХНИЧЕСКОЕ РЕШЕНИЕ ОТ «СМАРТФИНА» ИМЕЕТ ВСЕ ШАНСЫ ПРИЙТИ К РЫнку ПО ВКУСУ: ЧТОБЫ ОРГАНИЗОВАТЬ ПРИЕМ ОПЛАТЫ БАНКОВСКОЙ КАРТОЙ, ВЛАДЕЛЬЦУ ТОРГОВОЙ ТОЧКИ ДОСТАТОЧНО ИМЕТЬ КАРТРИДЕР И СМАРТФОН ИЛИ ПЛАНШЕТ СО СПЕЦИАЛЬНЫМ МОБИЛЬНЫМ ПРИЛОЖЕНИЕМ ”



“ В МАЛОМ БИЗНЕСЕ, ОСОБЕННО В СЕГМЕНТЕ МИКРОПРЕДПРИЯТИЙ, НАЛИЧНЫЙ ОБОРОТ СОСТАВЛЯЕТ ОКОЛО 90%, — ПОЯСНЯЕТ ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ ПРОМСВЯЗЬБАНКА КИРИЛЛ ТИХОНОВ. — И ЗДЕСЬ ОДНИМ ИЗ ОГРАНИЧИВАЮЩИХ ФАКТОРОВ ДЛЯ РАЗВИТИЯ ЭКВАЙРИНГА СЛУЖИТ НЕВОЗМОЖНОСТЬ ОБЕСПЕЧИТЬ МИНИМАЛЬНО ТРЕБУЕМЫЙ БАНКОМ-ЭКВАЙЕРОМ ОБОРОТ НА ОДИН POS-ТЕРМИНАЛ, КОТОРЫЙ ПОЗВОЛИЛ БЫ ОКУПИТЬ ЗАТРАТЫ БАНКА — С УЧЕТОМ СТОИМОСТИ САМОГО ТЕРМИНАЛА И ДРУГИХ УСЛОВИЙ ”

все-таки в зависимости от модели они стоят 500–700 долларов». Кроме того, мобильные терминалы куда практичнее обычных POS-терминалов для бизнесов с мобильной «специализацией» — например, служб доставки. Конечно, курьеры могут возить с собой обычные терминалы с GSM-модулем, но они банально громоздки. «Наша услуга полностью снимает эту проблему, — говорит глава «Смартфина».

Кардридер почти невесом, а смартфон и без того лежит у многих в кармане».

Спроецировать перспективы развития ниши мобильных терминалов на Россию было несложно. Вплотную Николай приступил к реализации идеи в прошлом году, уволившись со своего последнего места наемной работы. Впрочем, прогнозы развития компании он пока предпочитает держать при себе. «С бизнес-планом в венчурном проекте не все просто, — говорит основатель «Смартфина». — Мне это стало окончательно понятно во время обучения в Стартап Академии Сколково. Если большой и развитый бизнес может опираться на свой прошлый опыт и опыт других компаний, оперировать конкретными цифрами, то почвой для венчурного проекта может быть исключительно набор некоторых предположений».

Впрочем, предположения стоили того, чтобы инвестировать в бизнес свои личные средства (на начальном этапе вместе с партнером в «Смартфин» было вложено \$300 тыс.) и быстро собрать команду. «Проект сложный, многогранный, включает в себя технологическую составляющую, такую как разработка софта, производство кардридеров, специфику карточного бизнеса и так далее, — говорит Жмуренко. — Поэтому в бизнес вошли еще три учредителя, каждый из которых взял на себя определенный функционал».

Сервис, который окрестили «Карманный терминал 2cap», был торжественно запущен в сентябре 2012 года. Превращение смартфона в терминал, по мнению Кирилла Тихонова из Промсвязьбанка, дает сразу два преимущества. Во-первых, отпадает необходимость установки POS-терминала. Во-вторых, у предпринимателей появляется возможность обслуживать клиентов в любом месте, где есть сотовая сеть, — даже без привязки к точке продаж. «Это именно то, что необходимо малому бизнесу, — уверен Тихонов. — Учитывая тенденцию все более активного использования новых технологий и разнообразных гаджетов в малом

и среднем бизнесе, мы уверены, что такое предложение будет востребовано на рынке».

Несмотря на радикальные отличия от обычного эквайринга, для держателя пластиковой карты процесс оплаты с помощью мобильного терминала почти не меняется. Продавец запускает в своем смартфоне специальное приложение, вводит сумму, подключает ридер и прокатывает через него карту клиента. На экране появляются четыре последние цифры номера карты, сверяются с цифрами на карте, и если все в порядке, то смартфон отправляет данные в процессинговый центр. «Операция занимает не больше времени, чем ее описание», — улыбается Николай.

Авторизует платеж клиент своей подписью. Но не на чеке, а на экране смартфона. «Для России это почти уникальное решение, — говорит Николай. — Насколько мне известно, такую технологию у нас использует только торговая сеть «Ашан». А вот на Западе она довольно распространена. Помню, несколько лет назад я брал машину в аренду в одной из европейских стран; тогда-то меня впервые и попросили расписаться на экране».

Предпринимателя не смущает, что принцип работы мобильного терминала похож на разработку американской фирмы. «Сейчас подобный сервис в мире оказывают около двух десятков компаний, — рассказывает он. — При этом оригинальными у каждого игрока являются программный код и решения, касающиеся дизайна и эргономики приложения».

Тактика вывода сервиса на рынок проста — использовать такое преимущество технологии, как доступность, чтобы по возможности быстро добиться ее массового распространения. Бесплатная задача кардридеров на начальном этапе — вполне логичный и оправданный маркетинговый ход. «Однако со временем, когда мы начнем продавать кардридеры через розничные сети, цена вопроса также не будет большой», — уверяет предприниматель. Все-таки развитие культуры требует последовательности и деликатности. Даже если это культура карточных платежей. ■



MasterCard Бизнес-Бонус – выгодные цифры для вашего бизнеса!

С программой MasterCard Бизнес-Бонус вы можете экономить на офисных расходах и получать скидки и специальные предложения для вашей компании от партнеров программы: от 5 до 25%* на мобильную связь, программное обеспечение, мебель, топливо, курьерские услуги, обучение сотрудников и многое другое.

Чтобы воспользоваться предложениями программы, просто откройте для ваших сотрудников зарплатный проект на картах MasterCard® и Maestro® и получите сертификат участника в вашем банке.

* Подробную информацию и полный список предложений узнавайте у менеджера вашего банка, на сайте www.mastercard.ru или по телефону **8 800 700 02 15**.

Программа действует с 01.10.2011 по 30.06.2013. Информацию об организаторе акции, правилах ее проведения, о привилегиях, сроках, месте и порядке их получения узнавайте на сайте www.mastercard.ru. ООО «МастерКард». Реклама.

ПЕЧАТЬ РЕАЛЬНОСТИ

Попробуйте назвать величайшие технологические прорывы конца XX — начала XXI века. Вам непременно вспомнятся персональный компьютер и Веб, альтернативная энергетика, частная космонавтика, социальные сети, сотовая связь, цифровой звук. Но рискнет ли кто-то из вас вписать в этот список технологию со странным названием «быстрое прототипирование», именуемую в обиходе трехмерной печатью? Бывшая уделом ученых и крупных предприятий еще двадцать лет назад, сегодня она по-прежнему обретается в лабораториях и заводских цехах, но вместе с тем медленно выбирается и на прилавок.

Главная проблема 3D-печати — и основная причина отсутствия ее в «официально утвержденном» списке величайших рывков тысячелетия — не в том, что она чересчур сложна, а в том, что мало кто понимает, на что она практически годна. Вот почему с ней совершенно необходимо познакомиться ближе. Счастливчики, уже распробовавшие ее дома и в офисе, обычно согласны с утверждением: однажды 3D-печать перевернет мир, устроив минимум новую промышленную площадку, а возможно, еще и культурную революцию!

Согласно общепринятой хронологии, идею «материализации» объемных объектов из цифровой модели первым подал и реализовал в середине 1980-х годов американец Чарльз Халл (Charles Hull). запатентованная им технология очень проста. Представьте себе небольшую ванночку, в которой укреплена горизонтальная металлическая площадка. Ванночка заполнена особой жидкостью так, чтобы площадку скрывал слой, скажем, в миллиметр глубиной. При этом жидкость обладает важным свойством: она способна отвердевать под действием сильного света (к примеру, когда освещена ультрафиолетовым лазером). Теперь дело за малым: осветим лазерным лучом некоторые точки. Там, куда попал луч, на металлической площадке образуются тончайшие, в доли миллиметра, твердые сгустки. Опустим площадку на несколько десятых долей миллиметра, чтобы над ней вновь плескалась жидкость, — и повторим процесс. Шаг за шагом, миллиметр за миллиметром в нашей ванночке будет расти объемная фигура, «нарисованная» лазером под управлением компьютера. Халл назвал эту технологию стереолитографией (обычно сокращают до SLA), заложив таким образом первый камень в основание индустрии трехмерной печати.

Несколько лет спустя другой американец, Скотт Крамп (Scott Crump), предложил свой способ материализации цифровых объектов, получивший название fused deposition modelling (FDM). На русский язык это примерно переводится как «печать расплавленным материалом», что вполне исчерпывающе передает суть технологии. Представьте себе струйный принтер, печатающая головка которого наделена способностью двигаться в трех измерениях, однако вместо краски выдает расплавленные капли быстро затвердевающего вещества (термопластик, металл). Капля за каплей, слой за слоем FDM-принтер конструирует объекты любой мыслимой сложности. У такого способа трехмерной печати есть свои недостатки: точность, как правило, ниже, чем у SLA (но тоже измеряется долями миллиметра). Однако есть и достоинства: шире диапазон возможных материалов, нет нужды в дорогом лазере, процесс менее капризный и т. д.

После этого было предложено еще с полдюжины различных способов «материализации» — от выборочного спекания порошков лазерным лучом (SLS) до применения особых красок и даже пучка электронов. Между делом кто-то выдумал и сам термин «трехмерная печать» (говорят, корни уходят в Массачусетский технологический институт, MIT). Нам, впрочем, важно другое. Вне зависимости от кон-

кретной технологии 3D-печать позволяет сравнительно быстро (от нескольких минут до нескольких часов) и чрезвычайно точно формировать объекты практически любой формы, хоть и ограниченного размера и, как правило, не слишком высокой механической и термической прочности. Ничего удивительного в том, что энтузиасты, заинтересовавшиеся идеей, сделали ставку на технологию FDM — пусть не дающую высокой точности, прочности и разнообразия цвета (в массе своей такие принтеры пока монохромны), зато сравнительно дешевую. Именно детище Крампа дало трехмерной печати шанс проникнуть в дом и офис.

Воплощая мечту

3D-печать не зря поначалу называли технологией прототипирования. Ее главным (и долгое время единственным) применением было быстрое изготовление прототипов, макетов проектируемых деталей и устройств на производстве. Точная реплика цифровой модели может быть очень полезной: ее легко подвергнуть различным испытаниям либо использовать как болванку для изготовления отливочной формы, которую заполняют уже металлом. Так что для промышленности трехмерная печать стала поистине золотой находкой. В настоящий момент ее исполь-

МОЖНО ПОПРОЩАТЬСЯ С ЭФФЕКТОМ МАСШТАБА, СТАВШИМ МАНТРОЙ ЭПОХИ МАССОВОГО ПРОИЗВОДСТВА. ФАБРИКИ, ОСНАЩЕННЫЕ 3D-ПРИНТЕРАМИ, СМОГУТ ВЫДАВАТЬ ДАЖЕ ЕДИНИЧНЫЕ ЭКЗЕМПЛЯРЫ С ТОЙ ЖЕ СЕБЕСТОИМОСТЬЮ. ПРИЧЕМ ЧИСЛО МОДИФИКАЦИЙ ПРОДУКЦИИ (И ВОЗМОЖНОСТЕЙ ДЛЯ КАСТОМИЗАЦИИ) МОЖЕТ БЫТЬ СКОЛЬ УГОДНО БОЛЬШИМ

зуют практически во всех «серьезных» отраслях — от автомобиле- и авиастроения до космонавтики, микроэлектроники и даже медицины. При этом роль 3D-принтеров не ограничивается изготовлением прототипов. Мощные, дорогие промышленные системы объемной печати от компаний 3D Systems и Stratasys позволяют печатать уже готовые детали с приемлемыми прочностными характеристиками (этим активно пользуется, к примеру, авиаконцерн Boeing).

Халл, Крамп и выходцы из MIT стали пионерами коммерческого применения 3D-печати. Именно они основали упомянутые здесь столпы «трехмерной» индустрии — 3D Systems, Stratasys и Z Corp (в этом году последняя вошла в состав 3D Systems). Выпускаемое этими компаниями оборудование обычно весьма дорого (при цене в десятки тысяч долларов за аппарат — и это без расходников — чаще оказывается дешевле

Уже умеем

Современные профессиональные 3D-принтеры способны использовать около сотни различных материалов для трехмерной печати объектов. Уже появились устройства, которые умеют печатать одновременно двумя материалами (например, принтеры линейки Connex от компании Objet).

С помощью 3D-печати можно производить с превосходным качеством:



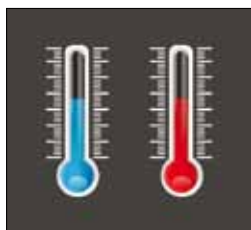
ИЗДЕЛИЯ ИЗ РЕЗИНЫ



ОБЪЕКТЫ ИЗ ТВЕРДОГО ПЛАСТИКА



МАТЕРИАЛЫ, ПОДОБНЫЕ ПОЛИУРЕТАНУ, И ИЗДЕЛИЯ ИЗ НИХ



ТЕРМОСТОЙКИЕ ИЗДЕЛИЯ



ПРОЗРАЧНЫЕ И НЕПРОЗРАЧНЫЕ ДЕТАЛИ



ОБЪЕКТЫ, ВЫПОЛНЕННЫЕ «ПОД ДЕРЕВО»

не покупать его, а брать в лизинг), но именно оно в конце концов подтолкнуло множество энтузиастов к самостоятельным исследованиям и привело в последние годы к появлению нового класса 3D-принтеров — компактных, простых и достаточно дешевых, чтобы быть полезными для малого офиса и даже дома.

Наглядной иллюстрацией случившегося за последние годы эволюционного рывка может служить проект RepRap.Org, в рамках которого энтузиасты разрабатывают одноименный 3D-принтер. Помимо дешевизны и простоты, авторы преследуют еще две цели. Во-первых, описание всей конструкции, вплоть до винтиков и программного обеспечения, доступно на условиях свободной лицензии GNU GPL (той самой, под которой развивается Linux). Это дает право всем желающим самостоятельно собирать такой принтер, экспериментировать с ним, модифицировать и даже продавать. Во-вторых, RepRap задуман для того, чтобы научить 3D-принтеры самовоспроизводиться, то есть быть в состоянии напечатать все необходимые для создания своей собственной копии детали, включая и электронику. По состоянию на текущий момент (за семь лет работы) вторая цель еще не достигнута — и, вероятно, будет достигнута не скоро по объективной причине: пока не существует технологий трехмерной печати, которые способны произвести микроэлектрон-

ные схемы, функционально сопоставимые с теми, что производятся классическими методами. Однако многие механические элементы своей конструкции RepRap уже печатает.

Созданные на платформе RepRap принтеры можно приобрести у десятков производителей по всему миру. Как правило, за сумму менее тысячи долларов пока продаются только наборы для сборки, своего рода конструкторы, из которых собирается работающий монохромный 3D-принтер, способный генерировать объекты размером (грубо) с футбольный мяч. Дороже тысячи идут уже собранные, готовые к применению аппараты, оснащенные корпусом, дополнительным программным обеспечением — в общем, не требующие применения паяльника и лобзика. Таков, например, на шумевший в этом году принтер Replicator от компании MakerBot. Пользование таким устройством не требует специальных знаний: достаточно элементарного знакомства с программами 3D-моделирования (впрочем, можно обойтись и без этого — взяв уже готовые к печати модели из веб-коллекций наподобие Thingiverse.com) и некоторого количества наличности на расходные материалы. RepRap и ему подобные печатают с применением сравнительно дешевых биоразлагаемых термопластиков ABS и PLA (стоимость на российском рынке — примерно 500 рублей за килограмм).

От тысячедолларовых 3D-принтеров отчётливо веет самодельщиной, но есть хорошая причина не воротить нос. Вспомните, каким было детство персональных компьютеров: медленные, убогие внешне, неадекватно дорогие при полной кажущейся бесполезности. Но появились электронные таблицы — и стали убийным приложением, проложившим «персоналкам» дорогу в жизнь. А Всемирная сеть, которую не знали, куда приткнуться, вплоть до рождения интернет-коммерции и поисковых машин? Так же и с дешевой трехмерной печатью. Главная ее проблема не в ней самой, а в нас: мы не знаем, как применить технологию, с которой нам повезло встретиться. Но означает ли это, что применения не будут найдены?

Строго говоря, даже сейчас 3D-принтер дома и в офисе может принести пользу. С его помощью легко изготовить приятные мелочи — бижутерию и игрушки, которые наверняка порадуют даже самого избалованного ребенка и точно будут востребованы модницами, благодаря необычным формам, реалистичности, изяществу. Столь же просто печатается и всевозможная бытовая утварь: веники, скребки, вешалки, ручки, корпуса сотовых телефонов, даже модельная обувь и «дизайнерская» одежда. Поднабравшись опыта, можно замахнуться и на более сложные составные устройства вроде механических игрушек, часов, граммофона, музыкальных инструментов. Все перечисленное уже было напечатано — и, к примеру, на выставке достижений индустрии быстрого прототипирования, проходившей в Лондоне, когда писалась эта статья, на напечатанных музыкальных инструментах играла целая группа.

Важно понимать, что большинство интересных применений 3D-принтеров в быту и малом бизнесе было предложено именно энтузиастами, для кото-

рых трехмерная печать остается лишь хобби. Чтобы преодолеть кажущуюся бесполезность, необходимо вообрать, а бизнес при всем желании этим похвастаться не может. Энтузиасты строят дешевые принтеры, энтузиасты находят им новые применения, и естественно предположить, что в один прекрасный день именно энтузиасты наткнутся на ту идею (или несколько идей), которые покажут истинный потенциал 3D-печати. Впрочем, теоретики уже обозначают направления, на которых «быстрое прототипирование» окажет революционное воздействие.

РЕВОЛЮЦИЯ В КУБЕ

Первую ломку предстоит пережить так называемому эффекту масштаба. Вспомните главное преимущество фабричного, массового производства перед ручным трудом: с увеличением количества выпускаемой продукции появляется возможность снизить затраты. Но если раньше удешевление достигалось увеличением тиража, 3D-печать позволяет добиться того же эффекта расширением спектра производимой продукции до бесконечности. Фабрика, оснащенная 3D-принтерами, теоретически способна производить сколь угодно большое число модификаций одного продукта, не увеличивая при этом его себестоимости. На такой фабрике исчезает необходимость изготавливать для каждого нового варианта продукта новые отличные формы, устанавливать новое оборудование, корректировать производственный процесс.

\$1,2 млрд
СОСТАВИТ ОБЪЕМ ГЛОБАЛЬНОГО РЫНКА 3D-ПРИНТЕРОВ В 2012 ГОДУ, ПО ОЦЕНКАМ ON3DPRINTING.COM. ГЛАВНЫЕ ДРАЙВЕРЫ ЕГО РОСТА — СНИЖЕНИЕ СТОИМОСТИ ПРИНТЕРОВ И ПОЯВЛЕНИЕ ВСЕ НОВЫХ НАПРАВЛЕНИЙ ПРИМЕНЕНИЯ ТЕХНОЛОГИИ. ОЖИДАЕТСЯ, ЧТО К 2016-МУ РЫНОК ВЫРАСТЕТ ДО \$3,1 млрд

И совсем не случайно 3D-печать фигурирует в списке новых технологий, стимуляцией освоения которых Еврокомиссия надеется реанимировать хиреющее европейское производство в ближайшие годы.

Производство с акцентом на 3D-печать обретает новую форму, для которой даже придумано свое название — Fab Lab (сокращение от англ. fabrication laboratory — «производственная лаборатория»). Этот широкий термин предполагает постройку микрофабрики — относительно недорогой и оснащенной цифровым оборудованием, так или иначе завязанным



КРЕДИТЫ

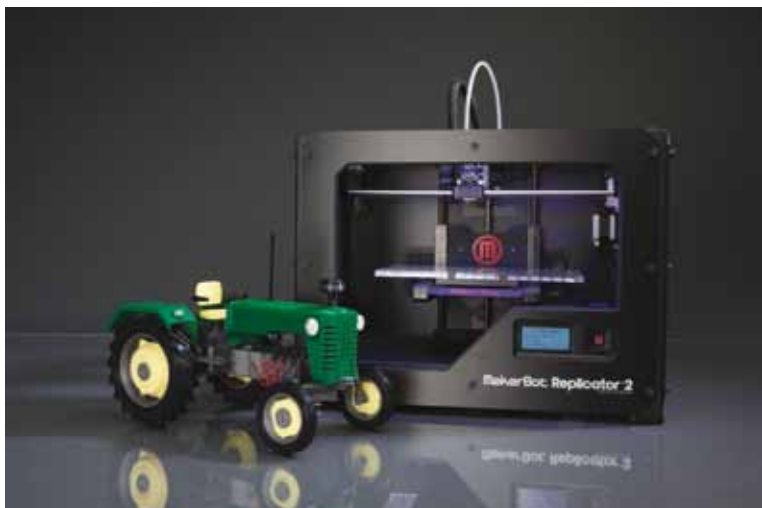
**УДАЧНОГО
БИЗНЕСА!**

Только до **12.12.12** действует
специальное предложение для бизнеса*

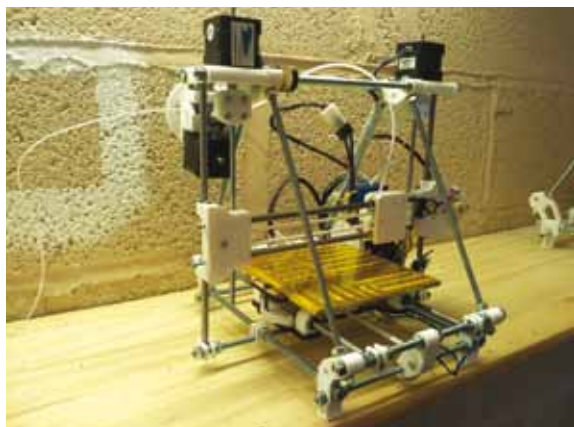
*С подробной информацией о специальном предложении в рамках кредитования малого и среднего бизнеса в Абсолют Банке Вы можете ознакомиться на сайте банка — www.absolutbank.ru. АКБ «Абсолют Банк» (ЗАО). Ген. лицензия Банка России №2306. Реклама.

☎ 8 800 200 2005

 **Абсолют Банк**



Недорогие персональные 3D-принтеры уже прекрасно справляются с печатью в домашних условиях самых разнообразных предметов — игрушек, бижутерии, мебельной фурнитуры.



на трехмерную печать. Смысл Fab Lab — в способности производить буквально что угодно с применением всех известных материалов. Уже сейчас фаблаборатории способны конкурировать с классической легкой промышленностью по оперативности, широте охвата материалов и себестоимости. В будущем же, когда даже электронные схемы станут возможным печатать на 3D-принтере, фаблабы и вовсе станут незаменимы. И не думайте, что это лишь проекты. В середине октября крупнейший фаблаб в США — Shapeways — открывал лично мэр Нью-Йорка Майкл Блумберг, перерезавший ленточку отпечатанными на 3D-принтере ножницами.

Но вернемся к эффекту масштаба. Для чего может потребоваться выпуск неограниченного числа разновидностей одного продукта? Конечно, чтобы удовлетворить запросы покупателей. Это кастомизация — один из важнейших трендов современности. Предложить клиенту что-то уникальное, заточенное лично под него, — значит выбить почву из-под ног конкурентов. Однако на классической крупной фабрике возможности кастомизации крайне ограничены: даже если это технически осуществимо, вряд ли кто-то станет там менять производственный процесс по тысяче раз на дню ради прихоти клиентов. 3D-печать же снимает всякие ограничения: цвет, форму, размер,

индивидуальные особенности продукта можно подстраивать под каждого покупателя.

Наконец радикальная перемена ожидает розничную торговлю, а точнее, классическую модель дистрибуции товаров массового потребления. Как сегодня выглядит товарная траектория, скажем, чайной чашки? Сойдя с конвейера, она отправляется продавцу, ждет своего покупателя и только после этого попадает к нему домой. Масса времени и энергии тратится впустую — на транспортировку и хранение товара. 3D-печать позволяет совершить волшебную трансформацию: владея домашним трехмерным принтером, покупатель просто выбирает из галереи на сайте продавца понравившуюся модель чашки, покупает файл, содержащий ее цифровой образ, и отправляет на печать (либо пользуется услугами ближайшего фаблаба). Реализовать эту схему можно уже сегодня, хоть и со значительными ограничениями по типу материалов и цене. Но в перспективе такой подход не только перекроит сложившуюся модель производства и дистрибуции мелких товаров (поставив крест, в частности, на китайских фабриках ширпотреба), но и ударит по ценам — ведь одним махом устраняются многочисленные накладные расходы.

Самые смелые проponentы 3D-принтеров делают следующий шаг и пытаются представить, как описанные выше изменения отразятся на отношениях потребителя и брендов. Если одежду, обувь, украшения можно будет печатать на месте и по запросу, не останется ли роль бренда чисто дизайнерской? Впрочем, тут мы вступаем в область догадок. А между тем популяризация объемной печати обещает обществу еще несколько гарантированных ударов по болевым точкам. Речь — о культурных последствиях 3D-революции.

ДОЛОЙ СТЕРЕОТИПЫ!

Минувшим летом по ту сторону Атлантики произошло событие, значение которого популярная пресса и публика пытаются оценить до сих пор. Некий любитель огнестрельного оружия из Соединенных Штатов сумел изготовить на своем 3D-принтере нижнюю часть полуавтоматической винтовки AR-15 — так называемый ресивер, скрепляющий воедино остальные элементы (ствол, спусковой механизм и прочее). После чего провел пробные стрельбы и показал, что винтовка с отпечатанным низом не только дешевле покупного оригинала, но еще и надежней. К слову, именно врожденная невысокая надежность AR-15 помешала минувшим летом печально известному Джеймсу Холмсу расстрелять в кинотеатре больше людей, чем он планировал (его винтовку заело).

В ходе разгоревшейся дискуссии выяснилось следующее. Конечно, ресивер — это еще не оружие. Чтобы получить функциональный огнестрел, необходимы детали, выдерживающие высокое давление и температуру (ствол и пр.), а напечатать их на домашнем 3D-принтере пока еще невозможно. Однако с точки зрения закона именно ресивер является тем элементом, который превращает набор разрозненных деталей в винтовку. Поэтому юридически наш герой все-таки произвел на свет огнестрельное оружие.

Напечатай это!

Наиболее распространенные сферы применения трехмерной печати

Функциональные модели	13,9%
Предметы искусства	13,8%
Запчасти для устройств	13,0%
Прототипирование для научных и образовательных целей	12,6%
Производство (мелкосерийное, кастомизированное, срочное)	11,1%
Корпуса для различных устройств	8,0%
Макеты для презентаций, включая архитектурные	7,6%
Фурнитура и украшения для дома	5,9%
Формы для отливки	5,1%
Прочее	9,0%

Наиболее распространенные материалы, используемые при трехмерной печати

PLA-пластик	35,2%
Полимеры	33,6%
Металлы	12,2%
ABS-пластик	10,3%
Кремний	1,8%
Цемент	1,2%
Биоматериалы	1,2%
Дерево	1,2%
Прочее	3,3%

Примечание. Рейтинги составлены по результатам анкетирования пользователей 3D-принтеров в разных странах мира, проведенного в мае 2012 года. Результаты исследования, озаглавленного «Manufacturing in Motion: First survey on 3D printing community», были опубликованы на портале PeerProduction.net.

Источник: P2P Foundation.

3D-ПЕЧАТЬ ОБЯЗАТЕЛЬНО ИЗМЕНИТ ВЗАИМООТНОШЕНИЯ ПОТРЕБИТЕЛЯ И БРЕНДОВ. ЕСЛИ ОДЕЖДУ, ОБУВЬ, УКРАШЕНИЯ МОЖНО БУДЕТ ПЕЧАТАТЬ ДОМА И ПО ЗАПРОСУ, НЕ ОСТАНЕТСЯ ЛИ РОЛЬ БРЕНДА ЧИСТО ДИЗАЙНЕРСКОЙ?

Вообще ресивер вполне можно выпилить и из дерева или пластика. Тонкость, однако, в том, что если «ручное» изготовление элементов оружия требует как минимум некоторых навыков и знаний, то отпечатать те же компоненты на 3D-принтере сможет каждый желающий, вплоть до ребенка. Цифровые заготовки свободно доступны в Сети: их рисуют энтузиасты, они просачиваются из недр оружейных вендоров (Remington, Sig-Sauer и другие давно и активно используют трехмерную печать, по крайней мере для проектирования новых моделей своей продукции). И пусть не в каждой 3D-коллекции такие файлы можно найти — к услугам пользователей Сети множество специализированных ресурсов.

Таким образом, 3D-принтер становится потенциально опасным инструментом и теоретически может быть причислен цивилизованными странами к списку товаров, продажа которых контролируется государством или даже ограничена. В настоящее время, правда, напряженность снимает факт невысокой прочности материалов, используемых для домашней 3D-печати.

Другая большая проблема (или возможность — это, как всегда, с какой стороны посмотреть), обусловленная популярностью 3D-печати, названа «напстеризацией¹ реальности». Представьте: вашему ребенку

понравился герой мультфильма или видеоигры. Классическое решение — отправиться в магазин и приобрести игрушку (вероятно, произведенную по лицензии, с соблюдением авторских прав). Но все меняет трехмерная печать. Имея в своем распоряжении даже недорогой 3D-принтер, вы можете просто скачать цифровую заготовку и напечатать ту же игрушку сами. Понятное дело, авторам мультфильма в таком случае не достается ни копейки. Конечно, файлами тоже можно торговать, но здесь включается уже знакомый механизм: к примеру, на знаменитом пиратском поисковике The Pirate Bay с недавних пор можно искать не только фильмы, музыку, программное обеспечение, но и так называемые *physibles* — модели для 3D-печати.

А ведь трехмерная печать позволяет так же легко «материализовать» не только нарисованную фигурку, а и практически любой предмет из окружающего нас мира, от цветов и насекомых до человеческих лиц. Требуется лишь предварительно «оцифровать» его, для чего применяются 3D-сканеры (простые в обращении компактные устройства, в реальном времени обмеряющие объект и генерирующие готовый к печати 3D-файл; взгляните, к примеру, на продукты FARO Technologies). Таким образом, чума цифрового пиратства, с которой безуспешно сражаются производители музыки, кино и софта, перекинется и на дизайн материальных объектов. Что само по себе рождает множество вопросов. Наверняка можно декларировать эксклюзивные права на мультипликационный образ. А вот на прическу или макияж? Фасад здания? Форму букета?

«Напстеризация реальности» осложняется еще и тем, что, в отличие от музыки, фильмов, программного обеспечения, для 3D-печати не существует так называемых механизмов управления цифровыми правами (DRM). Попросту говоря, даже если предположить,

1 Неологизм от Napster — названия первого популярного пирингового онлайн-сервиса, созданного в 1999 году и позволявшего пользователям легко обмениваться музыкальными файлами — в основном с нарушением авторских прав. В дальнейшем сайт был куплен инвесторами и превращен в легальный сервис.

Хочу такой!

Приблизительная стоимость 3D-принтеров на рынке

КАТЕГОРИЯ	Ценовой диапазон, \$ тыс.	ПРИМЕРЫ
КОМПЛЕКТЫ ДЛЯ ПРИНТЕРОВ DIY («сделай сам»)	0,4–1,5	Huxley, MendelMax
ПЕРСОНАЛЬНЫЕ / БЫТОВЫЕ ПРИНТЕРЫ (ДЕСКТОПЫ)	1–50	Gen X («Кипарис», Россия), Replicator, Solido, Zprinter 250, Objet 30, Project 1000, uPrint
ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ ПРИНТЕРЫ	50–160	Zprinter 850, Fortus 400, ProJet 3500, Connex 260
ПРОМЫШЛЕННЫЕ ПРИНТЕРЫ	160–350	Eden 500, ProJet 7000, Fortus 900

Источник: 3Dprinter.net, «Бизнес-журнал»

что правообладатели вдруг получают юридическую возможность заявлять права на воспроизведение материальных объектов, технической возможности проконтролировать соблюдение этих прав нет: 3D-принтеры и прикладное программное обеспечение «не умеют» отличать лицензионный контент от нелицензионного. Только сейчас под этот вопрос начинают подводить базу в виде ранних патентов — и по тому, какие игроки здесь заняты, можно судить о перспективах темы. Так, в октябре весьма широкий патент на механизм распознавания нелицензионного 3D-контента в США получила компания Intellectual Ventures (возглавляемая бывшим техническим директором Microsoft Натаном Мирвольдом, который имеет репутацию крупнейшего на планете патентного тролля).

Задание на дом

Впрочем, энтузиастам объемной печати столкновения с законом и социальными стереотипами пока мешают меньше всего. Популяризации 3D-принтеров препятствуют главным образом чисто технические сложности: недостаток прочности, ограниченный набор материалов и высокие цены. Малая прочность проистекает из особенностей наиболее ходового сырья. Предметы, напечатанные пластиком PLA и ABS, хрупки, плохо переносят и высокие, и низкие температуры (рабочий диапазон — от -20 до +80), и даже солнечный свет. При этом по объективным причинам далеко не каждый предмет можно изготовить из пластика или даже металла. Наконец, экзотичность технологий быстрого прототипирования прямо сказывается на стоимости оборудования и расходных материалов.

Хорошая новость в том, что каждый месяц теперь приносит прорыв в каком-нибудь из этих трех направлений. К примеру, хрупкий пластик для дешевых 3D-принтеров уже в обозримом будущем, вероятно, уступит место нейлону: он более термически прочен и эластичен, а потому пригоден для печати износостойких, практичных вещей. А в лабораториях ведутся эксперименты с печатью белковыми соединениями (иначе говоря, мясом; в такие разработки вложился, в частности, Питер Тиль²), шоколадом, электропроводящими чернилами, живыми клетками (на выходе биопринтера Novogen MMX — живая ткань; до печати целых органов еще лет десять, но фармацевты уже используют «напечатанную» ткань для тестирования медикаментов), сложными полимерами (предположительно, лунные и марсианские базы можно будет печатать на месте, из песка), даже химическими соединениями (британские химики предлагают производить такие медикаменты на дому).

Самое важное сейчас — побороть в себе пассивного наблюдателя. Не ждать, когда цены упадут ниже психологически приемлемых, когда появятся новые рабочие материалы. Все это несомненно случится в ближайшем будущем. Конкуренция между вендорами 3D-принтеров уже ощутима, а начавшееся истечение патентов, выданных 3D-изобретателям четверть века назад, подстегнет предпринимательскую активность и неизбежно ударит по ценам. Важно

Пока 3D-печать иногда вполне оправданно называют технологией быстрого прототипирования. Однако в будущем она станет технологией распределенного производства по запросу. Товары будут производиться тогда, там и именно в таком виде, как требуется потребителю

участвовать в этом процессе, иначе будущее могут напечатать без вас.

Рискните! Не пожалейте тысячи долларов на конструктор 3D-принтера (Printbot, основанный на RepRap, предлагается уже за \$400) либо возьмите одну из готовых к работе «из коробки» домашних моделей (пользоваться принтером Cube от Cubify смогут даже дети). Да, их возможности ограничены, но, начав экспериментировать сейчас, вы быстрее других поймете, куда это может привести. Неизведанный континент трехмерной печати все еще ждет своих пионеров. ■

2 Известный американский ИТ-предприниматель и венчурный капиталист, сооснователь PayPal, первый инвестор социальной сети Facebook.

Реклама



**DPD - по нам сверяют время
в 9 часовых поясах**
Экспресс-доставка, логистика

8 800 555 45 85 www.dpd.ru

ЗАО «Арматилло Бизнес Посылка». Услуги оказываются на основании почтовых лицензий.

СЕАНСЫ МАТЕРИАЛИЗАЦИИ

Формирование рынка вокруг технологии 3D-печати происходит в России по законам вирусного маркетинга. Идея печати материальных объектов с помощью трехмерного принтера легко (с одной демонстрацией) завоевывает новых поклонников: кто-то на волне энтузиазма сам становится производителем 3D-принтеров, а кто-то — преданным пользователем.

Первые 3D-принтеры и сканеры появились в России около десяти лет назад — в качестве единичных и поначалу малопонятных для потенциальных пользователей экземпляров. За эти годы рынок заметно изменился: по оценкам игроков, его рост составляет сейчас примерно 20% в год. По мнению Эльмиры Гафуровой, руководителя отдела продаж компании Cybercom, спрос растет, судя по всему, прямо пропорционально распространению Интернета в России.

Сейчас, по оценкам участников рынка, в стране с 3D-продуктами работает всего около десятка дистрибьюторов. «Для сравнения: в Америке их раза в два больше», — подсчитывает Николай Максимов, советник генерального директора компании «Ника-Рус». 3D-студий также пока еще совсем немного. Даже в Москве можно насчитать лишь около двух десятков компаний, выполняющих «объемную» печать. Конечно же, до картины, которую рисуют футурологи, еще далеко. И пройдут годы, прежде чем в каждом микрорайоне будут работать свои 3D-центры, производящие не то чтобы прототипы — настоящие готовые изделия по модели, изготовленной в 3D-редакторе.

А началось все в России, по мнению собеседников «Бизнес-журнала», когда с легкой руки властей был взят курс на инновационное развитие, какое бы скептическое отношение к успехам на этом поприще ни бытовало. Однако именно такая установка

сподвигла некоторые ФГУПы и ГУПы на покупку инновационной «оргтехники». Как бы то ни было, по наблюдениям Эльмиры Гафуровой, эта категория заказчиков вкупе с образовательными учреждениями до сих пор составляет около 70% клиентов. По словам Николая Максимова, отдельную ленту в развитие 3D-печати внесли предприятия ВПК: использование новейших технологий, включая 3D, было фактически вменено им в обязанность. Однако, как отмечают эксперты, за последние три года произошел большой всплеск интереса к 3D-печати со стороны частных компаний. Как говорят дистрибьюторы, первыми, кто оценил возможность быстрого «выращивания» моделей, стали ювелирные, стоматологические компании и архитектурные мастерские.

ОЧЕНЬ БЫСТРОЕ ПРОТОТИПИРОВАНИЕ

Современные технологии 3D-печати уже достигли достаточного уровня, чтобы позволить получать весьма качественные готовые изделия, особенно если речь идет о такой технологии, как лазерное спекание — с исходным материалом в виде металлического порошка. Однако мысль о замене традиционного производства компаниям кажется пока далекой от реальности: слишком дорогое удовольствие для того, чтобы запускать его в серийное производство. Основное назначение принтеров, по крайней мере пока, — прототипирование. И в этой ипостаси принтеры уже

давно проявляют себя во всей красе: с их помощью производители заметно сокращают свои издержки, оценивая и испытывая модели еще до того, как они будут запущены в производство. «Если с точки зрения конструирования и производственной части в России всегда все было более или менее в порядке, то пред-производственный этап (все, что связано с созданием технологии) долгое время оставался уязвимым местом для российских предприятий, — замечает Николай Максимов. — И с появлением 3D-технологий этот пробел наконец начал исчезать».

Компаниям, которые рискнули инвестировать в новые технологии, удалось сделать качественный скачок. В том числе за счет значительного сокращения времени,

было сложно. Сейчас конструкторы начинают с того, что сканируют лица — друг друга и знакомых. В итоге игрушки становятся более «человечными», а сам процесс подготовки моделей к производству сократился в разы». Заодно, подсчитывает Верещагин, объем брака снизился на 86%: ведь все конструктивные ошибки исправляются еще до того, как модель запускается в производство.

Параллельно с внедрением 3D-технологий в промышленности в России появляется инфраструктура, позволяющая сделать 3D-прототипирование доступной услугой. Весной этого года в МИСиСе открылась первая лаборатория международной сети «ФабЛаб» (на этом проекте «ФабЛаб» рассчитывает обкатать



За последние несколько лет в России произошел большой всплеск интереса к 3D-печати со стороны частного бизнеса. Первыми, кто оценил возможность быстрого прототипирования, стали ювелирные и архитектурные мастерские, а также стоматологические центры

требуемого для новых разработок. Там, где раньше счет шел на годы, сейчас иногда требуются лишь недели, говорит Илья Зубенин, начальник отдела опытных изделий ЗАО «Новомет-Пермь» (производитель погружного оборудования для добычи нефти). С 2003 года предприятие изготавливает объемные модели основных «органов» погружного насоса — рабочее колесо и направляющий аппарат — на установках лазерного спекания. Они помогают соблюдать высочайшую точность на этапе проектирования — и делать все быстро. «К примеру, — говорит Зубенин, — с помощью 3D-технологий мы первыми на российском рынке смогли предложить высококачественные ступени насосов».

Инвестировать в 3D-прототипирование сегодня «вынуждены» все крупные компании, которые претендуют на лидерство в своей отрасли, а тем более работают на международных рынках. Компания «Звезда», известный производитель военных настольных игр и сборных моделей военной техники из Лобни, купила несколько 3D-принтеров и 3D-сканеры три года назад. По словам Максима Верещагина, менеджера по маркетингу компании, сейчас эти устройства КБ использует прежде всего для создания миниатюр и солдатиков, для изготовления которых требуется детальная проработка лица и фрагментов одежды: «Раньше дизайнеры все это рисовали на компьютере. На получение одной модели могло уходить 5–10 дней — и все равно добиться полной реалистичности

3D-лабораторию в российских условиях — для того чтобы потом включить в свою сеть новые вузы). Руководителя «ФабЛаб» Владимира Кузнецова очень воодушевляет идея, что лаборатория является прототипом персонального цифрового производства будущего: «Цифровая революция входит сейчас в решительную стадию, мы хотим быть в авангарде событий». Впрочем, у этого проекта есть и краткосрочные задачи: прежде всего он должен заметно оживить образовательный процесс, ведь теперь студенты смогут материализовывать свои идеи. «Будучи студентом, я проектировал технологическую оснастку под детали, которые не производились, и разрабатывал технологические схемы, которые нигде не работали, — вспоминает Кузнецов. — Мы создавали так называемые проекты в академических целях. Благодаря технологиям компьютерного проектирования и нашей лаборатории современный студент может в рамках одного курса не только придумать свое или модифицировать существующее устройство, но и сделать его! По-моему, гораздо интереснее и полезнее (даже в тех самых «академических целях») создать работающий гаджет, нежели разработать проект производственного цеха, который никогда и никем не будет реализован».

Модель для сборки

Параллельно в России начала пускать корни идея производства трехмерных принтеров «для каждого

дома». Ее носителем стал ресурс RepRap.Org, который в 2005 году был запущен преподавателем одного из английских университетов Адрианом Бауером. Концепция открытой площадки заключалась в распространении культуры 3D-прототипирования: изготовить принтер по схемам, описанным на сайте, может любой желающий. Эта идея была очень быстро подхвачена российской «технической интеллигенцией», которая с жаром в разных уголках России принялась «изобретать велосипед». Причем у некоторых энтузиастов, казалось бы, частные эксперименты довольно быстро начали принимать очертания бизнеса. Одним из наиболее успешных проектов стала зеленоградская компания «Кипарис» (подробнее о проекте читайте в статье «Первопечатники» далее): сейчас она переходит к массовому производству принтеров, которые теперь уже очень мало напоминают исходные чертежи, взятые с RepRap.Org.

Похожим курсом движется и «Центр информационных технологий» из Нижнего Тагила, который построил свой первый принтер по лекалам RepRap три года назад, а затем занялся разработками собственной

модели, получившей название «Хамелеон». По словам директора компании Антона Дмитриевского, сейчас продажи составляют примерно два–три принтера в неделю. Однако он рассчитывает на их увеличение: все-таки рынок бытовых 3D-принтеров только формируется. В расчете на перспективу два года назад основатели компании решили диверсифицировать свой бизнес и запустить производство по изготовлению расходного материала — прутка. «Станок для изготовления пластиковой проволоки изобрели мы сами, — рассказывает Дмитриевский. — Работали над ним около года. Главной задачей было достигнуть определенной калибровки пластика: диаметр прутка для принтеров не должен превышать 3 мм. Довольно долго подбирали и сырье: российский пластик нас не устроил, постепенно научились работать с цветном...» Направление оказалось перспективным. По словам изобретателя, продажи прутка с каждым годом удваиваются, в том числе благодаря заказам со стороны все новых и новых конкурентов — таких же «принтеростроителей».

Среди потенциальных игроков намечающегося рынка — Денис Алексеев, технический директор петербургской компании, который в этом году стал одним из многих, кто самостоятельно в домашних условиях построил свой трехмерный принтер. «Однажды я узнал о существовании этой технологии, вышел на RepRap.Org и захотел проверить свои силы, — рассказывает Алексеев. — Конечно, можно было бы заказать готовый комплект, подождать месяц–другой и получить почти готовый принтер, но хотелось пройти весь путь сборки самому. Возможность иметь дома 3D-принтер и печатать на нем изделия была очень заманчивой».

Изготовлением принтера Денис занимался в свободное от работы время, и через шесть месяцев устройство было готово. «Эмоции были разные, — вспоминает он свои ощущения, — особенно когда что-то не получалось, но все отошло на второй план, когда принтер напечатал свою первую деталь. Поначалу его работа просто завораживала — когда из прутка пластика и программного кода на твоих глазах «вырастал» объект, который какое-то время назад был просто виртуальной моделью». После этого Денис стал вести блог — в помощь другим «изобретателям», а потом познакомился с единомышленниками и вместе с ними собрал еще два прототипа — уже на основе собственных разработок. «Пока это, конечно же, хобби, но все идет к тому, что скоро мы сделаем свой коммерческий продукт и сможем предложить его рынку», — считает Денис Алексеев.

РОЖДЕННЫЕ РЕВОЛЮЦИЕЙ

Похожим — вирусным — образом «растет и крепчает» рынок услуг 3D-прототипирования. Конечно же, пока основными игроками в этой нише остаются компании-дистрибьюторы, у которых сервис по созданию 3D-моделей вынесен в отдельное направление. Что вполне логично: у крупных поставщиков есть целый комплекс необходимого оборудования. Однако наряду с ними появляются и компании, специализирующиеся на этих услугах.

Машина Санта-Клауса

Устройства, создающие или копирующие объекты, — давняя придумка писателей-фантастов. Одним из первых их описал Юджин Родденберри — сценарист и продюсер популярного американского научно-фантастического сериала «Звездный путь» (Star Trek), который с небольшими перерывами производился в 1966–2005 годах. Действие сериала происходит в XXIII–XXIV веках. В ранних сериях устройство, именуемое «репликатором», производит по заказу пищу и воду, благодаря чему обитатели космических станций и кораблей не нуждаются в запасах провианта. В более поздних сериях функциональность репликаторов становится заметно шире: с их помощью делают кислород для дыхания, запчасти, одежду, различные бытовые предметы, а также преобразуют материю в энергию. О принципе действия репликатора из сериала известно лишь то, что он работает с субатомными частицами и формирует новые объекты из получившихся молекул.

Ученые-визионеры также нередко строили предположения о возможности создания в будущем устройств-репликаторов. Известный американский физик-теоретик Теодор Тейлор (1925–2004) полагал, что они должны состоять из «разборщика» материи на элементарные частицы (дисассемблера) и «сборщика» (ассемблера). «Можно представить машину, — писал Тейлор, — которая станет использовать любой материал, от лунной породы до камней с астероидов, — перерабатывать его и выдавать практически любой продукт — разумеется, если человек знает, как этот продукт производить, и способен дать инструкции машине. Я думаю, что наиболее подходящим названием для такого устройства будет «Машина Санта-Клауса» (Santa Claus Machine)».

САМЫЙ ТЕХНОЛОГИЧНЫЙ БАНК – 2011* ПРЕДСТАВЛЯЕТ

ЗАРПЛАТНЫЙ ПРОЕКТ ДЛЯ ВАШЕЙ КОМПАНИИ

кредиты предприятию:

целевые в размере ФОТ, под 7% годовых в рублях без комиссий и без залога на срок до 25 дней

карты сотрудникам бесплатно:

международных платежных систем, кредитные и дебетовые, с логотипом предприятия

зачисление бесплатно:

мгновенно или в установленное руководством время

ведомости:

в режиме on-line бесплатно, импорт из 1С

кредиты сотрудникам на спецусловиях:

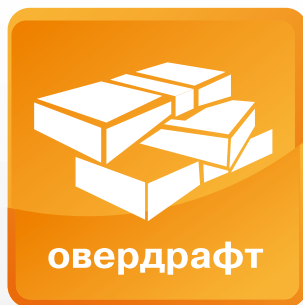
потребительские на карты



ИНТЕРНЕТ-БАНК



от 100 000 руб.
до 6,25% годовых**
на срок от 1 до 30 дней



до 50 млн руб.
на срок до 65 дней
ставка от 7% годовых***



платежи за счет средств,
поступающих из других
банков текущим днем
комиссия - от 0,05%



on-line покупка/продажа,
конвертация валюты по
текущему биржевому курсу
комиссия - от 0,15%**

*По версии информационного портала Banki.ru.

**В зависимости от суммы и рыночных условий.

***В зависимости от срока кредитования: за 7 дней – 7% годовых; с 8 по 14 день – 11% годовых, после 14 дней – 13% годовых.

Размер и сроки предоставления кредитов на зарплату и овердрафтов – индивидуально.

БАНК АВАНГАРД

Более 250 офисов
в 50 регионахwww.avangard.ru

КРУГЛОСУТОЧНО ОТВЕЧАЕМ НА ВАШИ ВОПРОСЫ ПО ТЕЛЕФОНАМ:

(495) 737 73 23

Москва

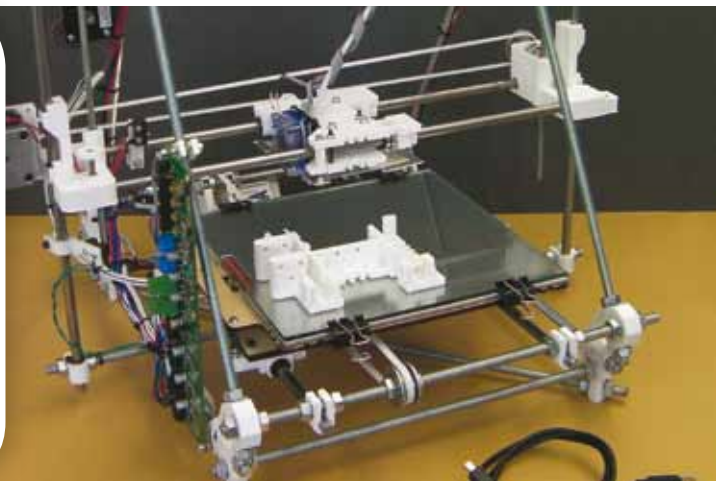
(812) 449 44 49

Санкт-Петербург

8 (800) 555 99 93

(звонок по России бесплатный)

ПОЧТИ ВСЕ РОССИЙСКИЕ ПРОЕКТЫ ПО ПРОИЗВОДСТВУ 3D-ПРИНТЕРОВ «ВЫШЛИ ИЗ ОДНОЙ ШИНЕЛИ» — ОНЛАЙН-РЕСУРС REPRAP.ORG. ЭНТУЗИАСТЫ НАЧИНАЛИ С ЧЕРТЕЖЕЙ, ВЫЛОЖЕННЫХ В СЕТИ ДЛЯ ВСЕОБЩЕГО ПОЛЬЗОВАНИЯ, ЗАТЕМ ПРИСТУПАЛИ К СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ УСТРОЙСТВА — И ТАК ПОСТЕПЕННО ДОХОДИЛИ ДО КОММЕРЧЕСКОГО ПРОДУКТА



По словам Сергея Сидорова, директора студии 3D Maket из Санкт-Петербурга, его собственный бизнес также вырос из увлечения новой технологией. Четыре года назад он вместе с партнерами создал свой сайт и получил несколько первых заказов, которые выполнил с помощью арендованных 3D-принтеров. После этого понял, что пришло время вернуться к своей прежней профессии — инженера-электротехника. «В годы безвременья мне пришлось сменить специальность, и долгое время я работал бухгалтером», — объясняет он. Сейчас оборот его небольшой компании составляет 300–700 тысяч рублей в месяц. «На зарплату хватает, но, честно говоря, свои собственные принтеры мы до сих пор не смогли купить, — признается предприниматель. — Несмотря на то что спрос довольно высок, материально подтвержденным его не назовешь. К сожалению, в услугах по 3D-прототипированию в первую очередь заинтересованы клиенты, у которых денег не много. Это студенты, художники, скульпторы, а также инноваторы. Именно на последних мы больше всего и надеемся: наш бизнес зависит от того, насколько они смогут развить и продвинуть свои идеи».

Московский коллега Сидорова, совладелец компании «Технотрейд» Евгений Луньев, заразился идеей прототипирования на выставке робототехники, которую он сам же и организовывал, когда работал в выставочной компании. После этого судьбоносного события, около года назад, он уволился с работы и открыл вместе с двумя партнерами студию 3D-прототипирования. Пока бизнес растет не очень быстро. Студия выполняет 2–3 заказа в месяц — прежде всего изготавливая модели для архитектурных мастерских и молодых изобретателей. Как и его петербургский коллега, принтер Евгений арендует. Однако через два–три года рассчитывает реализовать идею, которая вдохновила его с самого начала, — открыть центр прототипирования, по идеологии и оснащению напоминающий «ФабЛаб». В центре должны быть все виды техники — от принтеров до фрезерных станков. При этом Луньев прежде всего рассчитывает на срез клиентов, которые, пройдя короткий курс обучения, будут самостоятельно работать на этих устройствах. Компания же станет зарабатывать, «продавая» доступ к оборудованию.

«Для инноваторов это было бы интереснее, да и дешевле», — считает Евгений. Единственное, что пока его не устраивает, — это неготовность российских изобретателей платить за подобные услуги: «В Европе с такими центрами все намного проще: инженеры понимают, что им выгоднее сделать заказ и сэкономить время. В России все-таки слишком велика привычка все делать самому, на коленке».

Привычка для распространения любой новой технологии решает многое. При этом, по мнению Георгия Афанасьева, руководителя некоммерческого партнерства по проведению экспертизы в области промышленности и энергетики «Экспертный клуб», парадокс заключается в том, что в случае с 3D-технологиями мы видим довольно существенный разрыв: технологии развиваются стремительно, однако общество еще не готово ими воспользоваться. Впрочем, баланс имеет все шансы восстановиться. «Компьютеры по-настоящему перевернули мир не тогда, когда они появились, а тогда, когда стали доступны, — напоминает Владимир Кузнецов из МИСиСа. — Я не могу назвать трехмерную печать новой технологией. Современные методы послойного синтеза в том или ином виде существовали уже в середине 1990-х. Однако тогда любое устройство быстрого прототипирования стоило сотни тысяч долларов. Но уже в 2000 году появились машины за 30 тысяч, а сейчас есть персональные принтеры и за три, и за полторы тысячи».

Впрочем, по мнению Владимира Кузнецова, 3D-принтеры вряд ли смогут заменить все традиционные технологии производства. Став, однако, частью системы персонального производства, ряд технологий они, безусловно, вытеснят. «3D-печать, — говорит Кузнецов, — уже не имеет конкурентов в виде традиционных производственных технологий в тех областях, где раньше их просто не существовало. К примеру, нет традиционных технологий производства человеческих органов, а способы печати органов из клеток уже существуют и, видимо, в ближайшие годы будут коммерциализованы. Так или иначе, можно констатировать, что репликатор из американского фантастического сериала «Звездный путь» в реальности мы увидим раньше двадцать четвертого столетия».

НАТАЛЬЯ УЛЬЯНОВА

ПЕРВО-ПЕЧАТНИКИ

Россия пока отстает в области создания профессиональных и промышленных 3D-принтеров. Однако у нас есть шанс достойно выступить в более легкой весовой категории — сегменте недорогих персональных устройств, который представляет собой удобную площадку для обкатки новых инженерных идей. Несколько российских стартапов уже предложили рынку первые коммерческие 3D-принтеры собственного производства.

Основатель молодой компании «Кипарис» в прямом смысле строит свой бизнес с помощью 3D-принтеров. Офис стартапа в Зеленограде своей атмосферой очень напоминает «технологические стартапы» конца 1980-х. Разве что на столах стоят «Маки» и собирают здесь не какие-нибудь АОНЫ или прототипы первых персональных компьютеров, а ни много ни мало — 3D-принтеры. Часть готовой продукции немедленно включается в производственный процесс и начинает печатать новые копии принтеров. Производство средств производства для производства средств производства — и так до бесконечности? Впрочем, способность к самовоспроизводству у современных принтеров пока не стопроцентная. «Сейчас мы можем напечатать лишь 30–40% деталей, — уточняет гендиректор «Кипариса» Андрей Исупов. — А именно — все, что делается из пластика».

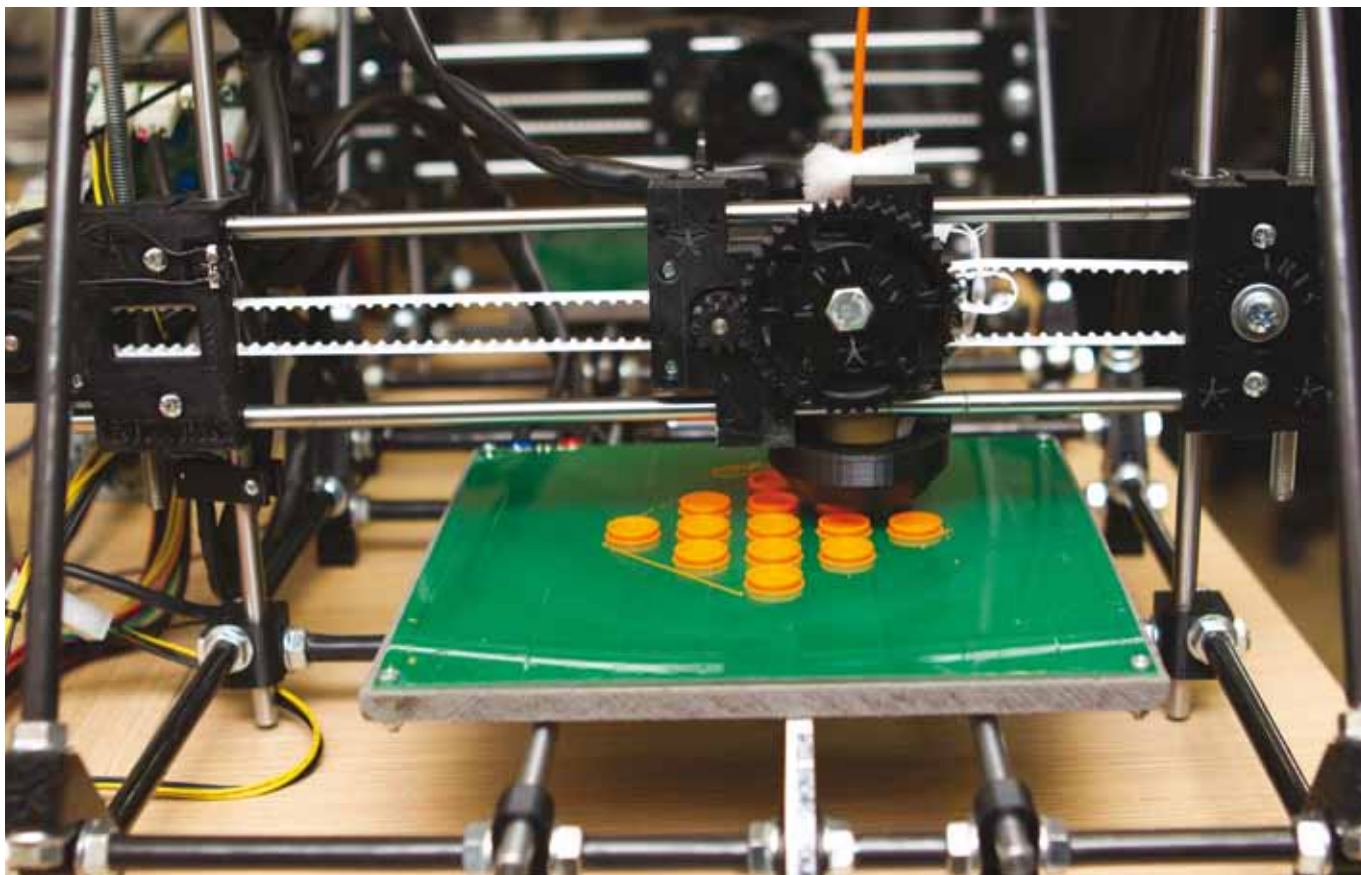
Первый слой пластика, нанесенный 3D-принтером, напоминает какой-то орнамент. Постепенно, слой за слоем, за несколько часов деталь начинает обретать форму. Вот он — прообраз 3D-производства будущего, о котором так долго говорили футурологи? Прообраз вполне производительный. Один принтер способен печатать 20–30 собственных копий ежемесячно. Однако в ближайшие месяцы компания планирует отказаться от «передовой технологии» и начать отливать детали в силиконовой форме. Пришло время расширяться,

а с экономической точки зрения масштабировать производство пока выгоднее с помощью традиционного литья. Мелкосерийное производство для «Кипариса» уже не подходит. После того как у компании появились новые каналы сбыта, в том числе крупный дистрибьютор с налаженной региональной партнерской сетью, «Кипарис» планирует быстро удвоить свои продажи (пока — до 50–60 штук в месяц). А вот когда месячные объемы продаж превысят 300 принтеров, придется снова менять технологию и переходить на литье в алюминиевую форму. Тут уже, прикидывает Исупов, не обойтись без передачи производства на аутсорсинг — вероятнее всего, в Китай.

Несмотря на небольшие объемы продаж, за год работы «Кипарису» удалось практически выйти на самоокупаемость. «Финансовые успехи компании во многом объясняются нашими небольшими зарплатами, — улыбается Андрей. — Все держится на энтузиазме сотрудников, которым действительно интересно работать с трехмерной печатью. Мы верим в потенциал рынка и потому готовы подождать».

КОПИРОВАНИЕ И КЛОНИРОВАНИЕ

В офисе «Кипариса» на полке стоит весьма важный для всей этой истории объект — робот о шести лапах, способный преодолевать различные препятствия, включая лестницы. Это дипломная работа Андрея Исупова и его партнера Максима Анисимова



Взятую из ОТКРЫТЫХ ИСТОЧНИКОВ МОДЕЛЬ 3D-ПРИНТЕРА АНДРЕЙ ИСУПОВ И ЕГО ПАРТНЕР ОСНОВАТЕЛЬНО ДОРАБОТАЛИ, ЧТОБЫ ПОЛУЧИЛСЯ КОММЕРЧЕСКИЙ ПРОДУКТ: ПЕРЕДЕЛАЛИ МЕХАНИКУ, СДЕЛАЛИ СВОЮ ЭЛЕКТРОНИКУ И МОДЕРНИЗИРОВАЛИ ПРОШИВКУ



на тему «Микропроцессорные системы управления роботом», которую они защитили два года назад. Робот-то по большому счету и заставил двух выпускников Московского института электронной техники (МИЭТ) заняться проблемами 3D-печати. «Первоначально робот не предполагал никакой коммерциализации, — рассказывает Исупов. — Однако после защиты диплома мы решили попробовать сделать из него коммерческий продукт». Для этого требовалось как минимум придать роботу «товарный вид», но с этим-то и возникла заминка: соорудить качественный пластиковый корпус для него никак не получалось. В поисках подходящего варианта партнеры наткнулись на открытый онлайн-ресурс RepRap.Org, где подробно излагалось, как и из чего можно изготовить свой 3D-принтер, изучили возможности технологии и поняли, что обходиться робота поможет только 3D-печать. Начинаящие предприниматели заказали в США набор комплектующих, собрали принтер и... обнаружили, что этим устройством практически невозможно пользоваться. «Очень сырой продукт, — вспоминает Андрей. — Что-либо напечатать было сложно даже нам, притом что мы далеко не гуманитарии. Зато после этого стало ясно, куда нужно двигаться. Так робот оказался на полке, а мы погрузились в модификацию американской модели. Производство 3D-принтеров показалось очень перспективным направлением». Российских конкурентов в этой нише можно пересчитать по пальцам одной руки. Импортные принтеры по цене явно не претендуют на попадание в экономкласс. Одним словом, даешь доступный российский 3D-принтер!

Постепенно выпускники МИЭТа доработали и усовершенствовали всю механику американской модели, сделали свою электронику и модернизировали прошивку. Без изменений остался только генератор управляющего кода: на разработку своего софта ребята решили не тратить время (ПО появится в устройствах новой версии — 2013 года). На дизайн, впрочем, тоже — и об этом Андрей говорит сейчас как о маркетинговой ошибке: «репаповский» дизайн отсекал часть клиентов (ведь в похожей форме сложно разглядеть новое содержание). «Впрочем, — добавляет он, — ошибки этой было не миновать: на старте мы совсем не имели ресурсов. В новой версии дизайн тоже будет оригинальным».

Как бы то ни было, весной 2011-го, то есть спустя полгода после начала работы, появился первый прототип, который предприниматели приняли с энтузиазмом «везде показывать». Череда активных презентаций проекта вскоре обернулась двумя грантами. Несколько миллионов рублей компания получила от РОСНАНО и от Департамента по науке, промышленной политике и предпринимательству города Москвы. После этого стартап смог позволить себе переехать в более просторное помещение (как раз напротив МИЭТа), нанять первых сотрудников и начать поиск дистрибьюторов.

Впрочем, и свои новые наработки в «Кипарисе» отнюдь не забросили. Примерно через полгода Андрей Исупов рассчитывает вывести на российский рынок

полупрофессиональный принтер, а через год-два — и профессиональное устройство. Все-таки первая модель изначально была рассчитана на бытовое использование, а кроме того, несла на себе явную печать экономии на издержках.

В каком направлении двигаться при разработке новых моделей, в «Кипарисе» уже понимают. Первая модель печатает объекты лишь при условии, что устройство подключено к компьютеру. У нового поколения принтеров будет больше «собственных мозгов» — а значит, управлять принтером можно будет с помощью «кнопочек». Должны вырасти и макси-

20-30

СВОИХ КОПИЙ В МЕСЯЦ СПОСОБЕН ВОСПРОИЗВЕСТИ 3D-ПРИНТЕР. ВПОЛНЕ ДОСТАТОЧНО ДЛЯ МЕЛКОСЕРИЙНОГО ВЫПУСКА, ОДНАКО ДО ПОДЛИННОГО 3D-ПРОИЗВОДСТВА, О КОТОРОМ ГОВОРЯТ ФУТУРОЛОГИ, ЕЩЕ ДАЛЕКО

мально возможные размеры для печатаемых изделий: пока пределом по высоте без ущерба для качества являются 15 сантиметров.

Расходным материалом для принтера служит пластик (в виде прутка), который вставляют в устройство примерно так же, как бумагу — в обычный принтер. Цифровую модель объекта готовят к печати с помощью программы, установленной на компьютере, затем — загружают в принтер, и спустя несколько минут начинается печать. Для этого принтер должен разогреться до определенной температуры, необходимой для того, чтобы размягчать исходный пластик. Главную роль во всем этом процессе играет печатающая головка: она выдавливает пластик на столик принтера, проходя определенную траекторию, затем возвращается обратно и начинает новый слой. После того как объект «вырос», столик охлаждается — и деталь можно снимать.

— Очень медитативное зрелище! — с удовольствием говорит Андрей. — Я сам иногда «зависаю», когда прохожу мимо. На выставках, в которых мы участвуем, всегда скапливается множество наблюдателей, впервые видящих нечто подобное, и подолгу следит за растущим объектом. Впрочем, участвовать в выставках мы стали недавно. А продвигать свои устройства — и вовсе около месяца назад. Первое время я даже удивлялся, откуда берутся заказчики. Судя по всему, свое дело стихийно делали социальные сети. Однако теперь мы займемся продвижением целенаправленно. Для масштабного вывода продукта на рынок разраба-

тывается комплекс маркетинговых программ. SMM¹, скорее всего, уйдет на аутсорсинг...

Интерфейс, эргономика, юзабилити прибора... На нынешнем этапе стартап решает эти вопросы просто, без фокус-групп. Один из первых принтеров глава «Кипариса» подарил своей четырнадцатилетней сестре, которая занимается трехмерным моделированием в художественной школе, — и тут же убедился, что с этой техникой вполне может справиться подросток. «Очень сильный импульс для развития! — доволен Исупов. — Раньше у сестры все ограничивалось виртуальным пространством, сейчас же она может сразу же распечатывать свои объекты».

Произведенные в «Кипарисе» 3D-принтеры способны к самовоспроизводству — правда, не на 100%. Пока они могут напечатать примерно 30–40% деталей, необходимых для создания своей копии

Производство ради производства

Планируя различные схемы сбыта для своих устройств, Андрей Исупов не в последнюю очередь смотрит на сферу образования — школы, университеты, музеи. Встречаются клиенты, которые покупают принтер «просто так», в качестве развлечения. Однако основной сегмент заказчиков, на который ориентируется «Кипарис», — это компании, способные сами зарабатывать на принтерах или включать их в свои производственные процессы.

— Один из наших первых клиентов находится в нашем же здании, только двумя этажами ниже, — рассказывает предприниматель. — Компания специализируется на производстве контроллеров и счетчиков для промышленных целей. Принтер им понадобился для того, чтобы делать петли для своих «коробочек»: распечатанная таким образом фурнитура оказалась прочнее, чем то, что им привозят «в наборе» производители корпусов. А вот сами корпуса выгоднее заказывать на традиционных площадках. Все-таки 3D-печать подходит больше для мелкосерийного производства.

При этом Андрей Исупов признает: несмотря на качество, которого удалось добиться в последних разработках, текстура конечного продукта пока остается специфической: «Ведь объект наращивается слой за слоем, поэтому и поверхность у него фактурная, шероховатая. Такое качество не всегда

может соответствовать нужным целям. Хотя в ряде случаев слоистость, напротив, оказывается плюсом. К примеру, одна из наших клиенток, соучредитель дизайн-студии, недавно распечатала на нашем принтере авторские шахматы — очень интересные фигуры получились!»

У принтера есть еще несколько ограничений: изделие на выходе получается одноцветным, а кроме того, с его помощью сложно копировать детализированные объекты, такие как ювелирные украшения. Поэтому Андрей Исупов рассчитывает в ближайшие пару лет начать производство фотополимерных принтеров, на которых — медленно, но верно — можно будет распечатывать более сложные изделия.

«Расходка» для 3D-принтеров — отдельная проблема. На практике стартаперы выяснили, что не любой пластик годится в дело. «Начинали мы с закупкой у одного российского производителя, — говорит Исупов. — Однако почему-то примерно через 10–15 минут после заправки принтер останавливался. Только недели через две мы поняли, что все дело в крохотных металлических частицах, которые почему-то были в пластике. После этого стали искать прутки за границей. Убедились в том, что китайский пруток, вопреки расхожему мнению о тамошнем качестве, очень неплох. Однако все-таки остановились на европейском производителе».

Поставка расходного материала быстро выросла в отдельное направление. Однако к нему Андрей надеется в скором времени добавить еще одно. Наряду с производством принтеров и продажей сырья Андрей хотел бы заняться сферой услуг. После того как с принтеров компании снимут почетную обязанность по «самовоспроизводству», они будут перефилированы под печать прототипов для частных заказчиков. Обкатав этот бизнес и параллельно пополняя модельный ряд принтеров, предприниматель надеется через три–пять лет начать развивать сеть 3D-студий по франчайзингу: продаже будет подлежать парк устройств компании, а также бренд, который по законам 3D-печати, слой за слоем, расчитывают выработать в «Кипарисе». «Надеюсь, что покупатели франшизы найдутся и сами центры будут востребованы: потребители за это время должны привыкнуть к мысли о том, что копировать можно не только фотографии, но и объемные предметы», — размышляет Исупов.

Вот такие планы однажды выросли из «открытого ресурса». Причем этот исторический факт часто ставят на вид предпринимателям. В ответ на подобную критику Андрей сразу же приводит в пример руль и колесо, которые тоже в свое время были кем-то изобретены и до сих пор находятся в общем пользовании: «Без них не обходится ни один автоконцерн, однако конкурируют производители автомобилей с помощью потребительских свойств, которые было бы невозможно придумать «на общественных началах». Принципы open source² — прекрасная отправная точка для создания чего-то нового. Однако переходя на уровень создания качественного продукта, все-таки необходимо «закрываться».

1 Аббревиатура от англ. social media marketing — маркетинговое продвижение в социальных сетях.

2 От англ. «открытый источник» — принцип, использовавшийся первоначально в сфере ИТ для создания нового программного обеспечения; основан на том, что разработчик публикует исходный код и разрешает другим разработчикам использовать его без каких-либо ограничений.

НАТАЛЬЯ УЛЬЯНОВА

ОЧАРОВАНЫ, ОЦИФРОВАНЫ...

Чтобы стали былью неоднократно описанные фантастами устройства-дубликаторы, способные в точности копировать любые материальные объекты, помимо продвинутых технологий 3D-печати, потребуется еще кое-что — технологии 3D-сканирования. Прежде чем напечатать, объект нужно оцифровать. В России наиболее заметный проект в этой области — созданная пять лет назад инновационная компания Artec, сканеры которой сейчас покупают практически во всех странах мира.

Аrtec — второй проект международного масштаба в карьере Артема Юхина. Всего же в «послужном списке» предпринимателя около двадцати компаний, в большинстве из которых он фигурирует как инвестор. При этом своим основным местом работы Артем называет венчурный фонд, который несколько лет назад он возглавил в «Тройке Диалог».

Как работает машина венчурного бизнеса, Артем Юхин смог увидеть на примере своей первой компании A4 Vision, которая специализировалась на биометрии. «Мы довольно много работали с инвесторами, — объясняет свой нынешний статус Артем. — Обычно дети, когда учатся в школе, хотят быть похожими на учителя. В результате некоторые, когда вырастают, учителями и становятся».

ПЕРВОЕ ПРИШЕСТВИЕ

Предпринимательская биография Артема Юхина началась в кризисном 1998 году, когда вместе со своим однокашником по МГТУ им. Баумана Андреем Климовым он основал компанию A4 Vision, которой, по замыслу отцов-учредителей, предстояло совершить революцию на рынке биометрии. Собственно говоря, подготовить революцию удалось за несколько лет: компаньоны изобрели и вывели на рынок принци-

ально новую технологию трехмерного распознавания. «Ключи, карты, паспорта и PIN-коды скоро уйдут в прошлое, по мере того как биометрические технологии сделают наши собственные тела единственным удостоверением нашей личности», — с воодушевлением сообщил Артем Юхин BBC News в 2006 году в программе, посвященной A4 Vision.

— Принципы трехмерного распознавания лица в качестве биометрики, которые мы придумали, изменили сам процесс идентификации, — без лишней скромности говорит предприниматель. — До этого все ограничивалось распознаванием отпечатков пальцев и радужной оболочки глаз. Это были давно устаревшие технологии, которые сравнительно легко «обмануть». История нашего бизнеса оказалась очень успешной. В общей сложности мы сумели привлечь в проект более \$30 млн. В нас инвестировали лично Ларри Эллисон, сооснователь Oracle, компании Logitech, Motorola и другие. В результате в начале 2007 года A4 Vision была продана компании Bioscrypt, а ту годом позже поглотила L1-ID. Последнюю же в конце 2011 года приобрела компания Safran¹. Такая вот длинная, почти библейская история.

Выйдя из проекта и подождав несколько месяцев, пока освободится команда, которая по условиям договора должна была некоторое время работать

1 Крупный французский промышленный конгломерат, работающий в сфере авиационных и аэрокосмических технологий и систем безопасности.

в поглощенной компании, Артем вместе с тремя акционерами, соратниками по биометрике, основал новую компанию — Artes. В этом проекте предпринимателю предстояло вновь взглянуть на трехмерные технологии под новым для рынка углом зрения. «За идею разработать 3D-сканер мы ухватились с радостью, это было близко к нашему научному интересу, — вспоминает Артем. — Кроме того, нам, выходцам из академической среды, хотелось заниматься не только биометрикой с ее специфической нишей, но и более веселыми разработками».

Стоит упомянуть, что 3D-сканеры в тот момент на рынке уже присутствовали. Это были огромные и весьма дорогие стационарные «коробки» производства ряда именитых крупных корпораций. Внутри таких аппаратов можно было помещать различные физические объекты, а затем запускать процесс сканирования, который мог продолжаться

несколько недель без перерыва. «Нашему сканеру предстояло стать предельно мобильным и простым для использования — как видеочамера, и при этом в разы дешевле, чем «классические» устройства», — объясняет Юхин задачу, которую поставили перед собой стартаперы.

Новый бизнес начинался по всем стартаперским канонам: личные инвестиции разработчиков-учредителей, работа круглые сутки без выходных, жесткая оптимизация расходов на все, включая зарплаты и затраты на аренду. Примерно через год контуры будущего сканера более или менее стали прорисовываться. Но это были только контуры. Финансовый кризис 2008 года компания встретила с готовым прототипом — пластиковой коробочкой с двумя дырочками. До коммерческого продукта, который не ломался бы в руках пользователя и выдавал стабильный результат, было еще далеко. Между тем к этому моменту деньги учредителей начали подходить к концу. Тогда-то между акционерами и состоялся исторический разговор, во время которого Сергей Суховей, один из акционеров и коммерческий директор компании, сделал нетривиальное предложение — срочно начинать продажи, вместо того чтобы привлекать венчурный капитал.

— Мы решили идти ва-банк, — рассказывает Артем Юхин. — Была возможность привлечь деньги крупного европейского инвестора, но размывать свою долю в компании нам не хотелось: мы это уже проходили во время первой «лабораторной работы» в A4 Vision. Во второй «лабораторной работе» мы решили попробовать обойтись без внешних денег. А именно — развивать компанию по сценарию bootstrapping²,

**ВЫВЕСТИ СВОЙ 3D-СКАНЕР
НА МЕЖДУНАРОДНЫЙ РЫНОК РОССИЙСКИМ
СТАРТАПЕРАМ ИЗ ARTES ПОМОГЛА РЕПУТАЦИЯ,
КОТОРУЮ ОНИ ЗАРАБОТАЛИ В СВОЕМ
ПРЕДЫДУЩЕМ, БИОМЕТРИЧЕСКОМ ПРОЕКТЕ**



то есть вытягивать себя за шнурки по методу барона Мюнхгаузена.

Задача была неординарная — быстро сделать из прототипа коммерческий продукт и выйти с ним на абсолютно новый для себя рынок. «Неизвестная компания из России, с необычным устройством — да еще в самый разгар кризиса», — коротко описывает стартовые условия Сергей Суховой.

ВТОРОЕ ДЫХАНИЕ

Репутация, заработанная ранее на биометрическом проекте, очень помогла при поиске первых покупателей и дилеров: рынок постепенно принял молодой и амбициозный стартап в качестве серьезного игрока. Стратегия продвижения компании тоже отталкивалась от опыта A4 Vision. Учредителям сразу было понятно, что инновационной компании нечего искать в пределах отдельно взятой страны: необходимо сразу ориентироваться на глобальный рынок. То, что этот рынок способен «съесть» новый продукт, им тоже было очевидно. Тем более что вдохновлял прошлый опыт: в случае с A4 Vision новая технология не только привела к серьезному росту капитализации компании, но и фактически задала новые международные стандарты в этой области.

Технология продвижения «коробочки с дырочками» образца первых месяцев продаж представляла собой холодные звонки: даже на рекламу в Интернете денег не было. «Сергей Суховой, тогда единственный человек, который у нас занимался продажами, «спамил» всех дистрибьюторов подряд, — вспоминает Артем Юхин. — Он разослал письма примерно тремстам потенциальным дилерам, и три небольшие компании откликнулись. Уже через полгода у нас было 20 партнеров, географически мы охватили половину земного шара, продажи за эти шесть месяцев составили около \$1 млн, и мы вышли на точку безубыточности».

По воспоминаниям Суховея, перелом в продажах наступил внезапно. Все-таки первые месяцы потенциальные партнеры осторожничали, несмотря на аплодисменты после каждой третьей презентации по скайпу. Зато к началу следующего года «спамить» было не нужно: запросы приходили уже сами. В дальнейшем спрос на сканеры рос в геометрической прогрессии. В том числе благодаря партнерам, которые демонстрировали приобретенные у Artec устройства на своих выставках в различных уголках мира. «Часто мы узнавали об этом постфактум, когда встречали изображения красивых девушек с нашим сканером на обложках журналов, — вспоминает Артем Юхин. — Не ожидали, что рынок окажется настолько восприимчив к новому продукту».

Несмотря на то что политика продвижения продукта строилась на работе с дистрибьюторами, прямые продажи, конечно же, тоже не исключались. По воспоминаниям предпринимателей, первый сканер удалось продать европейскому производителю женского белья. Выяснилось, что заказчик планирует кардинально изменить свою размерную сетку, исходя из современных пропорций женского тела, которые с начала прошлого века заметно изменились. Иными словами, аппараты



были нужны для того, чтобы сканировать женскую грудь. «Мы были им страшно благодарны, — говорит Сергей Суховой, — и через год, когда наш «ящичек» обрел более привлекательные потребительские черты и стал с точки зрения нашего дизайнера образцом гармонии, бесплатно его заменили».

ТРЕТЬЕ ИЗМЕРЕНИЕ

Однако прежде всего молодая компания планировала отъесть свою долю на сложившихся рынках, где потребители использовали 3D-сканеры уже давно. К таковым относились крупные производственные компании и игроки из сектора киноиндустрии.

«Нужно было завоевать «пирамиду» с ее вершины, крупного бизнеса, — рассказывает Артем Юхин. — Зато если ты это сделал, средний и малый бизнес придет к тебе сам. Идея выстрелила! Уже за первые три года клиентами Artec стали все мировые производители оборудования (Samsung, Philips, Sony, Apple и так далее), крупнейшие автоконцерны и мировые студии спецэффектов. С помощью сканеров делали спецэффекты для таких фильмов, как «Гарри Поттер», «Джеймс Бонд», «Хроники Нарнии», «Пираты Карибского моря» и другие».

И действительно: за крупными компаниями вскоре потянулись малые и средние, которые раньше практически не использовали в своей деятельности сканеры в силу их громоздкости, сложности в эксплуатации и высокой цены. Археология, архитектура и все, что

Несмотря на то, что основное производство сканеров перенесено за рубеж, Артем Юхин гордится, что на них красуется надпись: «Разработано в России, собрано в Люксембурге».

2 Бутстрэпинг — англ., букв. — «затягивание ремешков на обуви». Основанный на метафоре термин, которым в предпринимательском обиходе называют метод развития стартапа за счет собственных ресурсов, без привлечения внешнего финансирования. Обычно связан с затягиванием поясов и поиском возможностей начать генерировать денежный поток уже на ранней стадии существования проекта.

связано с человеческим телом (прежде всего медицина), стали перспективными областями применения российской разработки. Эти рынки всерьез не рассматривали «старые» производители 3D-оборудования. Да и для Артема Юхина востребованность сканера во многих областях стала неожиданной. Так, выяснилось, что сканеры облегчают жизнь и снижают издержки не только стоматологическим компаниям, но и производителям корсетов (в ортопедии), а также спинок для инвалидных колясок.

Однако больше всего предпринимателя греет идея сохранения культурного наследия. В прошлом году его компания организовала проект по сканированию армянских хачкаров — средневековых каменных стел с изображением креста и уникальным резным орнамен-

К моменту выхода ARTEC на рынок на нем уже присутствовали 3D-сканеры именитых западных производителей. Это были огромные и весьма дорогие стационарные «коробки». Российские же стартаперы изначально сделали ставку на компактный, мобильный и простой в использовании прибор

том. Деревянную копию одного из хачкаров компания подарила премьер-министру Армении.

— С помощью 3D-сканирования можно сохранять то, что со временем может быть утраченным, — например, стирающуюся вязь на хачкарах, — размышляет предприниматель. — Примеров — великое множество. В Италии, как выяснилось, археологи вообще не имеют права ничего забирать с собой: все, что найдено, должно быть положено обратно. Поэтому для них наш сканер стал настоящим спасением.

Необычные заказы, связанные со сканированием, тоже постоянно сопровождают бизнес Artec.

— Однажды ко мне на выставке в Японии подошел один человек с пучком обычной газонной травы и попросил отсканировать ее, — вспоминает Сергей Суховой. — Я, разумеется, просьбу выполнил, после чего японец решил купить сканер. И потом рассказал мне, что тот ему нужен как раз для того, чтобы сканировать траву: он занимается сравнительным анализом обычной травы и той, что растет вблизи атомных станций. А вот недавно наш сканер купил метрополитен Лондона — для того чтобы отсканировать кабинки вагонов. Оказалось, что эти вагоны имеют примерно такую же историческую ценность, как двухэтажные автобусы, поэтому их нельзя менять, однако пришло время поставить новую электронику. Но ее было невозможно изготовить, поскольку чертежи с точными размерами кабинок давно утеряны.

ЧЕТВЕРТАЯ ВЫСОТА

Изначально производство сканеров было запущено в России, чем инноваторы страшно гордились. Ведь сканер стал одним из немногих экспортируемых из страны продуктов в области сложных оптико-электронных устройств. Впрочем, радость инноваторов оказалась недолгой.

«Обнаружив приличный спрос за границей, мы вскоре поняли, что удовлетворить его с помощью производства в России, к сожалению, невозможно, — говорит Юхин. — Выяснилось, что экспортировать отсюда даже сложнее, чем импортировать. «Зависание» на таможне длится как минимум месяц. Еще более абсурдной выглядела экономическая составляющая. Даже при минимальных объемах экспорта за пересечение границы необходимо было заплатить \$3–4 тыс. Для нашего бизнеса, тем более молодого стартапа, это было критично. К тому же экспортировали мы не в одну точку, а в самые разные страны. Наконец, дорогой и длительный процесс пересечения границы в обе стороны полностью исключал возможность присылки сканеров из-за рубежа для ремонта».

Чтобы упростить себе жизнь, компания сначала открыла в Европе «перевалочный» логистический пункт, куда завозились партии сканеров, а затем — «экспортировала» туда и само производство. В 2010 году открылось представительство в Люксембурге. Как выяснилось, даже в самой дорогой точке Европы производство обходится дешевле, чем в России. На резонный вопрос, почему выбор пал именно на эту страну, Артем реагирует быстро: зелено, коровы, экология. В общем, самое место для инновационного бизнеса, тем более что законодательство Люксембурга не менее привлекательно, чем его пасторальные виды. Недаром там имеют свои штаб-квартиры такие компании, как Skype, Ebay, Amazon и другие.

Тем не менее упоминание России на сканерах Artec осталось. Сейчас на них гордо написано: Designed by Artec in Russia, Assembled in Luxembourg («Разработано компанией «Артек» в России, собрано в Люксембурге»). «Наверное, таких фриков, как мы, больше нет!» — иронизирует Артем Юхин.

Производственная часть в России тоже сохранилась — для локального рынка и стран СНГ. Хотя в общем объеме продаж эти рынки занимают всего 3–5%. В Москве также ведутся все новые разработки и запускаются пилотные модели. После того как продукт устоялся, комплектующие заказываются у различных производителей за рубежом и детали приходят напрямую в Люксембург, где происходит сборка. «Производство в Европе тоже небольшое, — рассказывает Артем. — Практически все делает робот, которого мы сами же и спроектировали. Он совершает самые сложные операции, а потом все аккуратно собирают люди в перчатках».

Свои сканеры нового поколения партнеры из Artec нарекли простым именем Eva. Не в честь библейской прародительницы человечества, а в честь подружки робота Валли из пиксаровского мультфильма. Уж больно смахивала на Валли первая модель сканеров. ■

ИНВЕСТИЦИИ В ТАТАРСТАН

В ПОСЛЕДНЕЕ ВРЕМЯ ЗА РЕСПУБЛИКОЙ ТАТАРСТАН ПРОЧНО ЗАКРЕПИЛАСЬ РЕПУТАЦИЯ ОДНОГО ИЗ САМЫХ ИНВЕСТИЦИОННО ПРИВЛЕКАТЕЛЬНЫХ РЕГИОНОВ РОССИИ, КОТОРЫЙ ПРЕВРАТИЛСЯ В УДОБНУЮ ПЛОЩАДКУ ДЛЯ УСПЕШНОЙ РЕАЛИЗАЦИИ КРУПНЫХ ПРОЕКТОВ КАК РОССИЙСКИХ, ТАК И МЕЖДУНАРОДНЫХ КОМПАНИЙ.

Среди основных конкурентных преимуществ Республики Татарстан можно выделить благоприятное географическое положение, возможность удобного выхода на рынок сразу нескольких городов-миллионников, большой потенциал роста потребления, устойчивые рынки сбыта произведенной продукции. Нельзя сбрасывать со счетов и такие факторы, как всемерная поддержка крупных проектов со стороны республиканского правительства, относительно низкие административные барьеры, открытость властей в вопросах привлечения инвестиций, реальная готовность оперативно решать проблемы инвесторов и, наконец, наличие удобных и технологически оснащенных площадок для ведения бизнеса.

В настоящий момент в Татарстане действует более двух десятков объектов инфраструктуры, на базе которых возможна быстрая реализация крупных проектов. Основной площадкой как для иностранных, так и для внутренних инвестиций в Республике Татарстан выступает особая экономическая зона промышленно-производственного типа «Алабуга». В настоящее время в «Алабуге» зарегистрирована 31 компания-резидент с общим заявленным объемом инвестиций более 86,3 млрд рублей. В развитие своих проектов компаниями уже вложено свыше 32 млрд рублей и создано более 1 600 рабочих мест. Помимо этого, в республике идет

работа по созданию особой экономической зоны технико-внедренческого типа «Иннополис», на базе которой предполагается создать ИТ-кластер.

Власти республики делают акцент не только на крупных инвестпроектах: сегодня уже в десяти муниципальных образованиях ведется работа по созданию сети промышленных площадок муниципального уровня для размещения производств малого и среднего бизнеса. Ожидается, что десять таких промышленных парков поможет по крайней мере сотне компаний-резидентов запустить свое производство; это создаст более тысячи дополнительных рабочих мест. Инвесторы — как иностранные, так и внутренние — также могут быть вовлечены в застройку площади, с последующей передачей резидентам. Кроме того, инвесторы могут выступать и в роли резидентов промышленных парков муниципального уровня. Таким образом, эти площадки становятся дополнительным механизмом повышения инвестиционной привлекательности районов республики.

Сеть муниципальных промышленных площадок создается при непосредственном участии Агентства инвестиционного развития Республики Татарстан, образованного в республике в прошлом году Указом Президента Татарстана. Сам факт создания Агентства — сигнал инвесторам о том, что привлечение инвестиций является для руководства республики приоритетной государственной задачей. Агентство — орган исполнительной власти, стоящий на одном уровне с республиканскими министерствами и находящийся в прямом подчинении Президенту и премьер-министру республики. Таким образом, Агентство обладает всеми необходимыми полномочиями для создания в Татарстане благоприятных условий для инвесторов, помогая и сопровождая их на каждом этапе реализации проектов по разработанному самим Агентством регламенту «одного окна», что позволяет значительно упростить процесс взаи-

модействия органов государственной власти с инвесторами.

14 августа 2012 года было создано ОАО «Корпорация развития Республики Татарстан». Основным направлением деятельности корпорации является подготовка земельных участков, оснащенных всей необходимой инфраструктурой для реализации инвестиционных проектов, создание новых и развитие существующих промышленных парков. Один из основных проектов «Корпорации развития РТ» — проект SMART Сити Казань. Рядом с казанским аэропортом на 350 гектарах земли предполагается возвести новый «умный» город, не имеющий аналогов в России. SMART Сити Казань станет новым деловым центром Республики Татарстан и поможет привлечь крупные международные, российские и татарстанские компании. Через SMART Сити Казань пройдет ветка аэроэкспресса, который будет курсировать от аэропорта до центра Казани. Республика Татарстан получит новую современную инфраструктуру международного уровня, а проект SMART Сити Казань станет не только новой площадкой для бизнеса, но и центром компетенций в области урбанистики и городского планирования. Одним из первых и наиболее важных объектов на территории «умного» города станет международный центр выставок и конференций.

В настоящее время идет работа по созданию еще одного республиканского института развития — ОАО «Корпорация продвижения экспорта и инвестиций Республики Татарстан», которое будет не только поддерживать ориентированные на экспорт субъекты малого и среднего предпринимательства, но также содействовать повышению инвестиционной привлекательности Татарстана с помощью сети собственных представительств, которые откроются в стратегически важных в плане экспорта и инвестиций странах мира.

**86,3 млрд
СОСТАВЛЯЕТ**

объем заявленных инвестиций в особую экономическую зону «Алабуга» — основную площадку для реализации крупных инвестпроектов на территории Татарстана

Россияне богатеют?

СОСТАВЛЯЕТ ВВП РФ НА ДУШУ НАСЕЛЕНИЯ, РАССЧИТАННЫЙ ПО ПАРИТЕТУ ПОКУПАТЕЛЬНОЙ СПОСОБНОСТИ

ТОТ ЖЕ ПОКАЗАТЕЛЬ В 2002 ГОДУ

ВЫРОС ВВП НА ДУШУ НАСЕЛЕНИЯ

\$17687 ÷ \$8842 ≈ В 2 РАЗА

За последний десяток лет российский валовый внутренний продукт на душу населения вырос почти вдвое и достиг \$17 687, по данным Международного валютного фонда (МВФ). Среди государств постсоветского пространства Россия по этому показателю лидирует, пропуская вперед только прибалтийские страны — Эстонию (\$22 991), Литву (\$20 088) и Латвию (\$18 140). Белоруссия от России немного отстает с показателем

в \$16 088, для Украины он составляет лишь \$7 598.

Лидирует в рейтинге МВФ Катар (\$102 768 на душу населения), за ним следует Люксембург (\$80 680), на третьем месте Сингапур (\$60 880). Следом располагаются Норвегия (\$55 260), Гонконг (\$50 700) и Бруней со среднедушевым ВВП в 50 920 долларов.

США имеют показатель в 49 800 долларов, кроме того, в десятку лидеров

вошли ОАЭ, Швейцария и Кувейт. На нижней строчке рейтинга находится африканское государство Бурунди, где самый низкий в мире ВВП на душу населения — 625 долларов. Чуть выше уровень ВВП в других африканских странах — Либерии (\$677) и Эритреи (\$779). Наблюдатели отмечают, что хороший, на первый взгляд, результат России не стоит принимать за совсем уж чистую монету. Неплохо было

бы учитывать постепенное снижение численности населения России и такую тенденцию, как усиление социального неравенства, которое приводит к тому, что богатые увеличивают свое благосостояние, а положение малообеспеченных слоев только ухудшается. Причем неравенство разных слоев населения в России традиционно выражено в несколько раз сильнее, чем в европейских странах. ■

Легкое падение

ОБЪЕМ ИНВЕСТИЦИЙ В КОММЕРЧЕСКУЮ НЕДВИЖИМОСТЬ РОССИИ ПО ИТОГАМ I–III КВАРТАЛОВ 2011 Г.

ИНВЕСТИЦИИ ЗА ТОТ ЖЕ ПЕРИОД 2012 ГОДА

СНИЗИЛСЯ ОБЪЕМ ИНВЕСТИЦИЙ

\$6,39 млрд = \$5,52 млрд ≈ НА \$870 млн

В третьем квартале текущего года объем инвестиций в коммерческую недвижимость России сократился еще сильнее — на 33% по сравнению с тем же периодом 2011 года, составив 1,22 миллиарда долларов США (против 1,89 млрд), говорится в от-

чете Cushman & Wakefield. А по сравнению со вторым кварталом 2012 года он сократился почти в два раза. В целом за три квартала 2012 года инвестиции в коммерческую недвижимость упали на 15% (5,52 млрд долларов против 6,39 млрд,

что было рекордным показателем для российского рынка недвижимости).

Аналитик Cushman & Wakefield Александр Зинковский отмечает, что эти данные соответствуют ожиданиям компании: в 2012 году прогнозировалось сокращение инвестиционной активности. «Тем не менее, мы незначительно пересмотрели прогноз по итогам года в сторону увеличения. Мы предполагаем, что объем инвестиций в 2012 году составит порядка 7,2 млрд долларов США», — комментирует он. Что касается структуры инвестиций, то она существенно изменилась в сравнении с 2011 годом. На первый план вышла торговая недвижимость,

инвестиции в этот сектор по итогам года достигнут рекордного показателя. На конец третьего квартала объем инвестиций в этот сектор составляет более 2,2 млрд долларов США — почти на 10% больше, чем за весь 2011 год. Наиболее востребованы у инвесторов торговые центры высокого класса в Москве, Санкт-Петербурге и городах-миллионниках. Второе место по объему инвестиций занимает сегмент офисной недвижимости — 1,67 млрд долларов.

На офисном рынке инвесторам по-прежнему интересны только качественные объекты в Москве классов «прайм», А и В+.



Россия прирастает человеческим капиталом

ОЦЕНКА ОБЩЕЙ СТОИМОСТИ
ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА В РОССИИ

ЧИСЛО РАБОТАЮЩИХ
РОССИЯН

В ЦЕНАХ 2010 ГОДА СОСТАВЛЯЕТ
«ЦЕНА» КАЖДОГО РОССИЯНИНА

₽600 ТРЛН \div **100** МЛН \equiv **₽6** МЛН

Формально в России довольно быстрыми темпами растет стоимость человеческого капитала, подсчитал Центр трудовых исследований Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики» (ЦТИ НИУ ВШЭ). Номинальная стоимость человеческого капитала увеличилась с 2002 года почти в шесть раз. Аналитики использовали в своих расчетах методологию подсче-

та человеческого капитала Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР), что позволило им сделать сравнительный анализ этого показателя между странами — членами ОЭСР. Под человеческим капиталом понимается багаж навыков, способностей и знаний, позволяющий создавать личное и национальное благосостояние.

Чтобы рассчитать размер человеческого капитала, ис-

пользуется такой показатель, как дисконтированная величина ожидаемого потока будущих заработков. По мнению авторов исследования, в целом показатели России вполне вписываются в мировые стандарты, по крайней мере, они сопоставимы с нормами большинства стран ОЭСР. Причем размер человеческого капитала в РФ в 13 раз больше размера ВВП, и это также соответствует мировым нормам, полагают авторы доклада.

Росту человеческого капитала способствуют такие факторы, как повышение уровня реальной заработной платы и производительности труда. Впрочем, эксперты указывают на то, что, хотя стоимость человеческого капитала и повышается за счет планового роста заработной платы бюджетников, качество его при этом не меняется. Между тем сегодня в экономике на первый план выходят нематериальные активы. ■



Открытие Банк

КРЕДИТЫ БИЗНЕСУ

СУММА
до **120** МЛН
руб.

СРОК КРЕДИТА
до **10** ЛЕТ



8-800-700-78-77

Реклама



openbank.ru

Ставка по программе кредитования «Кредит под залог недвижимости» от 12% до 15% (значение ставки определяется Банком индивидуально), сумма кредита от 500 000 руб. до 120 000 000 руб. Срок кредита от 3 мес. до 10 лет. Валюта кредита – рубль, доллары США, евро. Обеспечение – объекты жилой и нежилой недвижимости. ОАО Банк «ОТКРЫТИЕ». Генеральный лицензия Банка России № 2179 от 27.09.2010 г.

ЯНА АРЖАНОВА

БРЕНД ПОД ЗАЩИТОЙ

Защита товара от подделок — большая тема для многих сегментов потребительского рынка. Решений здесь было предложено немало, производители многое перепробовали — и во многом же успели разувериться. Так что стартапам, решившим предложить в этой области что-то новое, приходится непросто. Предприниматель из Екатеринбурга Павел МЕДВЕДЕВ, придумавший технологию определения подлинности товара с использованием QR-кода¹, знает об этом не понаслышке. Но и упорства ему не занимать.

С рутиной стартаперского фандрайзинга² кандидат экономических наук Павел Медведев знаком досконально. Чтобы получить первые деньги на проект, он два года выступал с презентациями своей идеи где только возможно — в «Клубе менторов», на форуме StartUp Eurasia, в Фонде Бортника, в «Минуте технославы» на уральской выставке «Иннопром». Он даже побил местный рекорд, четыре раза приняв участие в конкурсе

Инновационного центра малого и среднего предпринимательства Свердловской области. «Когда в июле 2011 года, — вспоминает Павел, — я выступил в третий раз и не получил гранта, то переписал презентацию, выбурлил зубок каждое слово из нее и спустя два месяца вновь предстал перед жюри. На этот раз деньги мне дали — видимо, от страха, что я буду ходить вечно». Дело сдвинулось с мертвой точки: благодаря победе в конкурсе появился стартовый капитал для развития проекта — 500 тыс. рублей.

Это сегодня его конструкторское бюро «Север» — резидент Сколково и полноценная команда. Еще полгода назад всю работу Павлу Медведеву приходилось выполнять собственными силами: искать деньги, совершенствовать технологию, бороться за интерес к ней у недоверчивых окружающих. Тогда же не было ни юридического лица, ни интеллектуальной соб-

ственности — один только энтузиазм автора идеи.

ПРАВДА ЗА КЛИК

Технология, придуманная Павлом Медведевым, основана на использовании QR-кода и принципов геолокации, что и отражено в аббревиатуре, в которой предприниматель «зашифровал» суть своей разработки, — QRGL (последние две буквы — от англ. geo location). Внешне QRGL-этикетка, придуманная им, ничем не отличается от QR-кода. Для ее создания можно использовать как бумагу, так и пластик. Запатентованная идея кроется в «начинке». Товару с такой этикеткой автоматически присваиваются уникальный номер, зарегистрированный в базе данных, и ссылка на сервер центра проверки. Для проверки подлинности товара покупателю понадобится несколько секунд и всего один клик — чтобы считать код с товара специальной

1 Аббревиатура от англ. quick response — «быстрый отклик». Матричный код, который был разработан в середине 1990-х в Японии для создания различного рода маркировок, быстро считываемых сканирующим оборудованием. В отличие от штрихкода, которым обычно маркируют товары в магазинах, QR-код способен нести гораздо больший объем информации (свыше 4 тыс. символов).

2 От англ. fundraising — процесс привлечения средств сторонних инвесторов или жертвователей для реализации какого-либо проекта.

программой QRGL-reader, установленной в смартфоне. После анализа запроса пользователю выдается итоговая информация о товаре.

Рассказывая о своей технологии, Павел Медведев делает особый акцент на способность системы анализировать историю запросов, в том числе и на основе мест выполнения проверок. «Суть состоит в том, что если код уникальный, то его не могут одновременно проверять потребители из Москвы и Челябинска, — объясняет изобретатель. — Товар, как правило, находится в конкретном магазине, он не перемещается из одной точки продаж в другую. Такое возможно только с автозапчастями или эксклюзивными дорогими товарами вроде часов Breguet, но и то лишь в пределах города и в определенных ситуациях».

Придумать — мало, нужно еще ухитриться запатентовать. Первый вариант технологии, представленный Медведевым, специалисты по патентному праву назвали непатентоспособным. Пришлось «докручивать» идею и мудрить с составлением формулы изобретения для патента. А параллельно удалось получить в Инфраструктурном хабе Екатеринбурга около 40 тыс. рублей на патентование. «В итоге я все-таки победил экспертов, — рассказывает предприниматель. — Правда, пришлось изучить семьдесят страниц Административного регламента Роспатента, написанного сложным юридическим языком. И это, как оказалось, самое страшное, что я читал за всю свою жизнь».

Полученные знания пригодились еще раз: вскоре в голову у Павла появилась идея усовершенствования технологии, связанная с использованием геолокации, и в начале года он подал заявку на новый патент. А к маю завершил прототип коммерческого сервиса, который показал, что его QRGL действительно работает.

На создание софта понадобилось 350 тыс. рублей. Часть денег, выигранных на конкурсе, ушла на разработку сайта. Дальнейшее хождение в поисках грантов оказалось безрезультатным: ни на одном из конкурсов его система защиты от подделок не стала сенсацией. Более того, многие открыто по-

[37%]

продающейся в России одежды известных брендов — контрафакт, по данным МВД. Для парфюмерии, косметики, бытовой химии и продуктов питания этот показатель составляет от 15 до 30%

смеивались над самонадеянным молодым человеком и советовали бросить это безнадежное дело. Однако в конце концов ему повезло: на одном из мероприятий в середине лета он встретил инвестора, которого проект заинтересовал. Тут уже все пошло по-другому: масштаб увеличился, градус амбиций у проекта повысился. Один из важнейших пунктов теперь — запуск активных продаж (в том числе в Европе) через сеть партнеров и выпуск готового приложения на основе уже имеющегося рабочего макета. Предполагается, что команда проекта расширится до 20 человек, прежде всего за счет программистов. Уже сейчас ведутся активные переговоры о сотрудничестве с фармацевтическими фирмами, производителями одежды и ювелирными компаниями.

ПОКУПАТЕЛЬ-ЭКСПЕРТ

Стоит сказать, что рынок сервисов по защите от контрафакта, на который нацелилось конструкторское бюро «Север», вовсе не пуст.

По словам генерального директора НП «Антиконтрафакт» Сергея Столярова, сегодня одной из самых эффективных систем защиты продукции является бренд-контроль, активно используемый в алкогольной промышленности и в производстве запчастей. «Смысл системы заключается в том, что каждой единице продукции присваивается уникальный код, который находится под специальным защитным слоем, — объясняет Столяров. — Приобретая продукцию, вы стираете защитный слой, отправляете на короткий СМС-номер семизначное число и получаете либо подтверж-



дение, что у вас в руках оригинал, либо предупреждение о подделке. Во втором случае вы можете на основании полученной информации предъявить претензии торговой точке». Такая система, отмечает он, защищает от подделки не только потребителя, но и производителя, поскольку присвоенный уникальный номер не может повторяться.

Бренд-контроль позволяет покупателю самостоятельно определить подлинность продукта, что немало важно. В этом смысле он сильнее голограмм, которые в большинстве случаев мало о чем говорят обычному покупателю, да и к тому же нередко подделываются мошенниками. В компании «Голография-Сервис», занимающейся разработкой и изготовлением защитной и имиджевой маркировки для организаций, утверждают, что научить потребителя разбираться

степуает доказательством подлинности: информация о ней находится на сервере, а код позволяет сделать запрос в удаленную базу данных. Ведь если производитель контрафакта может воспроизвести сам товар, то у него не возникнет большого затруднения подделать и метку! При удаленной системе идентификации задача по воспроизведению идентификатора становится практически невозможной.

Опыт DAT показывает, что спрос на системы защиты от подделок среди производителей есть — особенно в сегментах, где качество товара для потребителя важнее всего. «Дело даже не в том, что государство недобирает налогов, а производитель теряет репутацию, — говорит Евгений Калабин, исполнительный директор ТД «Межреспубликанский винзавод», который использует

Груздев признался, что проект не преодолел «долину смерти».

Разрабатывая свою технологию, Павел постарался учесть все недостатки и недоработки уже существовавших систем. Голограммы ему не нравились прежде всего тем, что дорого обходятся производителю, а их смысл нужно еще постараться правильно донести до потребителя. Система бренд-контроля, при всей легкости ее использования, заставляет потребителя платить за отправленные СМС либо выбирать хотя и бесплатный, но не совсем удобный способ проверки через сайт.

В противовес уже зарекомендовавшим себя системам начинающий предприниматель выдвинул свою технологию, которая абсолютно бесплатна для пользователя и не подразумевает долгой процедуры проверки. Павел уверен, что большинство владельцев смартфонов, увидев на полке магазина товар с QR-этикеткой и вопросом «Хочешь проверить подлинность товара?», захотят поучаствовать в процедуре хотя бы из любопытства.

“ С РУТИНОЙ СТАРТАПЕРСКОГО ФАНДРАЙЗИНГА ПАВЕЛ МЕДВЕДЕВ ЗНАКОМ ДОСКОНАЛЬНО. ЧТОБЫ ПОЛУЧИТЬ ПЕРВЫЕ ДЕНЬГИ НА ПРОЕКТ, ОН ДВА ГОДА ВЫСТУПАЛ С ПРЕЗЕНТАЦИЯМИ СВОЕЙ ИДЕИ ГДЕ ТОЛЬКО ВОЗМОЖНО, ПРЕОДОЛЕВАЯ НЕДОВЕРИЕ СКЕПТИКОВ ”

в голограмме могут только сами производители, рассказывая о ней в рекламе своей продукции. При этом в любых промоматериалах должны быть определенные ориентиры для потребителя: логотип компании, голограмма определенных размеров, микротексты.

Один из непосредственных конкурентов придуманной Павлом Медведевым QRGL-технологии — проект «Система бренд-контроля DAT», который уже обосновался на рынке.

— Современные системы идентификации можно разбить на две группы, — подводит теоретическую базу руководитель DAT Сергей Мурашов. — Первая — голограммы, метки. Это системы, в которых идентификатор подлинности находится на самом товаре. Вторая — системы с удаленно расположенным идентификатором. В этом случае само по себе наличие стикера и кода на товаре еще не вы-

DAT. — Потребитель, приобретая некачественный алкоголь, зачастую рискует здоровьем и жизнью.

Существуют и другие системы защиты. Так, три года назад свою инновационную разработку OpticLabel представила компания «Оптические технологии защиты». Производителям предлагалось снабжать свой товар специальной этикеткой, разработанной компанией. На ней помещались идентификационный номер и «оптический ключ» с хаотичным трехмерным узором. Повторить защитный элемент, как обещалось, невозможно было даже для производителя, поскольку структура получаемого цветового эффекта каждый раз оказывалась случайной. Вполне возможно, что OpticLabel составила бы здоровую конкуренцию QRGL-технологии, если бы проект не был приостановлен по причине отсутствия денег на развитие. Соучредитель компании Максим

ЗАКОДИРОВАННАЯ РЕКЛАМА

Во время разработки прототипа системы у Павла Медведева родилась мысль о том, что QRGL-этикетка может стать для производителей ценным маркетинговым инструментом. «Когда человек запрашивает данные о товаре, у нас на сайте фиксируется идентификатор его смартфона, — говорит Медведев. — Мы видим, что пользователь с таким-то идентификатором проверяет, например, футбольную форму, а потом — коньяк. При наличии широкой выборки мы можем определить корреляцию. Если человек, которого интересуют футбольные атрибуты, проверяет определенный коньяк, то второй товар нужно рекламировать на матчах». Стартапер уверен, что QRGL способна превратиться в средство «офлайн-таргетирования рекламы, которого еще нет в мире». От человека не требуется заполнения анкет, его никто не опрашивает о потребительских предпочтениях (тем более что мнения не обязательно отражают правду). Система анализирует поведение: если чело-

век проверяет товары — значит, они ему интересны как покупателю.

С точки зрения маркетинга система может быть привлекательна и для брендов одежды второго эшелона, широко представленных в Европе. «Основная проблема в том, — поясняет Павел Медведев, — что с раскрученными брендами связана история. Они рождаются у покупателя какие-то образы, поскольку мы постоянно видим рекламные щиты, ролики по телевизору. О чем может рассказать человеку бренд с неизвестным названием, у которого нет денег на раскрутку?» В конструкторском бюро «Север» посчитали, что к QR-коду можно привязать промовидео такого бренда, что частично решит проблему узнаваемости бренда и повысит его цену.

Таким образом, к основной идее о проверке подлинности товара постепенно прирастают возможности расширения рынков сбыта и сбора маркетинговой информации для производителя. К технологии QRGL, как оказалось впоследствии, хорошо привязываются и программы лояльности: во время проверки товара человек получает скидку на свой виртуальный счет и при оплате товара может с экрана предъявить ее. Для этого не требуется носить с собой десятки пластиковых карт на скидку в кошельке.

Профиль покупателя, хранящийся в «облаке», можно при желании заполнить важной информацией — что создаст дополнительные удобства самому покупателю. Допустим, что у человека переносимость каких-либо веществ, содержащихся в лекарственных препаратах. Уехав за границу и не зная языка, он может только с риском для себя приобретать таблетки или микстуры. Если же нежелательные компоненты внесены в профиль человека, то при проверке будет приходиться предупреждение на родном для него языке об их наличии в том или ином препарате.

Каждая QRGL-этикетка обойдется производителю в один евроцент. При этом ему ежемесячно придется платить определенную сумму за обслуживание, с учетом объема маркетинговой информации, закладываемой в технологию. Система будет кастомизироваться

под конкретную отрасль. Некоторые затраты потребуются на внедрение системы и установку оборудования для печати. В плане возврата инвестиций и прибыльности для молодой компании открываются большие перспективы. Самое главное — создать базу клиентов, которые решились бы опробовать новую технологию. В сентябре этого года Медведев получил возможность выступить перед потенциальными заказчиками. Представители компаний, рассказывает он, оказались менее строги, чем жюри конкурсов, и проявили готовность обсуждать варианты сотрудничества.

ОКНО В МИР

Задачей ближайшего периода для «Севера» станет организация продаж. «Сейчас у нас есть три драйвера, с которыми можем выйти на потенциальных клиентов: борьба с контрафактом, маркетинг и программа лояльности», — уверен Павел. Основными заказчиками он определяет производителей брендовой продукции: «Нас очень интересуют Швейцария в плане часов и медицины, Италия и Франция в плане одежды и парфюмерии, а также Германия. Я уверен, что нужно просто достучаться до определенного количества людей. Конечно, далеко не все люди — новаторы, но среди 30–40 один точно найдется». Прорываться к европейским компаниям можно через специальные ассоциации и объединения, с которыми Медведев планирует наладить связь. А вот в родном Екатеринбурге предприниматель особо ни на что не рассчитывает. Металлургическим производствам вряд ли будет полезна его QRGL-этикетка.

Если верить данным, приведенным Департаментом экономической безопасности МВД по итогам операции «Контрафакт» в прошлом году, количество подделок под одежду именитых брендов в России достигло 37% от общего оборота. Контрафактная продукция поступала к нам из Китая, Индии, Турции, Сингапура и Болгарии. 15–30% приходится на парфюмерно-косметические товары, продукты питания и бытовую химию. Сергей Столяров из «Антиконтрафакта»

считает, что на рост показателей может влиять и создание единого таможенного пространства Россия — Казахстан — Беларусь, поскольку есть информация о том, что через Казахстан к нам просачивается контрафактная продукция. На фоне такой непростой ситуации предложение Конструкторского бюро «Север» может прийти как никогда кстати.

За два с половиной года работы над технологией изобретателю удалось проработать многие спорные моменты QRGL. На сегодня единственная слабость системы, пожалуй, заключается в том, что пользоваться ею могут только обладатели смартфонов. А значит, лишь определенная категория людей будет иметь возможность проверить подлинность товара. Однако Медведев уверяет, что уже к 2015 году владельцем смартфона станет каждый второй человек. В ближайшее время он собирается представить существенное улучшение технологии, которое делает защиту математически абсолютной. ■

vega EXPERT
consulting

VEGA
ПЛАТЕЖНЫЙ БЮДЖЕТ 4.0

Программное
обеспечение для
эффективного
управления денежными
потоками компании

- ✓ 100% контроль бюджета
- ✓ Снижение расходов компании
- ✓ Просто. Удобно. Эффективно

вся информация на сайте
www.vega-expert.ru

Реклама

СЕРГЕЙ ГОЛУБИЦКИЙ

Лицо ЗВЕРЯ

19 октября исполнилось четверть века со дня самого масштабного потрясения мирового финансового рынка за всю историю. Тот день, вошедший в историю как Черный понедельник, ознаменовался самым большим падением биржевого индекса Dow Jones Industrial за все время его существования — минус 22,6% за одну торговую сессию.

Назавтра все газеты мира опубликовали на первых полосах сообщение о сенсационном обрушении фондового рынка, при этом у всех на уме был один вопрос: не станет ли 1987 год повторением 1929-го? Опасаться было чего: в 1929 году бирже был нанесен удар, положивший начало самому тяжелому в истории Америки экономическому и социальному потрясению — Великой депрессии. На преодоление экономических последствий биржевого краха у страны тогда ушло почти десять лет, а на восстановление фондового рынка — более четверти века!

Между тем в крахе 1987-го было множество до боли узнаваемых черт. За годы, предшествовавшие обрушению акций, биржа пережила фантастический бум, который вполне можно было сопоставить с *roaring twenties*¹, когда торговать ценными бумагами считали своим долгом любой таксист и официантка. Ипотечный пузырь на рынке был сопоставим с тем, что раздулся

накануне Великой депрессии. А задолженность корпораций достигала критических значений.

Более того, ситуация в 1987 году выглядела даже тревожнее, чем в 1929-м, поскольку омрачалась дополнительными негативными факторами: чрезвычайно напряженной международной обстановкой, несвоевременным повышением налогов на прибыль от биржевых операций, а также высокой степенью автоматизации торгов, которые при отсутствии опыта поведения в критических ситуациях грозили непредвиденными последствиями.

История, все же, оказалась милостивой: у Черного понедельника магическим образом не случилось почти никаких последствий. Реальная экономика вообще ничуть не пострадала, а биржевой рынок полностью восстановился уже через два года. В исторической перспективе события 19 октября 1987 года вообще не заметны на фоне могучего секулярного восхождения, который мы наблюдаем с 1933

года, что хорошо видно на графике «Наверх, с передышками», приведенном на стр. X.

Почему же тогда от одного воспоминания о Черном понедельнике у профессиональных трейдеров трясется руки? Причина прямотаки религиозного страха кроется в совершенно иррациональном и оттого жутком сценарии, по которому развивались события в тот день. Впервые в истории компьютеры захватили власть на торговых площадках, превратив живых трейдеров в пассивных наблюдателей.

Сегодня, когда «бунт машин» позволяет с легкостью обвалить рынок на тысячу пунктов всего за пять минут², иррациональный

1 Название, закрепившееся в Америке за 1920-ми годами с легкой руки Рауля Уолша, режиссера культового фильма «Бурные двадцатые». Главный персонаж фильма, сыгранный Джеймсом Кагни, блестяще передал эволюцию «героя своего времени»: водитель такси — воротила-бутлегер — забытый всеми алкоголик.

2 Такую атаку высокочастотного трейдинга, случившуюся 6 мая 2010, я описал в эссе «Жирный палец» (Бизнес-журнал. — 2010. — №6. — С. 106).

Кредитная поддержка малого бизнеса

Специальное предложение:
кредит на покупку товара за 7 дней

8 800 555 8118 / www.binbank.ru

 **БИНБАНК**

Реклама ОАО «БИНБАНК». Генеральная лицензия Банка России №2562.



Наверх, с передышками

Динамика индекса Dow Jones с 1900 года



Источник: Dow Jones

Черный понедельник средним планом



Источник: Dow Jones

джинн, выпущенный из бутылки 19 октября 1987 года, кажется еще страшнее и могущественнее.

Ради противоборства этому джинну и его демистификации я и задумал настоящую публикацию. Постараюсь не только восстановить ход событий биржевой катастрофы двадцатипятилетней давности, но — главное! — показать, почему «не так страшен черт, как его малюют!» То есть почему любой биржевой обвал, аналогичный тому, что случился 19 октября 1987 года, независимо от масштаба, никогда не приведет к тем же последствиям, что разразившийся в 1929-м. Тем более — к Великой депрессии.

БУНТ МАШИН

Принято считать, что Черный понедельник был подготовлен чередой объективных конфликтов, которые заблаговременно созрели в экономике и политике. В августе 1987 года произошел технический пробой восходящего тренда, который поддерживал рынок на про-

тяжении почти целого года. Индекс стал понижаться заблаговременно, в начале октября, однако на протяжении первых двух недель это не несло в себе признаков панического сброса акций. Что подтверждалось отсутствием «гэпов», то есть зазоров между ценой закрытия сессии и ценой последующего открытия.

Внешний политический и экономический фон был удручающим, и участники рынка реагировали соответственно. Коррекция интенсифицировалась особенно в три последних дня, предшествовавших Черному понедельнику.

14 октября индекс Dow Jones упал на 96 пунктов, и это на тот момент было самым большим падением в абсолютном выражении за всю историю американской биржи. Общественность единодушно приписала обвал слухам, связанным с вероятным введением американским правительством налога на прибыль, получаемую от слияний и поглощений, которые к 1987 году достигли неумолимого размаха.

508 ПУНКТОВ

снижения индекса Dow Jones Industrial за торговую сессию — таким был антирекорд, поставленный биржей в Черный понедельник, 19 октября 1987 года

О революции «мусорных облигаций», устроенной Майклом Милкеном, я рассказывал в «Бизнес-журнале» в 2003 году, поэтому за деталями подвигов корпоративных рейдеров отсылаю читателей к эссе «Хуцпа, которая потрясла мир»³. Именно для противоборства этому беспределу Конгресс США и задумал обложить запретительными налогами доходы «черных рыцарей»⁴. Увы, благие намерения испортил крайне неудачный момент, выбранный для вершения справедливости.

3 Хуцпа, которая потрясла мир // Бизнес-журнал. — 2003. — №8. — С. 57.

4 Black knight — инвестор, предпринимающий враждебное поглощение публичной корпорации.

Откройте счет НОВЫМ ВОЗМОЖНОСТЯМ!

Специальное предложение:

- 1:0 – Бесплатное открытие счета
- 2:0 – Скидка 50% на Интернет-банк
- 3:0 – Овердрафт к расчетному счету

8 800 555 8118 / www.binbank.ru



Акция действует с 01.09.2012 по 31.12.2012. Подключение к системе Интернет-банк за 650 рублей, что составляет 50% от стандартной цены в размере 1300 рублей, НДС не облагается. Регистрация сертификата ключа проверки электронной подписи — бесплатно. Овердрафт предоставляется на стандартных условиях, действующих в Банке. Генеральная лицензия Банка России №2562. Реклама ОАО «БИНБАНК».



15 октября Dow Jones опустился еще на 58 пунктов — в основном из-за наплыва негативных слухов, связанных с эскалацией напряженности в Персидском заливе.

На другой день произошло очередное серьезное проседание: рынок упал на 108 пунктов, установив новый рекорд со знаком минус. Принято считать, что снижение вызвал слух о возможной госпитализации Нэнси Рейган, жены президента, у которой обнаружили рак.

На выходные дни слухи вперемешку с реальными событиями создали совсем уж мрачный информационный фон для открытия биржевых торгов в понедельник, 19 октября. Так, японские власти объявили о законодательной инициативе, предусматривающей введение убийственного 96-процентного налога на любые спекулятивные сделки с недвижимостью. Германия также заявила о пересмотре налоговой системы, причем со злобной целью: сделать покупку американских казначейских облигаций для немецких граждан крайне невыгодной.

что весь негатив политического и экономического информационного фона, даже помноженный на десять, никоим образом не мог вызвать катастрофического обвала индекса на 22,6%, случившегося 19 октября 1989 года.

Информационные катастрофы, которые могли бы нести в себе потенциал для создания биржевого коллапса в наше время, должны обладать разрушительной силой уровня 11 сентября 2001 года. Объявление войны, мировая эпидемия неизвестной и неизлечимой болезни, авария на атомной электростанции — вот масштаб событий, способных навести на биржу «цунами». Но никак не словесная перебранка чиновников в СМИ и не налоговая политика Японии с Германией.

Посему стремление связать Черный понедельник напрямую с политическим и экономическим фоном — лишь жалкая попытка дать хоть какое-то объяснение произошедшему. Косвенное влияние, безусловно, было, однако внешний негатив держался на высоком уровне уже несколько месяцев, при этом

катастрофы. Задачу нам облегчит график «Девять шагов с обрыва» на стр. XIV.

В 9:30 (точка 1 на графике) прозвучал гонг, извещающий об открытии торговой сессии, но никаких реальных торгов на площадке Нью-Йоркской фондовой биржи не происходило на протяжении почти полного часа! Работали лишь компьютерные системы, тогда как люди стояли и протирали глаза, наблюдая за неподвижной котировочной лентой.

Казалось, время остановилось. Между тем машинные сделки шли полным ходом, причем импульсы на Уолл-стрит поступали исключительно из Чикаго — от фьючерсной биржи СМЕ. Нью-Йоркскую фондовую биржу с самого момента открытия опрокинул лавинообразный поток заявок на продажу акций, который поступил по компьютерным сетям от индексных арбитражеров.

В общественном информационном поле бытует ложное представление о том, что главными виновниками Черного понедельника явились паевые и пенсионные фонды, использовавшие новомодную технику «портфельного страхования», которое, якобы, и вызвало обрушение биржи. Более ошибочного мнения нельзя и представить! «Фондовики» лишь защищали свои обширные портфели от дальнейшего ухудшения ситуации, причем делали это предельно шадящими средствами, не продавая акции и не покидая рынка.

В старые добрые времена от падения рынка существовало лишь два средства защиты: пассивное — продажа акций, и активное — продажа без покрытия — так называемый short sale, или короткая продажа. Продажу без покрытия можно описать на таком примере: трейдер размещает заявку на продажу акций, которых в данный момент у него еще нет в портфеле. Брокер фиксирует сделку и депонирует на счет трейдера выручку от продажи. Ставка делается на то, что акции продолжат падение, и трейдер в какой-то момент в будущем сможет их выкупить на рынке по существенно более низкой цене, чем он их ранее про-

“ ТОРГОВАЯ СЕССИЯ НА NYSE В ЧЕРНЫЙ ПОНЕДЕЛЬНИК НАЧАЛАСЬ С ЗАМИНКИ: НА ПРОТЯЖЕНИИ ПОЧТИ ПОЛНОГО ЧАСА НИКАКИХ РЕАЛЬНЫХ ТОРГОВ ПРАКТИЧЕСКИ НЕ ПРОИСХОДИЛО. РАБОТАЛИ ОДНИ КОМПЬЮТЕРНЫЕ СИСТЕМЫ, ТОГДА КАК ЛЮДИ СТОЯЛИ И ПРОТИРАЛИ ГЛАЗА, НАБЛЮДАЯ ЗА НЕПОДВИЖНОЙ КОТИРОВОЧНОЙ ЛЕНТОЙ ”

Конгрессмен-демократ Дик Гэфард выступил на телевидении с предложением на время полностью запретить импорт. Казначей США Джеймс Бейкер на том же голубом экране объявил Германии чуть ли не экономическую войну из-за разногласий по обменному курсу между долларом и маркой. Под самый вечер в воскресенье прошел слух о бомбардировке американскими ВВС объектов в Иране.

Прежде чем мы перейдем к подробному анализу событий непосредственно Черного понедельника, я бы хотел обратить внимание на то очевидное обстоятельство,

рынок не срывался в пике, а плавно (хоть и быстро) корректировался вниз. Зияющую пропасть в 508 пунктов, нарисованную индексом Dow Jones Industrial в понедельник 19 октября, можно объяснить лишь техническими обстоятельствами — пресловутым «бунтом машин», явившим в тот день всему миру впервые в истории свой равнодушный и устрашающий лик.

КЛАССИКИ И СОВРЕМЕННОКИ

События злополучного дня мы постараемся восстановить по опорным точкам, объясняющим именно внутреннюю логику

давал. После этого трейдер возвращает брокеру акции и кладет себе в карман разницу от двух сделок.

Дискомфорт «классического» подхода заключается в том, что стоит на рынке возникнуть панике, как давление на котировки, создаваемое обыкновенными продажами, в разы усугубляется продажами короткими, в результате чего мы получаем обвалы, подобные тому, что случился в октябре 1929 года.

Ужас «классики» — в отсутствии эффективных механизмов, способных предотвратить крушение. Собственно, откуда этому механизму взяться, если все вокруг только и знают, что продают?

В сентябре 1976 года два молодых экономиста — Хейн Леланд и Марк Рубинштейн — разработали технику, которая позволяла защищать большие портфели обыкновенных акций от рыночных падений без того, чтобы эти акции продавать, разрушая тем самым целостность инвестиции. К тому времени на рынке уже существовал другой инструмент — так называемые пут-опционы, которые также позволяли хеджировать (страховать) акции, однако их применение сильно ограничивалось недостаточной ликвидностью опционного рынка и дороговизной опционных контрактов.

Для индивидуального инвестора пут-опционы — вполне естественный и удобный способ защиты портфеля, но для крупных участников рынка, вроде инвестиционных, паевых и пенсионных фондов, опционный подход практически не приемлем. Именно для таких клиентов Леланд и Рубинштейн разработали свою технику «portfolio insurance» с помощью фьючерсов.

Настоящий прорыв в практическом применении изобретения наступил в 1982 году, когда на Чикагской бирже появился новый инструмент — SPX, фьючерс на индекс Standard & Poor 500. Поскольку индекс S&P 500 отражает поведение акций всех ключевых компаний, представленных на бирже, для крупных инвесторов он стал манной небесной.

Отныне вместо того чтобы продавать акции и нарушать гармонию

“Объяснить биржевой обвал индекса на 22,6% 19 октября одним негативным новостным фоном невозможно. Его могли вызвать только серьезные политические или экономические потрясения, а никак не словесная перебранка чиновников в СМИ и не налоговая политика Японии с Германией”

своего портфеля при каждом ухудшении ситуации на бирже, инвестиционные и паевые фонды могли просто продать нужное количество фьючерсов SPX и, тем самым, эффективно защитить целиком и сразу весь свой портфель акций!

Логика «портфельного страхования» с помощью фьючерса

SPX проста: если рынок продолжит падение, очевидно, что акции в портфеле будут обесцениваться, однако проданный фьючерс SPX будет приносить прибыль, которая отобьет доллар в доллар все потери по акциям. Почему? Потому что индекс S&P 500 отражает поведение самого широкого спектра рын-

АЭРОФЛОТ
Российские авиалинии

SKYTEAM

Реклама. Сертификат эксплуатанта №1 от 17.11.2011

Сочи – Москва
4 – 16 перелетов
от 6500 рублей

Деловой проездной

ЕДИНЬЙ БИЛЕТ
экономического или бизнес класса
с открытыми датами вылета
на несколько полетов

Бронирование за 1 час до вылета.
Бесплатные изменения
в бронировании неограниченное
количество раз.

Ваш комфорт на высоте

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

ка и почти гарантированно покроев коррекцию в бумагах, включенных в портфель инвестора!

Как видите, «страховщики портфеля» никаким образом не могли вызвать обвала 19 октября 1987 года, поскольку их действия — продажа фьючерса SPX — проходили на совершенно другом рынке: не в Нью-Йорке, а на бирже CME в Чикаго. Откуда тогда взялись все эти бесчисленные заявки на продажу акций, которые завалили с самого утра системы исполнения заказов на Уолл-стрит?

И вот здесь мы выходим на следы игроков совершенно другого рода — индексных арбитражеров. Логика их действия принципиально отлична от «страховщиков портфеля» хотя бы потому, что никак не связана с инвестиционной дея-

тельностью, а целиком подчинена задачам сиюминутных и краткосрочных спекуляций.

Когда инвестиционные фонды, защищая свои портфели, выставили на бирже CME огромное количество заявок на продажу фьючерса SPX, они резко обвалили стоимость этого контракта, которая в какой-то момент достигла абсурдно низкого значения. Фьючерс SPX, как мы уже знаем, тесно связан с подлежащим ему индексом S&P 500, поэтому не может отклоняться от этого индекса свыше определенной величины. Если же все-таки это произойдет (как то вышло утром 19 октября), создаются условия для так называемого индексного арбитража: можно быстро купить непропорционально подешевевший фьючерс SPX и одновременно продать все акции, входящие в индекс S&P 500! Почему? Потому что теоретически эти акции в данный момент стоят гораздо дороже, чем им положено по уровню цены на связанный с ними фьючерс.

Так все и произошло: инвесторы еще с пятницы завалили Чикагскую биржу заявками на продажу SPX для страхования своих портфелей, фьючерс SPX обесценился сверх всякой меры, индексные арбитражеры тут же его скупили, выставив одновременно огромное количество заявок на продажу обыкновенных акций на Нью-Йоркской фондовой бирже.

Именно эти действия и вызвали остановку живых торгов в точке 1 в 9:30 утра.

Точка 2 на графике: в районе 10 часов утра появилось движение в котировочной ленте, которое отразило активность индексных арбитражеров, но ситуация по-прежнему была неопределенной, поскольку цены на большинство акций, не соответствуя реальному положению дел, отражали момент закрытия торгов в пятницу 16 октября.

Точка 3: в 10:30 котировочная лента пришла в равновесие, и на ней появились цифры, соответствующие текущему моменту. Индекс Dow Jones снизился на 100 пунктов, установив тем самым баланс между ценой акций и стоимо-

стью фьючерса SPX на Чикагской бирже.

В этот же момент случилось страшное потрясение у индексных арбитражеров: заявки на продажу акций, которые они разместили в самом начале торговой сессии (в 9:30 утра), оказались исполненными по ценам, совершенно не соответствовавшим их первоначальному замыслу! Арбитражеры купили дешевый фьючерс и надеялись продать дорогие акции, а вместо этого оказалось, что они продали акции по столь низкому цену, что никакого арбитража не вышло!

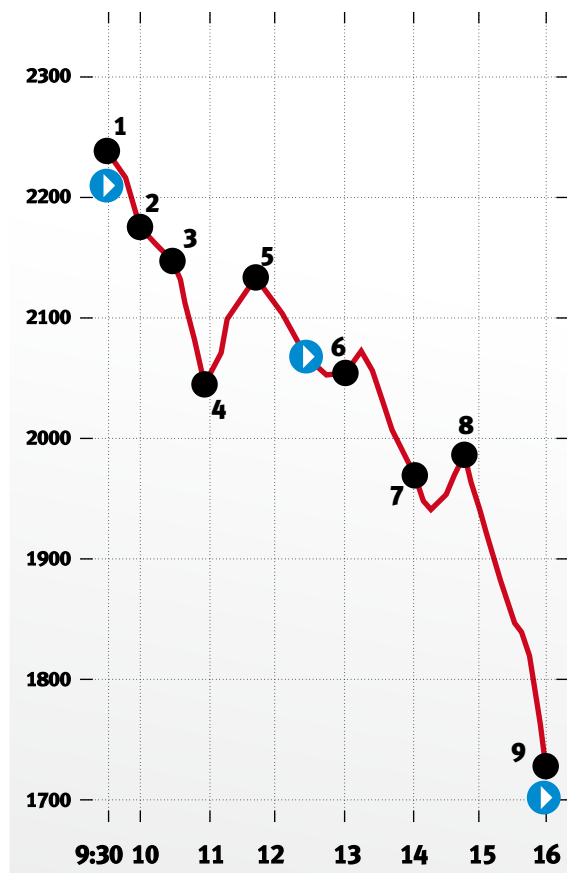
Точка 4: «избиение» индексных арбитражеров продолжалось еще двадцать минут (до 10:50), после чего им все-таки удалось переломить ситуацию. Так как прибыль от арбитража не реализовалась, бедолаги попытались хоть как-то заработать уже на чисто фьючерсном рынке и принялись скупать еще больше фьючерсов SPX, закрывая при этом и только что открытые короткие позиции по акциям (то есть — покупая акции обратно).

В результате на фьючерсном рынке в Чикаго и на рынке акций в Нью-Йорке возникло краткосрочное ралли, которое, все же, быстро выдохлось (11:40, точка 5 на графике), потому что было искусственным и даже противоестественным.

Рынок медленно дрейфовал вниз, как вдруг около 13:00 (точка 6) в игру машин вмешался человеческий фактор: председатель Комиссии по ценным бумагам и биржам Дэвид Рудер ляпнул в прямом эфире на телевидении, что ему, наверное, придется попросить руководство Нью-Йоркской фондовой биржи «временно, очень временно приостановить торги». Рынок, разумеется, весьма «обрадовался» заявлению Рудера, потому продолжил падение с удвоенной силой. Еще через час (точка 7), когда индекс Dow Jones опустился ниже психологически важной отметки в 2 000 пунктов, случилась очередная бессмыслица, на сей раз со знаком плюс: компьютерная система по автоматизированному исполнению ордеров (так называемая Designated Order Turnaround, DOT) не справилась с объемом

Десять шагов с обрыва

Хроника событий Черного понедельника 1987 года



Источник: NYSE

заявок на продажу и перестала действовать.

Падение прекратилось, так как продавать не получалось технически. Еще через 15 минут завершила работу не идентифицированная компьютерная программа, которая на протяжении нескольких часов создавала колоссальное давление на рынок своими нескончаемыми заявками на продажу акций.

На целых полчаса в рынок вернулся оптимизм, и индекс Dow Jones удалось поднять обратно, выше порога в 2 000 пунктов.

В 14:45 (точка 8), за 75 минут до окончания торговой сессии, случилось самое страшное, что только могло произойти, — полный дисбаланс рыночного механизма! Внезапно оказалось, что компьютерные программы «страховщиков портфелей» не остановились, подобно программам индексных арбитражеров, а продолжили методично продавать фьючерсы SPX, компенсируя дополнительное ухудшение ситуации на рынке акций, которое случилось между 13:00 и 14:15.

“ ЧЕРНЫЙ ПОНЕДЕЛЬНИК 1987 ГОДА СТАЛ ПЕРВЫМ ДНЕМ, КОГДА ТОРГОВЫЕ РОБОТЫ ЗАХВАТИЛИ ВЛАСТЬ НА ТОРГОВЫХ ПЛОЩАДКАХ, ПРЕВРАТИВ ЖИВЫХ ТРЕЙДЕРОВ ЛИШЬ В ПАССИВНЫХ НАБЛЮДАТЕЛЕЙ БИРЖЕВОЙ КАТАСТРОФЫ. С ТЕХ ПОР ДЖИНН, ВЫПУЩЕННЫЙ ИЗ БУТЫЛКИ, СТАНОВИЛСЯ СТРАШНЕЕ И МОГУЩЕСТВЕННЕЕ ”

SPX снова ушел на аномально низкий уровень, однако индексные арбитражеры, наученные горьким опытом, на сей раз предпочли не вмешиваться. На мгновение в Нью-Йорке воцарилось полнейшее затишье: не было ни покупок акций, ни их продаж. Поскольку акции не менялись в цене, зазор между фьючерсом SPX и индексом S&P 500 увеличился до совсем нереальных значений. Индексные арбитражеры стояли на обочине, а трейдеры Нью-Йоркской биржи впервые увидели Лицо Зверя: абсурдную ситуацию, когда фьючерсный рынок мчится в пропасть, а рынок акций, который по определению

должен с этими фьючерсами коррелировать, стоит на месте.

То, что случилось в последний час торгов на NYSE, нельзя назвать взрывом. Нет, никакого взрыва не было: рынок просто сложил крылья и ушел в свободное падение. Именно так участники отреагировали на ситуацию, когда перестали действовать законы логики.

Прозвучал гонг (точка 9), и индекс Dow Jones зафиксировал падение на 508 пунктов, из которых 300 пришлось на заключительный час торгов!

Какой вывод можно сделать из всего сказанного? Черный понедельник косвенно был вызван благими намерениями крупных

пожалуй САМЫЙ БОЛЬШОЙ БИЗНЕС-КЛУБ



ПОЛУЧИТЕ КАРТУ КЛИЕНТА И УБЕДИТЕСЬ В ЭТОМ САМИ!

г. Волжский, ул. Ленина, 20
Бизнес Центр «Старая площадь»

8•[8443]•410•018/23

ПОКУПКИ В МЕТРО ОСУЩЕСТВЛЯЮТСЯ ТОЛЬКО ДЕРЖАТЕЛЯМИ КАРТЫ КЛИЕНТА. КАРТЫ КЛИЕНТА МЕТРО ВЫДАЮТСЯ ТОЛЬКО ЮРИДИЧЕСКИМ ЛИЦАМ И ИНДИВИДУАЛЬНЫМ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЯМ.

ДЕЛО В ДОВЕРИИ

METRO

METRO

ЗАО "ТРЕЙДЕР"
ИВАН ВАСИЛЬЕВИЧ ПЕТРОВ
0000 00000000000000

инвестиционных фондов застраховать свои портфели, не прибегая при этом к продажам акций. Прямыми виновниками утреннего обвала стали индексные арбитражеры. Однако подлинная катастрофа случилась лишь после того, как в рыночном механизме произошел разлад между действиями всех заинтересованных сторон.

Именно этот разлад создал логически абсурдную ситуацию, при которой рынок индексных фьючерсов перестал взаимодействовать с рынком обыкновенных акций. Перед

новки торгов сразу на всех биржах (акции, фьючерсы, опционы), отказ специалистов принимать объемные заявки на продажу, предоставление неограниченных кредитных линий банками специалистам для удержания ценовых уровней, энергичное вмешательство Федерального резерва, выступившего с заявлением о гарантийном обеспечении всего рынка ликвидностью, необходимой для поддержания экономики и финансового сектора.

В результате этих действий торги во вторник завершились ростом

“ У ПРОИЗОШЕДШЕЙ НА БИРЖЕ 19 ОКТЯБРЯ 1987 ГОДА КАТАСТРОФЫ — ИНСТРУМЕНТАЛЬНАЯ ПРИРОДА. ОБВАЛ ВЫЗВАЛО НЕ СОСТОЯНИЕ РЕАЛЬНОЙ ЭКОНОМИКИ, НЕ МЕЖДУНАРОДНАЯ ПОЛИТИКА И ДАЖЕ НЕ ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ МОТИВЫ ТРЕЙДЕРОВ, А ТЕХНИЧЕСКАЯ НЕСТЫКОВКА МЕЖДУ РАЗЛИЧНЫМИ ТЕХНИКАМИ И ИНСТРУМЕНТАМИ БИРЖЕВЫХ ТОРГОВ ”

лицом иррационального рынка все участники дружно опустили руки.

Есть общий знаменатель, к которому сводится все многообразие факторов, породивших Черный понедельник. Этот знаменатель — инструментальная природа катастрофы! Биржевой обвал 19 октября 1987 года вызвало не состояние реальной экономики, не международная политика и даже не психологические мотивы трейдеров (страх и жадность), а техническая нестыковка между различными инструментами биржевых торгов. Именно по этой причине стабилизация рынка произошла буквально на следующий день, а восстановление восходящего секулярного тренда растянулось не на четверть века, а лишь на два года. При этом полноценный рост наладился уже к декабрю 1987.

ДЕЛО ТЕХНИКИ

Биржевой кризис, подобный Черному понедельнику, — чисто технический, поэтому и ликвидируется он такими же техническими методами. Так, 20 октября 1987 года были задействованы в полной мере принудительные оста-

индекса Dow Jones на 102 пункта, причем произошло это на новом рекордном объеме торгов (608 миллионов акций).

Осталось ответить на главный вопрос: в какой степени оправданы опасения, связанные с повторением в наше время Черного понедельника? Мое мнение: совершенно не оправданы! Не в том смысле, что повторение невозможно — еще как возможно, и пример 6 мая 2010 года лучшее подтверждение! — а в том, что для реальной экономики и реального благосостояния людей катаклизмы, подобные Черному понедельнику, иррелевантны.

Не случайно вечером 19 октября 1987 года под окнами Нью-Йоркской фондовой биржи собралась огромная толпа веселых праздных зевак, которые после выпуска новостей приехали на Уолл-стрит поглазеть на чудеса, которые вытворяют биржевые фокусники.

Сами же «фокусники» предпочли не выпрыгивать из окон от отчаяния, а отправиться в местные бары для восстановления потрепанной нервной системы хорошей порцией Jack Daniel's. ■

БИЗНЕС журнал

ЖУРНАЛ ИЗДАЕТ ЗАО «Бизнес журнал».
Свидетельство о регистрации
ПИ №ФС77-48343 от 26 января 2012 г.

Адрес: 115419, 2-й Рошинский проезд, дом 8
Телефон: (495) 633-1424
Факс: (495) 956-2385
E-mail: info@b-mag.ru
Интернет-сайт журнала: www.b-mag.ru

ДМИТРИЙ МЕНДРЕЛЮК генеральный директор
ЛАРИСА КУБКА исполнительный директор
ДЕНИС ВИКТОРОВ шеф-редактор
ДМИТРИЙ ДЕНИСОВ главный редактор
ЮЛИЯ КАЛИНИНА заместитель главного редактора

РЕДАКЦИЯ: Яна Аржанова, Антон Бельх, Денис Волков, Сергей Голубицкий, Вера Колерова, Аркадий Коновалов, Константин Новицкий, Надежда Папсуева, Елена Тимохина, Наталья Ульянова


ЛИТЕРАТУРНАЯ РЕДАКЦИЯ: Владимир Лосев

ФОТОСЛУЖБА: Андрей Ильин, Николай Салов

ХУДОЖНИК: Андрей Рубецкой

В номере использованы фотографии
ИТАР-ТАСС, Dreamstime.com, iStockPhoto.


Общий тираж 74 000 экз.

 Тираж сертифицирован
Национальной тиражной службой

ЦЕНА СВОБОДНАЯ

Для детей старше 16 лет

ДАТА ВЫХОДА 06.11.2012–03.12.2012

 ОТПЕЧАТАНО В ТИПОГРАФИИ SCANWEB,
ФИНЛЯНДИЯ

Адрес типографии: P.O. Box 45100, Kouvola,
Finland, Korjalankatu, 27

ПОДПИСКУ НА «БИЗНЕС-ЖУРНАЛ» можно оформить
через альтернативные подписные агентства.
Перечень и контакты агентств представлены
на сайте издания www.b-mag.ru.

ЗА СОДЕРЖАНИЕ РЕКЛАМНЫХ ОБЪЯВЛЕНИЙ

РЕДАКЦИЯ ОТВЕТСТВЕННОСТИ НЕ НЕСЕТ.

Использование материалов «Бизнес-журнала»
возможно только с письменного согласия
ЗАО «Бизнес журнал».

© ЗАО «БИЗНЕС ЖУРНАЛ»

ОТДЕЛ РЕКЛАМЫ

Телефон: (495) 234-3972

E-mail: advert@b-mag.ru

МЕНЕДЖЕРЫ: Наталья Дергаченко,

Дмитрий Черняев, Марина Шумская

МЕНЕДЖЕР ПО РЕГИОНАЛЬНОМУ РАЗВИТИЮ:

Юлия Карасева (ykaraseva@b-mag.ru)

РАСПРОСТРАНЕНИЕ

Телефон/факс: (495) 232-21-65 (многоканальный)

ИВАН ОТКИН

НОВЫЙ ПАРТНЕР

Банк Москвы выходит в сегмент малого бизнеса. О планах развития в этом непростом сегменте корреспонденту «Бизнес-журнала» рассказала Екатерина Орлова, директор Департамента малого бизнеса Банка Москвы.

► *Екатерина, каковы главные задачи Банка Москвы при работе с малым бизнесом?*

— Банк Москвы в составе Группы ВТБ стремится занять одну из лидирующих позиций на рынке банковских услуг для клиентов малого бизнеса. Для выполнения этой задачи работа с малыми предприятиями выделена в особое направление бизнеса и в августе текущего года в Банке Москвы был образован Департамент малого бизнеса. Сейчас появилась новая продуктовая линейка, подобрана команда специалистов. Основной упор при наращивании кредитного портфеля мы делаем на новых для банка клиентов: их доля должна составлять 70%, при этом для текущих клиентов планируем разработать программу лояльности. Мы полностью обновили кредитную линейку — предлагаем семь базовых продуктов, покрывающих потребности рынка кредитования МБ. У нас пять основных кредитов: быстрые и доступные «Микрокредиты», кредит «Оборот» на пополнение оборотных средств, кредит «На развитие бизнеса» для реализации планов по развитию предприятия и два вида овердрафтов — «Овердрафт 40%» и «VIP-овердрафт». Имеются также два специализированных продукта — «Транспорт» и «Оборудование» — на приобретение транспорта, спецтехники и оборудования, выступающих в качестве залога. Помимо предложения новых кредитных продуктов, банк проводит акцию «Расчетный счет — в подарок!»: всем корпоративным клиентам в период с 1 ноября по 31 декабря 2012 года предоставляется возможность открыть расчетный счет бесплатно.

► *Как будут приниматься решения о предоставлении кредитов?*

— В первую очередь будем оценивать финансовое положение заемщика; залог в этом смысле вторичен. Причем оценка финансового состояния будет происходить на основании управленческих данных. Сам по себе кредитный процесс, мы надеемся, станет максимально комфортным и быстрым для клиентов. Если клиент запрашивает кредит до 25 млн рублей, принес полный пакет документов в понедельник и готов принять у себя кредитного специалиста банка во вторник—среду, то уже в пятницу он может получить деньги. При сумме кредита до 50 млн рублей мы готовы выдавать деньги в течение недели. При большей сумме срок составит 10 дней.

► *Ситуация в малом бизнесе непростая. Особенно в сфере торговли. Конкуренция с крупными форматами, ожидаемый запрет на продажу табачных изделий в малой рознице. Не снизят ли эти факторы спрос на кредиты?*

— Конечно, торговля — важный клиентский сегмент для нас. Но в структуре выдаваемых кредитов мы хотим видеть не только ее, так что долю торговых компаний планируем диверсифицировать. Конечно, это будет непросто. Планируем активно работать с производственными фирмами, с компаниями сферы услуг. К тому же не следует забывать, что одной из ключевых компетенций Банка Москвы является развитие муниципального бизнеса: среди наших клиентов есть компании, работающие по госзаказам.

► *Все программы кредитования малого бизнеса на российском рынке довольно схожи. Можно ли в этой тесной нише сформировать «уникальное торговое предложение»?*

— Сейчас наша кредитная линейка соответствует потребностям рынка. Если



говорить о других банках, то — да, по сути продукты похожи. Но рынок кредитования малого и среднего бизнеса все еще далек от насыщения. К тому же у нас есть ряд преимуществ. Мы упростили кредитный процесс, будем выдавать решения клиентам быстро, а это действительно важно. У нас комфортные требования по залогам и конкурентные процентные ставки. Мы не намерены демпинговать, но в то же время кредиты у нас дешевле, чем у ряда коммерческих банков. Думаю, клиентам будет интересно с нами работать.

И мы не стоим на месте: в дополнение к уже запущенным продуктам разрабатываем еще четыре новых. Они будут уникальными, непохожими на то, что предлагают конкуренты. Среди них — продукты по работе с клиентами, работающими по госзаказу, и продукты по рефинансированию.

► *Банк Москвы намерен вести агрессивную политику, чтобы «перетягивать» клиентов у других банков?*

— Сначала поработаем со своей базой, а это около 110 тыс. клиентов. Да, среди них мало тех, кто кредитуются. Но новая команда уже провела большую работу, так что даже те клиенты, которые пока кредитуются в других банках, готовы общаться с нами и переводить свои портфели.

Не буду утверждать, что мы легко выйдем на рынок малого бизнеса. Конечно, придется потрудиться. Но до конца следующего года мы уже планируем вдвое увеличить кредитный портфель, а по итогам 2014-го — войти в Топ-5 крупнейших банков, которые работают с малым и средним бизнесом. Сейчас мы находимся на 13-м месте. И это неплохая позиция для старта. ■

ALL INCLUSIVE ПО-ГОЛЛАНДСКИ

НИДЕРЛАНДСКИЙ ОТЕЛЬ DROOG ЗАНОВО ИЗОБРЕЛ КОНЦЕПЦИЮ «ВСЕ ВКЛЮЧЕНО», ПЕРЕНЕСЯ ЕЕ НА ЕВРОПЕЙСКУЮ ПОЧВУ.



«Большинство отелей в европейских столицах рассматривается туристами как места для того, чтобы поспать, ну и изредка засидеться в баре за бутылкой вина, — объясняет Ренни Рамакерс, сооснователь и руководитель отеля Droog, расположенного в историческом центре Амстердама. — Мы решили перенести все способы развлечения в большом городе под одну крышу и предоставить гостям право выбирать». Если в Турции или Болгарии набор сервисов и продуктов традиционно

сводится к шведскому столу и аниматорам у бассейна, то европейские развлечения в понимании Рамакерс — это магазины дизайнерской одежды и косметики, ресторан высокой кухни, оранжерея, супермаркет фермерских продуктов и художественная галерея. Все это размещается на площади в 700 квадратных метров в здании XVII века. Отель активно участвует в культурной жизни города: проводит выставки, устраивает светские приемы и организует лекции. В Droog нет обычных для

Голландии сомнительных туристических достопримечательностей — кофешопов и представительниц квартала красных фонарей, однако деловым постояльцам и людям, которые предпочитают комфорт новым впечатлениям, концепция может прийтись по вкусу. Впрочем, принимая во внимание своеобразный дизайн отеля (белые стены, потолок и пол, минимализм в интерьере), Droog проще рассматривать как пространство для ценителей современного искусства — в котором можно еще и переночевать. ■

ВНЕ ПОЛИТИКИ

АВИАКОМПАНИЯ JETBLUE УСТРОИЛА ПРОМОАКЦИЮ С ПОЛИТИЧЕСКИМ ПОДТЕКСТОМ, ПООБЕЩАВ ПОДАРИТЬ ПУТЕВКУ ИЗ СТРАНЫ ТЕМ АМЕРИКАНЦАМ, КОТОРЫЕ ОТДАЛИ ГОЛОС ЗА ПРОИГРАВШЕГО ПРЕЗИДЕНТСКИЕ ВЫБОРЫ КАНДИДАТА.

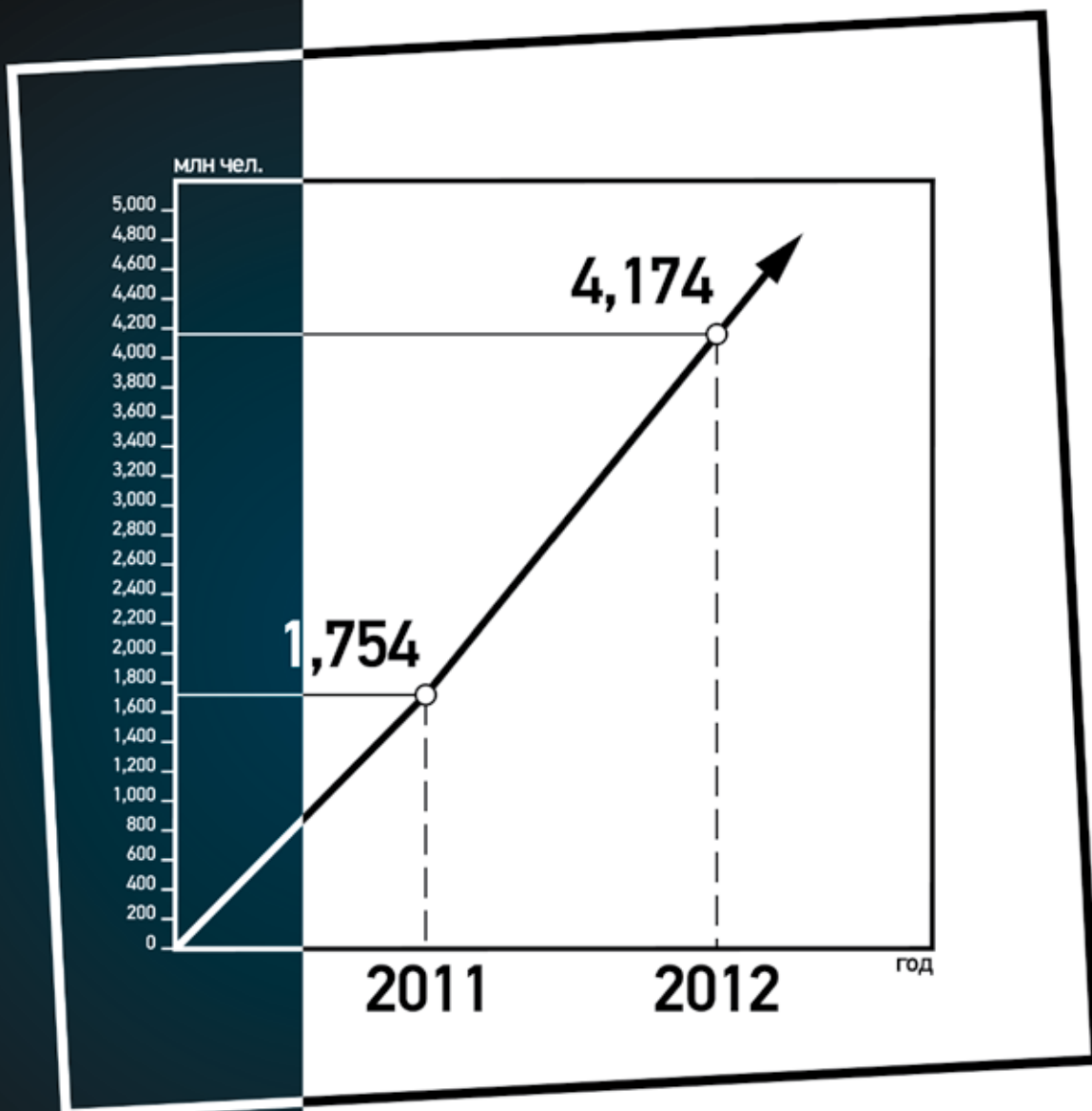
Чтобы стать участником акции, любой американец, имеющий право голоса, должен зарегистрироваться на одном из сайтов авиалиний, отметить кандидата-фаворита, которому собирается отдать голос на выборах 6 ноября, и выбрать одно из 13 популярных курортных направлений, среди которых, например, Багамы, Ямайка, Доминикана, Барбадос. Компания оплатит 1 006 участникам билет в оба конца — но в своей промоакции особенно акцентирует внимание на том, что обратный билет разочарованным в исходе выборов гражданам использовать необязательно. Важный момент: при достаточном количестве участников акции компания соберет предвыборную статистику по распределению голосов избирателей, в том числе и по конкретным штатам (при регистрации необходимо указать свой почтовый индекс). Это не только любопытный пример того, как можно собирать маркетинговую информацию в обмен на награду, но и способ подогреть спрос на курортные туры. Не исключено, что участники акции, которым путевка не достанется, раскошелятся на соответствующую послевыборную отпускную «терапию» самостоятельно. ■



ТЕЛЕКАНАЛ

ЭКСПЕРТ

ПЕРВЫЙ КАНАЛ РУССКОЙ БУРЖУАЗИИ



АУДИТОРИЯ ЗА ГОД ВЫРОСЛА В ДВА РАЗА

Среднемесячный охват телеканала «Эксперт» (количество человек, смотревших телеканал минимум 1 минуту хотя бы 1 раз в месяц) к апрелю 2012 года составил 4,174 млн зрителей. Данные «TNS Россия»

Реклама

Интернет-вещание 24/7:
tv.expert.ru



Распространение
+7 (495) 651 6558
region@tv.expert.ru

Реклама
+7 (495) 651 6555
sales@expert.ru



«ЛАЙК» ДЛЯ СЕРВИСА

СЕТЬ ЛЮКСОВЫХ СУПЕРМАРКЕТОВ ОДЕЖДЫ, ОБУВИ И КОСМЕТИКИ NEIMAN MARCUS С ПОМОЩЬЮ МОБИЛЬНОГО ПРИЛОЖЕНИЯ ВЫВОДИТ ОТНОШЕНИЯ МЕЖДУ ПОКУПАТЕЛЕМ И ПРОДАВЦОМ НА НОВЫЙ УРОВЕНЬ.

Разработанное компанией Signature Labs приложение можно скачать бесплатно в App Store. Одной из его главных функций является персональный сервис на территории магазина сети. Датчик на входе распознает посетителя с приложением NM Service и автоматически запускает его. Посетитель узнает о новых поступлениях в магазине, а также о грядущих вечеринках, скидках и мероприятиях. И получает доступ к информации о сотрудниках, доступных в торговом зале. Те, в свою очередь, тоже оповещаются, что в магазин вошел участник программы NM Service. Консультанты и продавцы, кроме этого, видят историю предыдущих покупок посетителя, в том числе онлайн-овых, и фотографию покупателя — для того чтобы было легче его опознать. Компания утверждает, что пытается сделать взаимодействие двух сторон «более социальным и увлекательным». В случае если это действительно происходит, покупатель и продавец могут продолжать общаться даже за пределами магазина — с помощью чата, встроенного в приложение: например, чтобы договориться о следующем визите. Пока что «индивидуальный цифровой подход» применяется только в бутиках, однако он может быть оправдан и в любом нишевом бизнесе со сравнительно небольшим количеством клиентов. ■

НЕДИКИЙ ТУРИЗМ

СЕМЕЙНАЯ ПАРА ИЗ НЬЮ-ДЖЕРСИ ЗАРАБАТЫВАЕТ НА НАБИРАЮЩЕМ ПОПУЛЯРНОСТЬ В США ПАЛАТОЧНОМ ОТДЫХЕ ЗА СЧЕТ ТОГО, ЧТО ДЕЛАЕТ ЕГО БОЛЕЕ «ЦИВИЛИЗОВАННЫМ».



Супруги Крис и Келла Макфи открыли компанию Suburban Camping в 2010 году. Большие любители загородного туризма, они превратили хобби в бизнес, начав сдавать и продавать туристические палатки «с наполнением» — персональным дизайном и возможностью проводить тематические праздники. Вариантов множество — от романтического вечера под звездами и классической скаутской ночевки у костра до кемпинга в стилистике книг про Гарри Поттера с игрушечными со-

вами, волшебными палочками и круглыми очками для всех участников. Suburban Camping может организовать кинопросмотр под открытым небом или построить палаточный городок, чтобы разместить участников музыкального фестиваля. Заказы предприятие четы Макфи выполняет «под ключ»: доставляет тенты, предметы декора и бар с закусками до места, устанавливает их и забирает после того, как мероприятие окончено. Аренда палатки вместе с декором обходится в сумму от \$375 до \$500;

купить ее можно за \$650 — но уже без дополнительного дизайна. При этом все палатки компания шьет самостоятельно — они необычной формы и изготовлены из яркой ткани. Инвестиции супругов в проект за два года составили \$40 тыс.; выручка пока не раскрывается. Основатели компании планируют освоить нишу пляжного кемпинга, а также расширять бизнес по продаже готовых палаток с помощью онлайн-овой торговли и партнерства со специализированными туристическими магазинами. ■

ДАТЧИК-ХРАНИТЕЛЬ

СЕНСОРНЫЕ ДАТЧИКИ ДЛЯ ЛЮБИТЕЛЕЙ АКТИВНОГО СПОРТА АВТОМАТИЧЕСКИ ВЫЗОВУТ «СКОРЮЮ» ПРИ НЕСЧАСТНОМ СЛУЧАЕ.

Американская компания ICEdot из Оклахомы предлагает закреплять небольшие круглые сенсоры на велосипедных шлемах или одежде: когда устройство распознает сильный удар или падение, оно самостоятельно вызывает неотложную помощь. Устройство отправляет медикам идентификационные данные пострадавшего (они вносятся заранее) и его GPS-координаты, которые считываются со смартфона

пользователя по Bluetooth-каналу. Между моментом, когда происходит авария, и отправкой сигнала экстренным службам имеется 30-секундная задержка. Если датчик сработал по ошибке — например, владелец шлема просто уронил его, — этого времени должно хватить для отмены вызова. Устройство предназначено не только для велосипедистов, но и для любителей горных лыж, сноуборда, пеших походов и так далее — всех, у кого



есть риск травмироваться в местах, где может не оказаться других людей, способных оказать им первую помощь.

Сейчас ICEdot пытается получить финансирование бизнеса с помощью краудсорсинга. Компания просит внести пожертвование от пяти долларов до двух тысяч — причем получить сенсорный стикер и годовую подписку на сервис Crash Sensor, хра-

нящий данные о владельцах сенсоров, можно минимум за 25 долларов. В отличие от аналогичных приспособлений (например, наручных браслетов, содержащих всю медицинскую информацию о владельце), датчики ICEdot невозможно забыть надеть: они прикрепляются один раз, в том числе и к одежде, и спокойно выдерживают стирку и суровые погодные условия. ■

САД В КУБЕ

ЯПОНСКАЯ КОМПАНИЯ DAIWA HOUSE INDUSTRY ПРИДУМАЛА ГИДРОПОННЫЙ ОГОРОД В ФОРМЕ КУБА, А АМЕРИКАНСКАЯ BITRONICS — СИСТЕМУ, КОНТРОЛИРУЮЩУЮ РАЗВИТИЕ В НЕМ РАСТЕНИЙ.

Специализирующаяся на решениях для «умных» домов Daiwa House представила компактный контейнер-огород, способный уместиться на парковочном месте. В нем применяется гидропонная система: корни развиваются в воде благодаря растворенным веществам, необходимым для питания. Дневной свет в сооружении Agri-Cube заменен на флюоресцентный, а подпитка растений осуществляется автоматически. Урожайности куба — до тысячи овощей в год. Единственный недостаток: перечень подходящих культур ограничен: во влажно-воздушной, беспочвенной среде лучше выращивать только листовые салаты и зелень. Впрочем, японцы нашли 23 разных вида овощей, пригодных для агрокуба, — даже редис и турнепс. Компания надеется, что

новинка найдет применение в местных ресторанах и отелях. Хорошим дополнением к гидропонному огороду служит разработка американской Bitronics — сенсорная система, отслеживающая важнейшие показатели жизнедеятельности растений. Она работает точнее, чем датчики в музеях: контролирует температуру и влажность, яркость света, кислотность среды и насыщенность минералами. Все данные можно загрузить в онлайн-новый аккаунт и получить план ухода за растениями — а при очередной синхронизации, возможно, и предупреждение о том, что следует скорректировать воздействие какого-либо фактора. Ориентировочная стоимость набора Bitronics — \$395. При такой цене он доступен не только рестораторам, но и рядовым горожанам-садоводам. ■

ЛОВЕЦ СОЛНЦА

В АМЕРИКЕ ПРИДУМАЛИ ЗЕРКАЛЬНУЮ СИСТЕМУ ДЛЯ САДОВОДОВ, КОТОРАЯ ПОЗВОЛИТ ИСПОЛЬЗОВАТЬ ЗАТЕНЕННЫЕ УЧАСТКИ САДА.

В основе изобретения массачусетской компании Wikoda лежит гелиостат — прибор, поворачивающий зеркала вслед за движением солнца и отражающий солнечный свет в указанном направлении. Простейшие гелиостаты применялись в телескопах еще несколько веков назад, но никому прежде не приходило в голову использовать прибор для бытовых целей домохозяйств. Устройство Sunflower (от английского «подсолнух») оснащено шестью зеркальными панелями на моторном приводе, закрепленными на металлической ножке, — и своим внешним видом действительно оправдывает название. Сенсоры на панелях отслеживают движение солнца и регулируют положение зеркал, чтобы от-

ражающиеся лучи попадали в одно и то же место на протяжении всего дня. Устройство можно установить во дворе и направить свет куда требуется — в тенистые участки сада для лучшего роста растений, темную комнату в доме или на солнечную панель для повышения ее КПД. Производители заявляют, что Wikoda Sunflower отражает солнце с эффективностью в 95%, а лучи «бьют» на 7,5 метра и вырабатывают количество дневного света, эквивалентное шестидесяти стандартным электрическим лампочкам. Приобрести «зеркальный подсолнух» можно за \$400; при этом представители фирмы-производителя уверяют, что экономия на счетах за электричество поможет окупить устройство довольно быстро. ■

ЕСТЬ КОНТАКТ

СИНГАПУРСКИЙ БАР УВЕЛИЧИЛ ПРОДАЖИ ПИВА БЛАГОДАРЯ QR-КОДАМ ДЛЯ ЗНАКОМСТВ.

Сеть баров Harry's Bar совместно с рекламным агентством Cheil в середине августа разработала и протестировала сервис Bottle Message — приложение, позволяющее анонимно общаться посетителям одного и того же заведения. Целевая аудитория «посланий из бутылки» — нерешительные мужчины, которые не могут завязать разговор с понравившейся им девушкой. Harry's предлагает поступить проще — отправить с официантом в подарок прекрасной незнакомке бутылку пива с прикреплен-

ным сообщением, закодированном в QR-коде на этикетке. На бутылке находится подробная инструкция, объясняющая, как скачать и установить приложение, прочесть сообщение и при желании ответить на него. В переписку в итоге вступают только два человека: тот, кто купил пиво, просканировал код и отправил сообщение вместе с подарком, и тот, кто получил бутылку с тем же кодом и прочел сообщение. Владельцы заведения утверждают, что тестовое приложение скачали более 120 че-



ловек за три недели — а люди, воспользовавшиеся им, купили в два раза больше пива, чем обычно. Кроме того, посетители бара стали ощутимо активнее общаться: мужчины проявляют больше решительности, а женщинам нравится

изобретательный способ познакомиться с ними. Публика стала дольше задерживаться в баре — следовательно, больше тратить. Воодушевленная успехом, компания намерена внедрить ту же систему во всех барах сети. ■

ЧЕМОДАН С ГОЛОВОЙ

ИСПАНСКИЙ ДИЗАЙНЕР УПРОСТИЛ ЖИЗНЬ ПУТЕШЕСТВЕННИКАМ: ОН РАЗРАБОТАЛ ЧЕМОДАН, КОТОРЫЙ САМОСТОЯТЕЛЬНО СЛЕДУЕТ ЗА ВЛАДЕЛЬЦЕМ.

Автор проекта Родриго Гарсиа Гонзалес считает, что речь идет о «багаже нового поколения»: «Больше нет необходимости волноваться за сохранность багажа или гадать о его местонахождении. Чемодан становится сам себе носильщиком». В дне модели Нор! расположен гусеничный механизм, который позволяет чемодану двигаться вперед и поворачивать в стороны. С помощью трех устройств, принимающих Bluetooth-сигналы от телефона владельца, чемодан расшифровывает местоположение хозяина и движется по направлению к нему. Если сигнал пропадает, чемодан автоматически запирает себя на замок, а телефон начинает вибрировать. Автор полагает, что его система трекинга багажа может быть востребована не только инди-

видуальными путешественниками, но и целыми аэропортами — и со временем позволит полностью исключить багажные ленты. Чемоданы могут автоматически распознать своих владельцев и подъехать к ним едва ли не сразу, как они спустятся с борта самолета. В настоящее время Гонзалес заканчивает тестирование прототипа и пытается наладить производство Нор! собственными силами — с помощью организованной им компании Ideactionary. Это далеко не первая попытка создать чемодан, «бегающий» за владельцем. Похожие идеи несколько лет назад выдвигали в Канаде (проект Fido) и даже в России (проект компании «Роботроник.Ру»), но технология Гонзалеса дешевле и проще аналогов — а значит, у нее больше шансов на коммерческий успех. ■



III БИЗНЕС ФОРУМ

FRESH FOOD RUSSIA 2012

22–23 НОЯБРЯ 2012 МОСКВА, BORODINO HOTEL



СВЕЖИЕ ИДЕИ В УПРАВЛЕНИИ САМЫМ БЫСТРОРАСТУЩИМ СЕГМЕНТОМ ПРОДАЖ!

2 ПАРАЛЛЕЛЬНЫХ КОНФЕРЕНЦИИ, А ТАКЖЕ СЕРИЯ ВСТРЕЧ И КОММЕРЧЕСКИХ ПЕРЕГОВОРОВ

Свежая продукция

- Поиск новых поставщиков в проблемных категориях
- Планирование закупок и стабильность поставок
- Качество: эффективные способы контроля
- Лучшая практика в цифрах: наценки, потери, оборачиваемость

Собственное производство в магазинах

- Эффективные концепции и бизнес-модели для различных форматов
- Грамотное управление и критерии эффективности
- Ассортимент: что будет популярно
- Системы обучения и правильной мотивации персонала

СЕРИЯ ВСТРЕЧ И СЕССИЯ КОММЕРЧЕСКИХ ПЕРЕГОВОРОВ МЕЖДУ:

Розничными сетями и поставщиками фреш-категорий:

Овощи и фрукты, Молочная продукция, Мясо и рыба, Кондитерские изделия

Розничными сетями и поставщиками оборудования для собственного производства

ПО ВОПРОСАМ УЧАСТИЯ: +7 (495) 785 22 06; www.b2bcg.ru

ЯНА АРЖАНОВА

ТИМБИЛДИНГ С РИСКОМ

В бизнесе некоторых компаний иногда наступает момент, когда быстро сплотить команду и наладить эффективные внутренние коммуникации помогают только нестандартные тренинги и игры.

Еще лет шесть–семь назад сегмент так называемых экстрим-программ выглядел на российском рынке корпоративных тренингов довольно экзотически. Да, специфическая ниша постепенно заполнялась — как игроками, так и весьма неожиданными предложениями. Но большинство потенциальных заказчиков пребывало в недоумении. Зачем отправлять сотрудников на какие-то «веревочные курсы» в лесу? В чем смысл совместного покорения горных вершин и рискованных сплавов на байдарках, да вдобавок за счет предприятия? Еще труднее было понять, зачем компаниям был необходим именно такой формат «обучения и развития». Неужели не хватает традиционных аудиторных тренингов?

Ассортимент предложений до сих пор обширен, однако трудно утверждать, что интерес к «экзотике» заметен возрос. Да и сам по себе термин «экстрим-тренинг», как говорит директор по развитию ГК «Институт Тренинга — АРБ Про» Мария Велли, ныне встречается гораздо реже: «Сегодня HR-эксперты скорее склонны говорить просто о тренингах формирования команды (teambuilding) и об обучении вне аудитории — с выездом за город или в специально организованные экспедиции». По словам Марии, подобных запросов нынче стало

раз в четыре меньше, чем в докризисные годы: «Мода на тренинги формирования команды поутихла. Однако интерес к ним остается стабильным. Нужно сказать, что такой формат обучения занял свою нишу. В России пропорция тренингов по командообразованию стала примерно такой же, как в мире».

ВНЕЗОНЫ КОМФОРТА

Международная Ассоциация профессионалов развития личности предлагает своим участникам использовать в рекламных материалах тренингов специальные квалификационные значки, которые различаются по цвету. Зеленый указывает на мягкий и бережный тренинг, желтый — на сбалансированный, с умеренной нагрузкой, а красный сигнализирует об экстремальном формате для заранее подготовленной аудитории. В онлайн-энциклопедии практической психологии Psychologos.Ru смысл и задача экстремальных тренингов трактуются так: «В жизни человека бывают различные жесткие и экстремальные ситуации. И ошибаться, «наступать на грабли» в этих ситуациях оказывается очень болезненно. Отличие же тренинга в том, что сами ситуации — учебные, а «грабли» — резиновые».

Участниками таких мероприятий обычно становятся топ-менеджеры, руководители или

представители линейного персонала, отличившиеся при выполнении должностных обязанностей. В среднем количество участников колеблется в пределах 20 человек.

Нестандартная, специально смоделированная для участников тренинга ситуация призвана заставить людей пережить яркие эмоции, получить незабываемые впечатления, а попутно — вывести взаимодействие в команде на качественно иной уровень. Логика в этом есть. Оказавшись вне зоны комфорта, люди в силу возможностей пытаются преодолевать возникающие барьеры и интуитивно пробуют на вкус новые модели поведения. В то же время границы экстрима в тренингах или играх всегда индивидуальны. «Экстрим для бухгалтерии и экстрим для молодых управленцев — это совершенно разные понятия, — уточняет тренер-консультант Александр Науменко из «Лаборатории команд». — Сам формат можно применить для всех. Разница будет заключаться только в том, нанимать или нет носильщика рюкзаков для людей, поднимающихся в гору». Однажды «Лаборатория команд» разработала для очередного клиента зимнее мероприятие. Маршрут требовалось пройти на снегоходах, а в процессе команду ожидали разного рода неприятности вроде поломки транспортных средств.

Так вот, участниками приключения оказались... исключительно девушки, сумевшие вполне мужественно справиться со всеми задачами.

«Экстрим-тренинги проводятся для того, чтобы команда, совместно проходящая все испытания в игровой форме, сплотилась, — объясняет гендиректор компании «Приключенческие гонки» Андрей Овчинников. — В данном случае мы имеем все возможности для достижения ключевых целей, обозначенных в классическом американском тимбилдинге. Во-первых, улучшить коммуникации среди сотрудников, так как экстремальные тренинги учат людей договариваться друг с другом. Во-вторых, выработать общее стремление к результату, избавиться от узости мышления. В-третьих, распределить роли, что особенно важно для проектных команд. Наконец, бросить вызов самим себе, постараться переломить себя и сделать то, что ранее казалось невозможным. В формате веревочного курса такой вызов — это прыжок с возвышенности на трапецию, ходьба на высоте 12 метров над землей, падение на руки своим коллегам».

Некоторые тренеры считают, что корпоративные мероприятия с экстрим-элементами могут служить инструментом для внутреннего пиара. Директор по развитию Squadra Алексей Шалаев приводит в пример организацию, где участие в подобного рода мероприятиях рассматривается как бонус для особо проявивших себя сотрудников. Так «награждают впечатлениями» — в виде поездок на Байкал, в Карелию, путешествий на яхте.

В портфолио Squadra обнаруживаются и в меру экстремальные походы на Алтай, не требующие опыта в скалолазании и изматывающего преодоления расстояний. Зачем ехать в Западную Сибирь? Для того чтобы назвать покоренную безымянную вершину своим именем. «У нас был такой поход с одной крупной страховочной компанией, — вспоминает Алексей Шалаев. — Туда как раз пришел новый генеральный директор, увлекающийся подобного рода времяпрепровождением. Он повел свою команду на Алтай, и они все вместе покорили вершину». По мне-



“ СМЫСЛ ЭКСТРИМ-ТРЕНИНГА В ТОМ, ЧТОБЫ НАУЧИТЬ КОМАНДУ РАБОТАТЬ В ЖЕСТКИХ СИТУАЦИЯХ. ОКАЗАВШИСЬ ВНЕ ЗОНЫ КОМФОРТА, ЛЮДИ В СИЛУ ВОЗМОЖНОСТЕЙ ПЫТАЮТСЯ ПРЕОДОЛЕВАТЬ ВОЗНИКАЮЩИЕ БАРЬЕРЫ И ИНТУИТИВНО ПРОБУЮТ НА ВКУС НОВЫЕ МОДЕЛИ ПОВЕДЕНИЯ ”

нию Шалаева, компаниям иногда важно вырваться из стен офиса, чтобы коллеги имели возможность иными глазами посмотреть друг на друга, получить опыт совместной деятельности в нестандартных условиях. Они невольно снимают маски, становятся понятнее и ближе друг другу.

Заказчики тренингов с экстрим-составляющей обычно понимают, куда и зачем они отправляют свою команду, поскольку от этого понимания практически полностью зависит результат и эффективность тимбилдинга. С действенностью такого подхода соглашается Елена Семенова, заместитель генерального директора по вопросам управления персоналом компании «Информзащита»: «На мой взгляд, использование экстремальных тренингов должно иметь под собой серьезное основание, а риски необходимо просчитать до мельчайших деталей. Все дело в том, что последствия таких тренингов могут быть непредсказуемыми — начиная с возможного сопротивления сотрудников и заканчивая дискредитацией самой идеи развития. В своей карьере я сталкивалась

с «билдингом», в том числе и с элементами экстрима. «Проблема в том, что истинный объем рынка услуг в области обучения и развития размыт, — признается Мария Велли. — Кроме того, проекты классического тимбилдинга и мероприятий outdoor-формата часто попадают в разные статьи бюджета. Например, корпоративный праздник с элементом тимбилдинга может быть статьей затрат отдела маркетинга. В то же время аналогичный проект нередко становится элементом модульной программы развития кадрового резерва — и уже попадет в статью расходов на обучение и развитие персонала».

В 2008 году, в разгар кризиса, многим компаниям приходилось ужимать бюджеты на обучение и развитие персонала, ограничиваться самыми необходимыми тренингами, проводимыми зачастую собственными силами, без привлечения внешних провайдеров. Игры с элементами экстрима в такой ситуации, с одной стороны, выглядели излишеством. Но с другой — могли выступить эффективным инструментом укрепления

было предложено... зарабатывать деньги по собственным бизнес-планам на улицах Москвы. Курс под названием «Социальное предпринимательство» стал частью программы по переквалификации безработных.

— Мне было необходимо создать такую мотивацию, при которой люди были бы вынуждены сделать то, на что они не решаются, — рассказывает Бондаренко. — Когда мы начали обсуждать варианты, дискутировать, учиться работать в команде, я заметила, что некоторые боялись даже прикасаться к деньгам. В первый день проводилась теоретическая подготовка, обучение основам проект-менеджмента, а следующий ушел на шестичасовую практику за пределами помещения. И мне вдруг позвонил взволнованный завуч колледжа, на базе которого реализовывалась программа, и задал вопрос: «Что за тренинги вы устраиваете? Ваших учеников только что задержала милиция на Красной площади! Они продавали какие-то воздушные шарики с пожеланиями». Оказалось, что «начинающие предприниматели» в промоцелях нарядились в яркие костюмы, чем привлекли внимание не только покупателей, но и сотрудников правоохранительных органов. История, к счастью, закончилась благополучно.

По словам Надежды, этот двухдневный тренинг позволил смоделировать ситуацию, при которой люди создавали собственные бизнес-проекты и пытались получить с них прибыль. При этом участников не пришлось вывозить на природу, заставлять прыгать с парашютом или проходить веревочный курс. Достаточно было создать ситуацию неопределенности и риска, убрать некоторые условия, чтобы человек потерял опору и «открыл» в себе навыки, которые ранее не применял.

Для компаний экстрим-мероприятия — продукт «штучный», индивидуальный и дорогой, утверждают игроки рынка. В то же время конкретные цены они называть не решаются. Говорят, программа всякий раз адаптируется под задачи заказчика, с учетом сферы его деятельности. К тому же нередко

УЧАСТИЕ В ТРЕНИНГЕ С ЭКСТРИМ-ЭЛЕМЕНТАМИ В НЕКОТОРЫХ КОМПАНИЯХ РАССМАТРИВАЕТСЯ КАК «НАГРАЖДЕНИЕ ВПЕЧАТЛЕНИЯМИ» — СПОСОБ ПООЩРЕНИЯ ДЛЯ ОСОБО ПРОЯВИВШИХ СЕБЯ СОТРУДНИКОВ

с ситуациями, когда применение экстремальных тренингов было актуально. Чаще всего они сводились к необходимости сформировать управленческую команду в жестких временных рамках или при наличии внутреннего конфликта». Однако «Информзащите» до сих пор удавалось решать проблему с помощью традиционных инструментов, которые, как уточняет Семенова, логичнее укладываются в бизнес-формат компании и не расходятся с ее этическими соображениями.

БЕСЦЕННАЯ ПРАКТИКА

Эксперты не решаются оценивать долю сегмента, к которому относятся проекты категории «тим-

командного духа и повышения лояльности персонала в трудное время.

Александр Науменко уверяет, что в кризис резкого падения спроса на экстрим-тренинги «Лаборатория команды» не ощутила. Возможно, потому что в базе клиентов было немало крупных компаний, которые, несмотря на кризисную нервотрепку, все-таки готовы были тратить на тимбилдинг, чтобы выработать у сотрудников умение принимать решения в быстро меняющихся условиях.

Бизнес-тренеру Надежде Бондаренко в 2009 году пришлось учить людей, потерявших работу и пребывавших в состоянии стресса. Им

место проведения мероприятия переносится за границу, так что итоговая стоимость складывается в зависимости от различных дополнительных факторов. На сайтах тренинговых агентств прайс-лист искать бесполезно. Всем желающим просто предлагается оставить заявку.

Стоит отметить, что рынок outdoor-тренингов начиная с середины 2000-х активно осваивают и ивент-агентства, часто предлагая облегченные варианты тимбилдинга с приятными составляющими вроде ужина у костра, шашлыков, барбекю и песен под гитару. Но такие форматы больше напоминают корпоративные праздники и отдых, нежели командообразующие тренинги. Покорение Килиманджаро, рыбалку в ЮАР и джип-экспедиции топ-менеджменту с удовольствием обещают туристические агентства, развивающие экстрим как одно из направлений. Цена пакета услуг — в среднем от 1 100 евро на человека без учета авиабилетов.

ВОПРОС ЭФФЕКТИВНОСТИ

В начале 2012 года Vodafone UK совместно с исследовательской компанией YouGov провела опрос среди сотрудников, чтобы выяснить, как они сами оценивают эффективность тимбилдингов. Результаты оказались неожиданными: 54% опрошенных честно признались, что мероприятия никак не повлияли на их взаимоотношения с коллегами. Только 26% респондентов отметили положительный эффект. Самыми неэффективными программами были названы прыжки с тарзанки, сплавы по реке, а также передвижение с завязанными глазами и падение спиной на руки своим коллегам. Зато этим активностям противопоставлялись волонтерство и благотворительность.

В России подобные опросы не проводились, но тренеры, анализируя поведение и поступки людей во время таких мероприятий, утверждают: им удастся вынести много полезной для кадровиков информации.

«На рабочем месте сотрудники часто действуют «по шабло-

ну», контролируют свое поведение и эмоции, — говорит Андрей Овчинников. — А тут многое проясняется, становится очевидным. Иногда перед выполнением какого-либо препятствия группа, пытаясь договориться, начинает банально выяснять отношения. На двухдневном тренинге, например, достаточно дать на один завтрак меньше или запланировать подъем на пару

кусством и творчеством, приходится перевоплощаться, например, в цирковых артистов. У Squadra уже есть опыт проведения подобного мероприятия для металлургов и энергетиков. Тогда людям даже пришлось выступать перед настоящими зрителями, чего они абсолютно не ожидали.

В августе команда Squadra вернулась из пятидневного путеше-

«ЭКСТРИМ-МЕРОПРИЯТИЯ — ПРОДУКТ ШТУЧНЫЙ И ДОРОГОЙ. ОБЫЧНО КОМПАНИИ-ОРГАНИЗАТОРЫ ВСЯКИЙ РАЗ АДАПТИРУЮТ СЦЕНАРИЙ И ПРОГРАММУ ПОД ЗАДАЧИ ЗАКАЗЧИКА С УЧЕТОМ СФЕРЫ ЕГО ДЕЯТЕЛЬНОСТИ»

часов раньше, как возникает много ссор и недовольства. Как это ни странно, но часто в экстремальных ситуациях спокойные с виду люди неожиданно ярко проявляют себя. Нередко оказывается, что они решают ключевые задачи за тех, кто считается в компании «звездами».

В последние три года организации, занимающиеся тимбилдингами, стали предлагать заказчикам квесты, участникам которых приходится разгадывать многочисленные загадки, проявляя эрудицию, и перемещаться по точкам заданного маршрута. Эти мероприятия могут проводиться на различных открытых площадках: в парках, лесах, на заброшенных заводах, да и просто на улицах города. По желанию клиента проведение квеста может быть перенесено за границу. Игроки рынка не скрывают, что разработка и проведение таких приключений довольно затратны. Важно и то, что каждый квест неповторим, а идеи не тиражируются.

Алексей Шалаев считает, что квесты как сегмент тимбилдинга будут развиваться и дальше, однако, помимо него, заказчики все больше интереса будут проявлять к программам, предлагающим участникам кардинально изменить род деятельности, «примерить» другую профессию. В этом смысле весьма интересны эксперименты, в рамках которых людям из сферы, не имеющей ничего общего с ис-

ствия на легендарном паруснике «Крузенштерн» со студентами Сколково. «У нас была запланирована программа «Лидерство в условиях неопределенности», которая сочетала в себе элементы тренинга и активного труда, — вспоминает Алексей Шалаев. — Мы проводили параллели с тем, что происходит на корабле и в жизни. На протяжении этого периода люди не имели доступа к мобильной связи, жили в кубриках, питались в столовой, изучали устройство судна и проходили деловые программы». Студентам Executive MBA пришлось на несколько дней войти в роль простых моряков. Несмотря на то что сама обстановка была довольно-таки спокойной, за исключением качки и сильного ветра, несколько человек, по признаниям Шалаева, выходили из жилых помещений судна крайне редко.

Размышляя о ближайших перспективах рынка, Мария Велли не ждет сколько-нибудь существенных изменений: «На мой взгляд, потребность останется на прежнем уровне и будет зависеть от задач, которые ставит перед собой конкретный бизнес».

Однако на повестке дня остается вопрос о том, какие еще экстрим-продукты провайдеры будут готовы предложить клиентам, когда те набегаются в квестах и устанут от покорения горных вершин. ■

АЛЕКСАНДРА КОЧЕТКОВА

ПСЕВДО-ЛИДДЕР

Или некоторые наблюдения о природе сангвиника.

В предыдущей публикации¹ мы начали обсуждать пригодность различных темпераментов для развития лидерских качеств. Первым в списке оказался холерик, за ним с некоторыми оговорками последовал флегматик. Поговорим теперь о сангвиниках, которых нередко можно встретить среди собственников российского бизнеса.

Это может показаться парадоксальным и идущим вразрез с расхожим мнением и многими исследованиями, но сангвиники с точки зрения лидерских качеств с огромным отрывом отстают от двух упомянутых темпераментов — притом что вроде бы обладают массой достоинств. К примеру, известный польский психолог Ян Стреляу называл сангвинический тип вершиной дерева темпераментов, отмечая его прекрасную сбалансированность с точки зрения

1 Вся власть холерикам! // Бизнес-журнал. — 2012. — №9. — С. 54.

2 От лат. *ambi* («вокруг») и *verto* («крутить», «поворачивать») — психологический термин, которым обозначают личность человека, личность которого одновременно сочетает в себе черты экстра- и интроверта.

разгона и торможения нервной системы. Впрочем, Стреляу подчеркнуто игнорировал другие характеристики этого темперамента. Что же касается психики сангвиника, она действительно довольно легко реагирует на различные потрясения и возмущения внешней среды. Восстанавливается сангвиник тоже быстро, легко переходя от слез к уравновешенному состоянию. Казалось бы, на этом список достоинств исчерпывается. Однако эта идея получила популярность, и по сию пору многие практики продолжают считать сангвинический тип лучшим из темпераментов. При этом почему-то забывают учитывать массу парадоксальных отклонений, которые несет в себе этот типаж, вселяя большие сомнения в его лидерском потенциале.

Начнем с того, что сангвиник представляет собой амбиверта², то есть обладает «переворачиваю-

щейся» моделью поведения. Он может быть то интровертом, то экстравертом. То слабым, то сильным. То экспрессивным, то холодным. То пассионарным, то фригидным. Только в последние 15–20 лет в научной среде сформировался ответ на вопрос, чем вызвана столь ярко выраженная переменчивость.

Осторожно, слепой водитель

Все дело в том, что сангвиник представляет собой детско-юношеский типаж, иными словами — человека, у которого не успели до конца сформироваться ни поведенческие, ни мыслительные механизмы. В первую очередь бросается в глаза то, что у сангвиника не существует доминанты в мышлении. У него недоразвита как левополушарная, так и правополушарная «машина». И это самым непосредственным образом определяет его поведение.

Во-первых, сангвиник склонен к очень поверхностному восприятию информации. У него слабая память, он быстро все забывает. Во-вторых, в силу этого он еще и искажает информацию. То есть попросту обманывает окружающих и самого себя. Причем речь идет не о невинных рассказах, которые так свойственны детям. Вполне взрослый сангвиник, сообщая очередную нелепицу, искренне в нее верит, поскольку таково его взаимоотношение с окружающим миром: он воспринимает не реальность как таковую, а лишь свое восприятие реальности. Не имея возможности усваивать большие объемы данных,



“СРЕДИ УПРАВЛЯЮЩИХ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА САНГВИНИКОВ ДОВОЛЬНО МНОГО. ХОТЯ ПРИ ВСЕЙ СВОЕЙ НЕВИННОСТИ ЭТО ОДИН ИЗ САМЫХ СТРАШНЫХ ПАТОЛОГИЧЕСКИХ ЛИДЕРОВ. ПРАЙД ЛЬВОВ, УПРАВЛЯЕМЫЙ ОСЛОМ, НАМНОГО ХУЖЕ, ЧЕМ СТАДО ОСЛОВ, КОТОРЫМИ РУКОВОДИТ ЛЕВ”

он невольно искажает правду, продуцируя весьма далекие от истины впечатления и выводы. Заметим, что для управленца, а также лидера как носителя смысла и энергии это крайне неподходящее свойство. Благодаря слабо работающему мыслительному аппарату амбивертному характеру свойственны довольно своеобразные метания. Например, в определенный момент при принятии решения у сангвиника неправильно сработала логика. «Ладно, — думает истинный сангвиник, обнаружив свою промашку, — в следующий раз обязательно воспользуюсь интуицией». Однако в другой раз неправильно сработает интуиция, на что сангвиник реагирует: «Теперь буду думать! Ведь мне говорили, что надо думать...» Итак, он возвращается на исходную позицию, но и тут его поджидает неудача. В связи с этим сангвиник постоянно совершает однотипные ошибки, за что окружающие очень быстро присваивают ему гордое звание «идиота». Все понятно: сангвиник — это по сути подросток, даже когда по возрасту его подростком уже не назовешь.

Культ личности

Впрочем, не будем совсем уж обижать сангвиника. Он вовсе не обязательно обделен мыслительными способностями: они у него просто неправильно работают. Некоторым спасением для него может стать присутствие рядом человека, который поможет ему развить и логику, и интуицию. Если сангвинику вовремя помочь, он даже в случае сохранения своих поведенческих черт может временами выказывать недюжинный ум. Подобные типажы хорошо известны в современном кинематографе: это отвязные клерки, которые вдруг начинают решать какие-то сверхъестественные задачи, тихие домохозяйки, неожиданно превращающиеся в ярких пассионарных особ. Однако в жизни подобные трансформации вероятны лишь в случае наличия головы. При ее отсутствии подобные изменения сродни выходкам, бессмысленному карнавалу. Но и это еще не все.

Проблема в том, что, совершая однотипные ошибки, сангвиник не имеет привычки подводить итоги. Таким образом, у него, в отличие

от носителей других темпераментов, есть очень хорошие предпосылки для развития мании величия. В своих неудачах сангвиник склонен винить весь окружающий мир; в то же время он, как жена Цезаря, остается вне подозрений. Сангвиник истово блокирует любую критику в свой адрес. Да, все можно объяснить: там, где-то далеко внутри, по-прежнему живет маленькая девочка или мальчик, которые требуют по отношению к себе мудрости, заботы и тепла. Им страшно в этом мире... Впрочем, если бы сангвиник мог в этом признаться окружающим, все было бы иначе! Но нет, к сожалению, представители этого темперамента редко склонны к тому, чтобы афишировать свои истинные чувства и признаваться в своем страхе. К слову, исходя из моего большого опыта работы с людьми, в том числе в компаниях, могу заметить: лучшими на моей памяти всегда были проекты, приступать к которым люди боялись. Причем не только боялись, но и признавались себе в этом. Бояться — нормально! Однако сангвиник этого не понимает. Ведь это подросток, который, вместо того чтобы расти и становиться все более сильным,

“ГЛАВНАЯ ИПОСТАСЬ САНГВИНИКА — «ВРУН, БОЛТУН И ХОХОТУН». ВРЕТ, БОЛТАЕТ И СМЕЕТСЯ ОН В УЖАСАЮЩИХ МАСШТАБАХ. ЭТО МАНИПУЛЯТОР, СМЕНЯЮЩИЙ МАСКИ, СПОСОБНЫЙ НА ЖЕСТОКИЕ РОЗЫГРЫШИ И НЕ ФИЛЬТРУЮЩИЙ СВОЮ РЕЧЬ”

боится показаться слабым. Вместо реальной работы над собой он предпочитает надевать маски.

СМЕХ И ГРЕХ

В этом проявляется следующая ипостась сангвиника, а именно — «врун, болтун и хохотун». Врет сангвиник в ужасающих масштабах. Это манипулятор, сменяющий маски, способный на жестокие розыгрыши, и не фильтрующий свою

речь (его стихийная жестокость практически не корректируется). При этом в свой адрес сангвиники-управленцы не то что не терпят подобных вольностей — им не по вкусу даже малейший намек на это. Что стоит за такой инфантильной позицией? Неспособность выдерживать нагрузки, нести ответственность, а также слабая энергия, что очень пагубно сказывается на делах управляемой сангвиником компании. Сможет ли вести за собой людей тот, кто, мягко говоря, постоянно преувеличивает (с определенного момента это очень быстро начинает считываться коллехтивом), который несдержан на язык и может выболтать любые секреты, стоит только подстроиться и польстить?

Защитная поведенческая реакция сангвиника — это смех, а вместе с тем желание спрятаться от реальности за ее смешной стороной. Поэтому «хохотун» в нем со временем рискует затмить все. В ответ на предупреждение сотрудников о надвигающихся проблемах сангвиник скорее предпочтет поерничать и уйти в сторону, нежели начать искать решение.

Стремление веселиться зачастую приобретает у сангвиников патологические формы. Подобное существование позволяет им избегать напряжения. Гедонист³ и сибарит⁴ — это распространенные производные от сангвинического темперамента. Столкнувшись с сангвиником на каком-либо мероприятии, вы легко узнаете его: именно он будет со вкусом вести разговоры «о женщинах, машинах и сигарах».

Если глубокий и сильный холерик в ситуации, предполагающей бездействие, всегда обязательно чем-нибудь займется, сангвиник будет именно что бездельничать, являя собой классический тип прожигателя жизни. Его главная миссия заключается в поиске радости, поэтому свое сорокалетие он рискует встретить с истощенной душой. К иному исходу и не может привести пагубная привычка к гедонистическому времяпрепровождению и внутренняя слабость.

Впрочем, и это еще не все. Со временем «юмористичность»



“СВОЙ ЭНЕРГЕТИЧЕСКИЙ МАКСИМУМ САНГВИНИК-БОСС ОБЫЧНО ПРИМЕНЯЕТ НЕВПОПАД: МОЖЕТ ВЗБЕЛЕНИТЬСЯ НА ПУСТОМ МЕСТЕ, УСТРОИТЬ СКАНДАЛ ИЛИ НЕ К МЕСТУ НАЧАТЬ УМНИЧАТЬ. ЗАТО МИНИМУМ «ВКЛЮЧИТ» ТАМ, ГДЕ ДЕЙСТВИТЕЛЬНО ТРЕБУЕТСЯ ТЯЖЕЛАЯ РАБОТА”

сангвиника трансформируется в стремление издеваться над всем, что движется, а его выходки приобретают все более злобный характер. А ведь для этого большого ума не надо. Значительно больше усилий требуется для тонкого и доброго юмора. К сангвинику близок еще один типаж, который мы как-то упоминали. Это флудер⁵, он же «троль», который возвышается за счет унижения других. Причем если холериков и флегматиков сангвиники боятся, то слабые меланхолики — их неизбежные жертвы. Притом что всем остальным нормальным людям меланхолики обычно самим фактом своего существования дают возможность проявлять человечность и доброту.

Они действительно слабые. Однако сангвиник не умеет протягивать руку помощи — в силу своего безмерного эгоизма.

Сангвиник, как всякий подросток, является максималистом во всем. Середины, которую неизбежно обнаруживает любой умный человек, у него не бывает. Проявляется это также и на уровне личной энергетики, которая у сангвиника также амбивертна: он способен генерировать либо максимальный объем энергии, либо ее жалкие крохи. Причем почти всегда делает это невпопад.

Свой энергетический максимум сангвиник обычно применяет

в областях, которые не требуют большого напряжения (он непременно взбеленится на пустом месте, устроит скандал или начнет умничать и придирается на совещании). А вот минимум «включит» там, где действительно начинается тяжелая работа. Особенной выносливостью руководитель-сангвиник не отличается, зато вы всегда узнаете его по скучающему взгляду и глазам, в которых светится «великая мудрость».

Понять, что компанией руководит сангвиник, можно достаточно просто — еще до личной встречи. Если помощник руководителя доверительно предупредит вас: «Когда вы будете готовить документы, не нужно много писать: босс ничего не читает!» — это может означать две вещи: либо босс является холериком, который быстро схватывает суть и не нуждается в больших объемах информации, либо это сангвиник, который не отличается большим вниманием и памятью. Первое — большая редкость, вероятнее именно второе: босс не в состоянии много читать (Не получается! Не вмеща-

3 Приверженец гедонизма (от лат. hedone — «наслаждение») — этического учения, согласно которому высшим благом и целью жизни человека является удовольствие.

4 Праздный, избалованный роскошью человек.

5 Термин, заимствованный из интернет-сленга и восходящий к англ. flood — «наводнять», «затоплять». В Сети флудерами называют пользователей, которые наводняют форумы и чаты сообщениями (часто однотипными), не несущими никакой полезной информации; часто это делается с целью досадить другим пользователям.

ется!), ибо он сангвиник. Именно для боссов-сангвиников обычно готовят презентацию из трех слайдов. Меня всегда умиляет фраза: «Зачем вы напрягаете руководителя? Вы главное скажите!» Действительно, сангвиник не желает вникать в подробности, он постоянно обременен желанием снять с себя обязанности и как можно быстрее начать отдыхать. Пустые встречи в офисе и вечные скитания по гостям чрезвычайно характерны для сангвиников, которые находятся в вечном полете. Полет, надо сказать, сопровождается безумной суетой и постоянной болтовней. Сангвиник испытывает большую потребность в том, чтобы производить слова.

ДУШИ ПРЕКРАСНЫЕ ПОРЫВЫ

Вследствие своей слабой энергетики и необходимости постоянной подпитки сангвиник неизбежно становится хвастуном. Его самоидентификация постоянно требует возвышаться над собой и другими. Таким образом, сангвиники зачастую легко выбалтывают секреты, причем не только личные. Поэтому перед их партнерами по бизнесу рано или поздно встает вопрос, стоит ли продолжать вести дела с таким человеком. В результате нормальные партнеры в конечном итоге уходят, а сангвиники тем временем неволью начинают притягивать к себе мошенников и авантюристов. В этом смысле самым уместным по отношению к сангвинику будет такое определение, как «лох», которым обычно именуют человека, падкого на легкую наживу, лесть и красивые обертки разного рода. Ведь в сангвинике, даже убеленном сединами, все время проглядывает ребенок — причем самого «дурного» подросткового толка.

Возможно, руководитель-сангвиник берет свое с помощью такого важнейшего лидерского качества, как харизматичность — способность излучать, притягивать, обвороживать? Увы, это качество у сангвиника, как правило, максимумально в делах, далеких от служебных. Чаще всего она проявляется в служебных романах. Если женщины все-таки имеют обык-

новение перерастать свой темперамент, то мужчины склонны к тому, чтобы трепетно культивировать свой сангвинический тип и все время оставаться эдакими «вечными мальчишками». При этом сангвиники не способны отдавать себе отчет в том, что разного рода фривольные отношения внутри компании способны создать немало проблем. И это одна из самых серьезных сангвинических патологий, которую очень сложно искоренить, притом что зачастую она способна поразить всю систему.

Такой тип поведения свойствен очень многим персонажам российского бизнеса. Самолюбование и пестование сангвинических качеств нередко переходит все мыслимые границы — вплоть до того, что проникает даже в рекламу, где мы видим ярко выраженные черты личности руководителя-сангвиника. Холерики тоже не чужды эпатажу, но в их случае он сознательный и продуманный. Так, эксцентричный английский бизнесмен Ричард Брэнсон всегда отличался странными шутками, но был абсолютно свободным от разного рода сальностей. Например, Брэнсон имел обыкновение появляться на великосветских тусовках, выбирать самую известную и в то же время чопорную даму и переворачивать ее вниз головой. Его ругали, да. Но даже тени домогательства в таких выходках разглядеть было невозможно.

Когда приходит время действовать и нужно реально включить свою харизматичность (например, во время публичного выступления), сангвиник тушует: он трусит и плетется куда-нибудь в дальний угол. В то время как на «факультативных» мероприятиях — не знает меры. Здесь стоит также упомянуть неумеренное употребление спиртного. Если флегматики редко заглядывают на это поле, а холерики хотя и могут «жахнуть», но будут держаться до конца, сангвиник проявит себя во всей красе. Перед нами снова предстанет человек, не считающийся последствий и не понимающий, как это воспринимает коллектив. Таковы симптомы амбивертности.

С ригидностью у сангвиника тоже большие проблемы, что вовсе не удивительно. Ведь ригидность — это взрослая черта. Поэтому настоящего упорства у сангвиника быть не может. Либо жизнь учит его держать удар, либо — размазывает. Есть, впрочем, третий вариант, который возникает тогда, когда вблизи от сангвиника находятся мудрые родители или же учителя. Характерен пример со студентами театральных вузов: если они попадают в хорошие руки и первая часть их карьеры превращается в непрерывный профессиональный «мордобой» — у них есть шансы превратиться в великих актеров. Если нет — становятся никем. Об этом эффекте писал Кант в своей работе о типах и темпераментах. При этом стоит заметить, что сангвиник легко и отнюдь не болезненно переносит «ежовые рукавицы»: эта лоза гнется очень хорошо. Жесткие условия жизненно необходимы для сангвиника: это импульс к тому, чтобы начать движение к более взрослым темпераментам. Либо к холерику, либо к флегматику. Что-то должно измениться и наконец заработать — прежде всего мыслительный механизм, который

“ Личные качества руководителя-сангвиника приводят к тому, что нормальные партнеры в конце концов от него уходят. И вместо них он начинает неволью притягивать к себе различного рода мошенников и авантюристов ”

определит дальнейшее поведение и даст силу, а заодно избавит человека от склонности к «понтам» и дурацким выходкам.

ПЕРЕХОДНЫЙ ВОЗРАСТ

Застрывать в сангвиническом «возрасте» опасно. Впрочем, задержку может спровоцировать сам род профессиональной деятельности — если он поощряет сангвинические наклонности. Однако

рано или поздно злоупотребление этим темпераментом (в том числе в профессиональных целях) может привести к личной трагедии. Поэтому, например, человеку, который с начала трудовой жизни работает в продажах, в 28 лет настоятельно рекомендуется сменить род деятельности. Продолжать можно лишь с перерывом — уходом в другую область либо на повышение. В противном случае профессия рискует закрепить за ним статус подростка, со всеми вытекающими симптомами: суицидальными наклонностями, странными хобби (вплоть до ухода в эмо или готы)



“ Понять, что компанией руководит сангвиник, не сложно еще до личной встречи. Например, по тому, как помощники руководителя просят не напрягать босса, готовить минимум бумаг и презентацию максимум из трех слайдов ”

и т. д. Хотела бы заметить, что подобные люди периодически встречаются в качестве собственников бизнеса. Причем если компания крупная, то рост бизнеса либо вправляет сангвинику мозги, либо вымывает его на третьестепенные роли или из состава акционеров. А вот среди управляющих малого и среднего бизнеса сангвиников, к сожалению, довольно много. Хотя при всей своей невинности это один из самых страшных патологических лидеров. Прайд львов, управляемый ослом, намного хуже, чем стадо ослов, которыми руководит лев.

Здесь стоит напомнить важную мысль, которая уже прозвучала в нашей предыдущей публикации: любой темперамент — это не неизменная данность, все они «сдвигаемы». Наиболее естественный для сангвиника путь эволюции — в сторону холерика. Сангвиник вполне может перевоспитаться — так же как из подростка-хулигана в конце концов вполне может получиться вполне вменяемый, рассудительный человек. Еще Гиппократ⁶ и Гален⁷ настаивали на том, что темперамент не является данностью: человек рождается слабым и умирает в меланхоличности. Расцвет

жизни он переживает на стадии холерическо-сангвинического типа. Однако чистым сангвиником позволительно быть только в детстве, юности и здоровой старости.

Надо сказать, проблема заключается также в том, что многие люди панически боятся приближения старости. Причем мучительная попытка сохранить себя молодым почему-то понимается ими как консервация своего инфантилизма. Очень хотелось бы всех призвать: коллеги, для того чтобы быть молодым, не обязательно оставаться глупым. Выглядеть молодым — пожалуйста! Но это не может распространяться на поступки и поведение. Я знаю множество европейских бизнесменов-мужчин, которые уделяют колоссальное внимание своей наружности. Такое количество СПА и прочих процедур, которые проходят они, осилит не всякая женщина. Однако это умнейшие люди, с жесткой хваткой, мощной энергетикой, светлой головой — настоящие холерики. Единственное, что выдает их возраст, — умные, ясные, жесткие и мудрые глаза. Сангвиник же — это несформировавшаяся личность, которая может искусственно замедлять свое разви-

тие в силу разного рода заблуждений относительно своего возраста.

При отсутствии жесткого воспитания и работы над собой сангвинический темперамент не даст человеку возможности развиваться. Даже если в начале карьеры сангвиник подает надежды и считается «восходящей звездой», он в лучшем случае задержится в таком статусе вплоть до самой пенсии. Но не реализуется, звезда его не взойдет. И рано или поздно с ним случится личная трагедия: «восходящая звезда» поймет, что уже состарилась. Кризис темперамента обычно застает сангвиника в сорок, когда он вдруг обнаруживает, что не сложился — ни как личность, ни профессионально, ни как семьянин. Единственное, что у него хорошо получается, — находить общий язык с детьми: ведь он сам, по сути, остался ребенком. И это страшно. Впрочем, только для нас, наблюдающих со стороны: ближайшее окружение давно поставило на нем крест. Сангвиник не может быть ни счастливым, ни сильным, ни самодостаточным. Остается добавить только то, что наша страна является первой в мире по подростковому самоубийству. Сохраняя в себе сангвиника, человек будет нести такие интенции всю жизнь... Таковы законы темперамента.

Итак, к управлению сангвиник непригоден. К поручению автономных заданий — тоже, креативных и ментально сложных — тем более. Сангвиник требует переплавки, которая рано или поздно произойдет. Либо согласно биологическому возрасту человека — до 28 лет, либо позже, но тогда это будет более болезненной процедурой. Однако остаться в детстве нельзя точно — так же как и вернуться в Советский Союз. Пытаться сохранять то, чего нельзя вернуть, довольно странно. Притом что с возрастом ментальная розовощекость и кучерявость теряют всю свою прелесть. ■

6 Гиппократ (460 — ок. 366 года до н. э.) — древнегреческий врач, известный как «отец медицины», автор нескольких десятков медицинских трактатов.

7 Гален (130 — ок. 205 года н. э.) — античный медик, философ, придворный врач римского императора Марка Аврелия.

Об авторе



АЛЕКСАНДРА КОЧЕТКОВА

профессор кафедры бизнеса и делового администрирования Института бизнеса и делового администрирования Академии народного хозяйства при Правительстве РФ. Автор книги «Основы управления в условиях хаоса (неопределенности)» — М.: Рид Групп, 2012.

ЭКОНОМИКА И «ПАТРИОТИЗМ»

Когда я слышу рассуждения о развитии легкой промышленности в России — всегда думаю: кто будет на этих фабриках работать?

После запуска компанией «Кира Пластинина» собственной мануфактуры в подмосковных Озёрах мне задают много вопросов о том, последуют ли этому примеру другие российские фэшн-компании. Надо быть внимательным к деталям.

Первое — на фабрике разместили трикотажный цех. Во всем мире выпуск трикотажа — практически полностью машинный труд, поэтому нет большой разницы, где находится производственная площадка. Мы, кстати, в последние годы тоже 50% трикотажа для осенне-зимних коллекций заказываем в России. Это себя оправдывает: уровень оснащенности отечественных предприятий даже лучше, чем в Юго-Восточной Азии, а квалификация программистов — на порядок выше.

Второй момент — в Озёры перенесли пошив дорогой одежды небольшими партиями. Все правильно: фабрикам в Китае, Вьетнаме, Индии, ориентированным на массовое производство, работать с такими объемами либо неинтересно, либо стоимость их услуг оказывается слишком высокой.

Проект интересный, и я искренне желаю ему успеха. Тем более что однажды Сергей Пластинин продемонстрировал свое умение решать очень сложные задачи. Но если откровенно — не думаю, что в ближайшее время появятся другие желающие инвестировать в развитие легкой промышленности России.

Одни из немногих, кому удается развивать локальное производство и успешно конкурировать с импортными товарами, — производители мужских костюмов и женского белья. В обоих случаях секрет успеха тоже кроется в высокой доле машинного труда. Например, пиджаки практически полностью шьют автоматы. Хотя, к сожалению, даже самые отчаянные энтузиасты сейчас испытывают трудности с финансированием и начинают отшивать пробные партии в Китае. Больше всего меня удивляют упреки чи-

новников в недостатке патриотизма. Любой бизнесмен обязан думать о себестоимости и конечной цене. В этом смысле все не в пользу производства в России.

Одна из самых острых проблем — кадры. Из-за отрицательного прироста населения даже низкоквалифицированного персонала катастрофически не хватает во всех городах России. Найти профессиональных конструкторов, раскройщиков еще сложнее. В Китае производительность одной швеи вдвое выше. Чтобы сократить разрыв, придется вложить немалые средства в обучение. Но для начала потенциальных сотрудников надо привлечь. Представьте себе выпускницу школы, выбирающую свой дальнейший путь. Так ли много аргументов в пользу профессии швеи? Особенно если есть множество более интересных альтернатив...

Зарплаты в отечественной текстильной и легкой промышленности вдвое выше, чем в Южной и Юго-Восточной Азии. Условия труда у нас более комфортные: нормированный рабочий день, перерыв на обед, оплачиваемый отпуск. А вот дисциплина — хуже. Иногда и вовсе доходит до злоупотреблений.

Когда я была на швейной фабрике в Ейске, то узнала от директора, что в какой-то момент в отделе персонала были вынуждены принимать только больничные листы, выданные врачом самой фабрики. Потому что 80% рабочего времени сотрудники проводили на больничном.

Некоторые эксперты говорят, что в Юго-Восточном регионе с каждым годом устойчиво будут все менее комфортными: качество падает, а цены растут. Насчет первого не согласна. Разумеется, там есть фабрики с уровнем работы, оставляющим желать лучшего, но и есть те, к качеству которых нет претензий. Даже дома высокой моды — например, Agnani — отшивают коллекции в Китае. Вопрос исключительно в том, как владелец бренда контро-

КСЕНИЯ РЯСОВА

**ПРЕЗИДЕНТ КОМПАНИИ RUVETA OY
(ТОРГОВЫЕ МАРКИ FINN FLARE
И APPLEMOON)**



лирует качество. Например, у нас в каждой стране есть свои представители, которые в момент пошива коллекций постоянно находятся на производстве, следят за соблюдением стандартов.

Более того, в перспективе качество будет расти. Мудрые и дальновидные владельцы бизнеса в Китае и Вьетнаме прекрасно понимают необходимость модернизации. Некоторые уже сейчас инвестируют в закупку высокотехнологичного оборудования, благодаря которому процент ручного труда снизится, а гарантировать стабильное качество продукции будет значительно проще. Конечно, процесс переоснащения потребует нескольких лет, но за этим будущее. Смогут ли российские компании создать нечто подобное?

Боюсь, что нет. Китай, Вьетнам, Индия свои позиции не уступят.

Что касается цен — они неизбежно будут расти. Причем это тренд долгосрочный. Подпитывать его будут как общемировые факторы (прежде всего инфляция, вызванная проводимой центральными банками политикой количественного смягчения), так и внутренние (растущий уровень благосостояния в регионе). Каждый год правительства Китая и Вьетнама выпускают директивы о повышении минимального уровня заработной платы. Кроме того, крупные фабрики начинают конкурировать за квалифицированные кадры за счет улучшений условий труда.

Мы работаем с давними, проверенными партнерами, поэтому рост цен пока удается сдерживать. Но все равно постоянно ищем альтернативу и налаживаем отношения с другими компаниями. Через два-три года пригодится. ■

ЕЛЕНА ТИМОХИНА

АВАРИЙНАЯ ПРОСАДКА

Бизнес независимых аварийных комиссаров — специалистов по улаживанию проблем, возникающих в результате дорожно-транспортных происшествий, — в последние годы съезжился до микроскопических размеров. Что случилось с рынком, подававшим когда-то большие надежды?

Первые компании аварийных комиссаров (или «аваркомов», как они сами себя называют) стали появляться в России в конце 1990-х. Разборки на месте аварии тогда нередко принимали криминальный характер, так что клиентам, попавшим в ДТП, часто требовалась элементарная физическая защита. Не удивительно, что зачинателями аваркомовского движения стали выходцы из правоохранительных органов и частных охранных предприятий.

Второе дыхание у рынка открылось после вступления в силу закона об ОСАГО¹, принятого в 2002 году. Вместе с общим смягчением нравов на дорогах охранная специфика бизнеса аварийных комиссаров сменилась уклоном в сторону оформления бумаг для страховых компаний, консалтинга и психологической помощи клиенту. Тут уже в аваркомы пошли юристы, страховые агенты и даже бывшие жестянщики.

В дальнейшем конъюнктура делала независимым аварийным комиссарам один подарок за другим. Бум автокредитования в стране привел к расцвету программ страхования каско. Страховые

компании одна за другой стали включать в полис такую услугу, как «выезд на место ДТП аварийного комиссара» — для пушей привлекательности в глазах клиента, а заодно — как способ защититься от страховых мошенничеств. И независимые аваркомы получили в лице страховщиков крупного и выгодного клиента. С 2009 года стала использоваться система упрощенного оформления ДТП без вызова на место сотрудников ГИБДД, так называемый европротокол: если в аварии участвовало только две машины, а совокупный ущерб составил менее 25 тыс. рублей, водители имеют возможность самостоятельно составлять протокол и разъезжаться «с миром». Это сулило аваркомам еще один широкий фронт работ в области аварийного консалтинга и делопроизводства.

Не удивительно, что частные «комиссариаты аварийных дел» стали открываться в России один за другим — не только в обеих столицах, но и в регионах. В 2003 году был создан Всероссийский союз аварийных комиссаров, куда вошло более трех десятков самостоятельных организаций. Будущее сулило игрокам рынка блестящие перспективы, но... Сегодня теле-

фоны союза аваркомов отключены, многие компании ушли с рынка, а выжившие — сами существуют чуть ли не в «аварийном режиме». «Наш рынок стагнирует и сокращается, — констатирует печальную правду Сергей Сомов, генеральный директор службы аварийных комиссаров «Свои». — Сейчас аварком зачастую играет роль «технички» на месте ДТП».

СКОРАЯ АВАРИЙНАЯ ПОМОЩЬ

Пик развития этого рынка пришелся на предкризисный 2008 год. С тех пор затраты на содержание штата профессиональных аваркомов заметно росли, а вот стоимость их услуг неуклонно снижалась.

Механика бизнеса «комиссариата» незамысловата: есть 2–3 диспетчера, круглосуточно принимающих звонки клиентов, и несколько экипажей, расставленных «по точкам» и готовых незамедлительно выехать на место ДТП. Заявка на выезд поступает от страховщика к диспетчеру, а тот в свою очередь отправляет ее аваркому. Задача последнего — быстро прибыть на место, осмотреть автомобиль, оценить ущерб, составить акт осмотра, сделать все необходимые фотографии, заполнить документы

1 «Об обязательном страховании гражданской ответственности владельцев транспортных средств» (40-ФЗ), от 25.04.2002.

и передать материалы в страховую компанию.

До кризиса крупные аварком-компании выставляли в смену до двух десятков экипажей, чтобы справиться с потоком заявок. Сейчас лидеры рынка вполне обходятся десятком, даже менее того. И, разумеется, вовсе не потому, что аварий стало меньше. Все просто: страховые компании начиная с 2008 года стали активно обзаводиться собственными службами аварийных комиссаров. Если еще два года назад они отдавали сторонним подрядчикам около половины выездов на ДТП, то теперь — в лучшем случае только треть. Дело скорее в банальной экономии, хотя сами страховщики предлагают иное объяснение. «Собственная служба позволяет более эффективно внедрять новые программы и сервисы для клиентов, — говорит Юлия Родионова, руководитель проекта департамента урегулирования убытков по массовым видам страхования СК «Согласие». — Кроме того, сотрудники этой службы оперативнее адаптируются под изменения или нештатные ситуации на выездах».

Между тем частные аварийные комиссары весьма зависимы от объемов, которые дают им страховщики. Спрос на услуги аваркомов в Москве почти на 90% формируется именно страховыми компаниями. По оценке Дениса Чигарева, директора управления андеррайтинга автострахования компании «Ренессанс Страхование», в Санкт-Петербурге число выездов аваркомов по заказам страховых компаний можно оценить приблизительно в 5–7 тысяч в месяц, по Москве — в 15–20 тысяч. Из них на долю независимых аваркомов в столице приходится не более 5 тысяч выездов. «До кризиса можно было сотрудничать с тремя–пятью заказчиками и чувствовать себя комфортно, — говорит Сергей Сомов («Свои»). — Теперь же, чтобы хоть как-то выживать, приходится одновременно работать с 10–15 страховщиками, заказы от которых мельчают на глазах».

Возникают между партнерами «контры» и по поводу обслуживания. «Например, мы приехали



“Зачинателями аваркомовского движения в России в конце 1990-х стали выходцы из правоохранительных органов и ЧОПов. Во времена, когда разборки на месте ДТП нередко принимали криминальный характер, услуга имела заметный «охранный» уклон”

на место ДТП, все осмотрели, составили документы, а страховая требует от клиента проведения повторного осмотра собственной службой аваркомов», — рассказывает Сомов.

— Страховая компания не рассматривает собственную службу аваркомов как доходное направление развития бизнеса, — комментирует Юлия Родионова из СК «Согласие». — Поэтому страховщик в первую очередь заинтересован в качестве услуг, тогда как для специализированных организаций это один из источников дохода — следовательно, им интересно делать все быстро и в большом объеме, что не всегда положительно отражается на качестве.

Независимые аваркомы поневоле становятся жертвами чужой войны — яростной конкуренции между страховщиками. Страховые компании то и дело заставляют их снижать цены на услуги. Не можешь снизить — свободен. Услуги выезда

аварийного комиссара по полису каско обходятся сегодня в сумму от 600 до тысячи рублей. «В таких условиях рентабельность бизнеса снижается практически до нуля, — сетует Сергей Сомов. — Сейчас у автономных комиссариатов она не превышает 5–10%».

ДТП в розницу

Возможно, независимым аваркомам стоило поискать других, более удобных клиентов, нежели страховщики? Искали. Многие игроки рынка изначально питали большие надежды по поводу розничных продаж и еще семь–восемь лет назад стали предлагать автовладельцам клубные карты с различным «наполнением» по части услуг: от одной консультации в течение года за 300 рублей до VIP-обслуживания за 15 тысяч. Феноменального спроса на карты не возникло, а после кризиса и тот, что был, изрядно сократился: автовладельцы оказались не готовы



**“ НЕЗАВИСИМЫЕ АВАРИЙНЫЕ КОМИССАРЫ БЫСТРО ПОПАЛИ
В ЗАВИСИМОСТЬ ОТ КРУПНЫХ КЛИЕНТОВ — СТРАХОВЫХ КОМПАНИЙ.
И ЭТО ВЫШЛО ИМ БОКОМ, КОГДА С НАЧАЛОМ КРИЗИСА СТРАХОВЩИКИ
СТАЛИ СОЗДАВАТЬ СОБСТВЕННЫЕ СЛУЖБЫ АВАРКОМОВ ”**

«вносить предоплату» за услуги, необходимые в случае неприятного события, которое может вовсе не наступить. Все-таки это не полис ОСАГО, наличие которого обязательно.

Несколько крупных игроков рынка, опрошенных «Бизнес-журналом», признали, что продают сейчас в лучшем случае 100–200 клубных карт в месяц. При средней стоимости карты в тысячу рублей весь доход компании от розничных продаж обычно не превышает 1,5 млн в год. Негусто!

Не сыграла и ставка на европротокол. По данным Российского союза автостраховщиков, 70–80% всех ДТП в прошлом году по всем параметрам подлежало упрощенному оформлению, то есть по европротоколу. Однако с помощью этого инструмента урегулировано лишь 4% страховых случаев. Почему? Во-первых, российские автовладельцы были не в состоянии самостоятельно оценить ущерб, причиненный их автомобилям в результате аварии, а во-вторых,

у них не получалось правильно заполнить унифицированный пакет документов. Сегодня статистика неутешительна: в восьми из десяти страховых случаев, оформленных по европротоколу, страховые компании отказывают в возмещении по причине неверно оформленных документов. Казалось бы, аваркомам под силу здорово поправить эту статистику, прибегая автовладельцы почаще к их услугам, но те нашли другой выход — вызывать сотрудников ГИБДД даже в случае пустяковой аварии и часами дожидаться их приезда, создавая заторы на дорогах.

С 2011 года парламентарии ведут горячие дискуссии о введении поправок в положение о европротоколе. В прошлом ноябре по инициативе депутата Владислава Резника в Госдуму был внесен и принят в первом чтении проект поправок к закону об ОСАГО, который увеличивал лимит ущерба по европротоколу до 50–75 тыс. рублей. Однако в апреле 2012-го против инициативы выступило правитель-

ство РФ, мотивировав это тем, что закон об ОСАГО в целом нуждается в комплексном улучшении. А поскольку комплексные решения, особенно в России, быстро не принимаются, автономным службам аварийных комиссаров, похоже, придется набраться терпения и потуже затянуть пояса.

Хотя какие-то подвижки на законодательном уровне есть. Так, в этом году была введена новая процедура оформления справок для страховщиков. Теперь инспектор ГИБДД прямо на месте ДТП выдает его участникам унифицированный самокопируемый бланк, достаточный для подачи документов в страховую компанию. Дорожные инновации оказались явно не на руку комиссарам, ведь раньше на месте аварии выдавали только справку, которую требовалось дооформлять, параллельно собирая другие документы, предоставляя печати, делая копии. В 80% случаев эта работа отдавалась на откуп аваркомам. С упрощением процедур исчезла и необходимость в комиссаре.

Есть еще одна категория клиентов, на которую могут рассчитывать независимые аваркомы, — организации с корпоративными автопарками. Их доля — примерно 10% от общего спроса на услуги. Однако и здесь у страховых компаний масса возможностей поставить подножку «независимым»: включить в программу страхования корпоративного парка услуги собственных аваркомов, отказаться работать с бумагами, оформленными третьими лицами, и так далее. Так что и из этого сегмента независимых аваркомов рано или поздно окончательно вытеснят.

Как им удержаться на плаву? Многие уже сделали выводы и принялись осваивать смежные виды деятельности, которые могли бы логично дополнить «аварийное комиссарство», — в области юридического консалтинга, страхового брокериджа и т. д. По такому пути сейчас идет компания «Свои», перепрофилирующаяся на оказание консультационных и юридических услуг для участников ДТП. Это все, что касается вопросов страхования и урегулирования убытков, правильности заполнения документов,

помощи клиенту на месте аварии и сопровождения на последующих этапах. «Поразительно, но из всего перечня услуг консультация оказалась самым продаваемым и востребованным продуктом», — говорит Сомов.

ВЫЕЗД В РЕГИОНЫ

На региональных рынках у аварийных комиссаров совсем другие расклады. Где-то (как, например, в Краснодаре) спрос на их услуги намного превышает столичный, а где-то про существование аваркомов вообще не знают.

Благодатная почва для развития рынка за пределами Москвы, безусловно, есть. На страховые компании как крупных заказчиков там вообще не стоит рассчитывать: они вряд ли станут пользоваться услугами независимых комиссаров, поскольку такой потребности у них нет. Даже в городах-миллионниках страховщику достаточно двух-трех офисов урегулирования убытков в разных районах, чтобы их собственные служащие могли оттуда оперативно выезжать в любой конец города на место ДТП. Зато региональные ГИБДД нередко оказываются более благорасположены к независимым комиссарам и соглашаются переложить на них хлопоты по оформлению аварий, которые, согласно пункту 2.6 ПДД², не требуют присутствия сотрудников дорожной полиции.

Регионы привлекательны для независимых аварийных комиссаров еще и тем, что там пока есть возможность наладить розничные продажи. «В ряде регионов, если аварком раньше инспектора приехал на место и оформил протокол в двух копиях, то плата берется с обоих участников аварии, если они согласны платить, — делится опытом Сергей Сомов. — Если кто-то отказывается, тогда плата берется с одного участника: как правило, с того, кто будет в последующем обращаться в страховую».

Однако продвижение в регионах совершенно новой услуги не такая уж простая задача. Традиционные каналы на поверку оказываются недостаточно эффективными: люди мало читают прессу, не работают традиционные для столицы про-

моакции. Зато давно отложенные за неэффективностью технологии наружной рекламы дают очень неплохую отдачу. Иногда баннер, растянутый на перекрестке, может принести хорошую конверсию. «В Южно-Сахалинске, например, у нас сработали распечатанные на черно-белом принтере листовки, которые мы клали под дворники машин», — смеется Сомов.

Хотя главный двигатель прогресса в регионе — сарафанное радио. «Только два-три процента клиентов, которые приходят к нам страховать по ОСАГО и каско

дится не на виду. У нее есть бренд, лицензия, рыночный вес и проч. — однако в своей операционной деятельности она почти не пересекается с розничным клиентом, поскольку все продажи ведутся через партнерский канал в виде широкой сети частных брокерских фирм. Обязанность организовать при необходимости приезд аварийного комиссара на место ДТП, как правило, также закрепляется за брокером.

Российские независимые комиссары до сих пор надеются на оперативное законодательное вмешательство, которое может спасти

“ РОЗНИЧНЫЕ ПРОДАЖИ УСЛУГ НЕПОСРЕДСТВЕННО АВТОВАДЕЛЬЦАМ В ВИДЕ КЛУБНЫХ КАРТ В БОЛЬШИНСТВЕ СВОЕМ НЕ ОПРАВДАЛИ ОЖИДАНИЙ НЕЗАВИСИМЫХ АВАРКОМОВ. КРУПНЫЕ ИГРОКИ ПРОДАЮТ НЕ БОЛЕЕ 100–200 КАРТ В МЕСЯЦ ”

первый раз, приобретают карты обслуживания аварийных комиссаров, — рассказывает Елена Греку, ведущий специалист по страхованию страхового магазина «Спектр», работающего в Тульской области. — Количество повторных продаж услуг аваркомов намного выше — около 30 процентов».

Сегодня карточная система розничных продаж хорошо работает в Туле, Омске, Калуге. Там стоимость разных по наполнению карт колеблется от одной до 5 тыс. рублей. Однако осведомленность автовладельцев об услуге по-прежнему остается низкой. Даже двум-трем аварком-компаниям бывает тесно на одном региональном рынке. По оценкам Елены Греку, общая потребность автовладельцев в аваркомах в Туле не превышает 30 вызовов в месяц.

РЫНОЧНЫЕ МУТАЦИИ

Западноевропейские аваркомы чувствуют себя намного увереннее российских коллег. Там развитие страхового рынка изначально пошло по иному сценарию, который позволил «независимым» выжить и застоять свое место под солнцем. Дело в том, что западноевропейская страховая компания обычно нахо-

дится от умирания. Если статус аваркома будет закреплён в законе, а его деятельность — подлежать обязательной сертификации, страховым компаниям станет невыгодно держать собственные службы аварийных комиссаров.

«Несколько лет назад все участники рынка согласились с тем, что необходимо лицензирование нашей деятельности, — вспоминает Сомов. — Об этом говорили даже сотрудники ГИБДД и чиновники. Только воз и ныне там, а мы все ждем-ждем-ждем...»

У кого нет и нотки пессимизма — так это у представителей страховых компаний. «Полагаю, спрос на услуги аваркомов будет стабильно расти вместе с ростом популярности каско», — уверенно говорит Денис Чигарев из «Ренессанс Страхования». Ему вторит Юлия Родионова из СК «Согласие»: «Услуга уже прижилась в России и будет активно развиваться: каждый хочет получить быстрый, качественный сервис с меньшими трудозатратами». Так что открытым остается только один вопрос: найдется ли хоть какое-то место в этом счастливом будущем для независимых аварийных комиссаров?

² Пункт гласит: «Если в результате дорожно-транспортного происшествия нет пострадавших, водители при взаимном согласии в оценке обстоятельств случившегося могут, предварительно составив схему происшествия и подписав ее, прибыть на ближайший пост дорожно-патрульной службы (ДПС) или в орган полиции для оформления происшествия».

НАТАЛЬЯ БАСИНА

ГАДДАНИЕ НА ОБЛАКЕ

Cloud computing в России: что было, что есть и чем сердце успокоится.

Изучая график зрелости технологий¹, ежегодно обновляемый компанией Gartner, инвесторы смотрят налево, а потребители — направо. И правильно делают. До того как стать массовым рыночным товаром, любая технология должна прежде всего преодолеть трудную пору взросления (Technology Trigger). Именно

ра, следующая станция — пик завышенных ожиданий (Peak of Inflated Expectations). Все вокруг начинают громко восхищаться по поводу чарующих перспектив. Даже те, кто совершенно не понимает сути происходящего. Редкая технология, пребывающая в пубертатном возрасте, способна вынести этот шквал рукоплесканий. Так что первые шаги во взрослой жизни частенько

И только избавившись от недостатков (Slope of Enlightenment), технология достигает плато продуктивности (Plateau of Productivity). То есть — начинает использоваться повсеместно.

Посмотрим на «гартнеровские горки» образца 2012 года. Ясно, что инвесторы водят хоромы вокруг 3D-сканеров, трехмерных же биопринтеров (чтобы лет через десять–двадцать можно было заглянуть в ближайшую лабораторию и заказать себе новенький орган — печень или почку — взамен износившихся). Интересуются системами automatic content recognition (в чистом виде искусственный интеллект) и присматриваются к таким чудесам, как human augmentation.

В лучах славы на пике завышенных ожиданий — трехмерная печать «неодушевленных» предметов, концепт «принеси на работу собственное мобильное устройство» (BYOD) и Complex Event Processing — новый класс сложнейших информационных систем, позволяющих собирать данные где угодно, фильтровать и анализировать их, обнаруживать корреляции и тем самым поддерживать процессы принятия решений в реальном времени.

“У «ОБЛАЧНЫХ» ИТ-РЕШЕНИЙ В РОССИИ УЖЕ ЕСТЬ НЕКОТОРАЯ ИСТОРИЯ. НО ЭТОТ РЫНОК У НАС ВСЕ ЕЩЕ НАХОДИТСЯ ГДЕ-ТО МЕЖДУ «INNOVATORS» И «EARLY ADOPTERS»: ЗАКАЗЧИКИ, КОТОРЫЕ ВНЕДРЯЮТ «ОБЛАКА», — ЭТО ЛИБО НОВЫЕ КОМПАНИИ, ЛИБО ИННОВАТОРЫ, НО ТОЧНО — НЕБОЛЬШИЕ ИГРОКИ”

на этом этапе венчурные инвесторы, как правило, и вкладываются в разработки, чтобы затем (если повезет) сорвать банк. Но потребителям-первопроходцам (early adopters) применять такие решения рановато. Ведь они только-только выходят из стен исследовательских лабораторий.

Если детство новинки не было омрачено трагическими обстоятельствами — скажем, появлением альтернативной технологии-килле-

заканчиваются обидными поражениями. И начинается период всеобщего разочарования (Trough of Disillusionment). В этот момент не успевшая справиться с подростковыми прыщиками и прочими косметическими недостатками инновация решительно никому не нравится — ни потребителям (увы, это еще не полноценный товар), ни инвесторам (вкладываться поздно).

¹ Hype Cycle for Emerging Technologies.



А где же любимчики публики — «облачные» вычисления, по поводу которых в прошлом году было столько споров и восторгов? Так вот же: технологии private cloud computing только-только входят в фазу всеобщего разочарования, тогда как санки cloud computing уже почти съехали в низину. А значит, готовы распрощаться с завышенными ожиданиями и вот-вот станут массовым привычным инструментом.

Спасибо мудрецам Gartner за интересные картинки. Но что происходит с «облаками» в России? Какие настроения царят в стане поставщиков и, главное, что думают корпоративные заказчики ИТ? Ведь известно же, что заграничные тренды нам не указ. Год назад «Бизнес-журнал» уже обращался² к теме «облаков». Тогда в качестве основного аргумента «за» выступала экономичность таких решений. Но, похоже, теперь парадигма отчасти изменилась. Все чаще звучат доводы в пользу удобства, минимизации рисков и скорости запуска «облачных» проектов.

Да, у «облачных» ИТ-решений в России уже есть некоторая история. Но, как отмечает гендиректор «Юниклауд» (ГК АйТи) Дмитрий Торшин, этот рынок у нас все еще

“ЧЕМ ПЛОХИ УРОКИ, КОТОРЫЕ МОЖНО СДЕЛАТЬ, НАБЛЮДАЯ ЗА ПРОБЛЕМАМИ ПУБЛИЧНЫХ «ОБЛАЧНЫХ» СЕРВИСОВ? К ТОМУ ЖЕ ВСЕ МЫ ПОМНИМ: «ОБЛАКА» — ТЕХНОЛОГИЯ МОЛОДАЯ. А СОГЛАСНО ВЫКЛАДКАМ GARTNER, ПРОСТО ОБЯЗАНА ПЕРЕЖИТЬ НЕСКОЛЬКО ГРОМКИХ НЕПРИЯТНОСТЕЙ В СВОЕЙ БИОГРАФИИ”

находится где-то между «innovators» и «early adopters»: заказчики, которые внедряют «облака», — это либо новые компании, либо инноваторы, но точно — небольшие игроки: «Те, кто покрупнее, только запускают пилотные проекты».

Так что настоящая волна миграции еще впереди. Попробуем понять, когда ее ждать.

СТРАШНО, АЖ ЖУТЬ

«Посмотрите, что случилось с дата-центром Amazon.com! Какой кошмар, у Google все рухнуло! Вот она, хваленая надежность «облаков»!..» Такие истерики в СМИ, особенно в сетевых, — дело нынче привычное³. А что делать? Прессе нужны сенсации. Влияет ли этот фон на корпоративного потребителя ИТ? Еще как! Достаточно представить себе смелого российского СЮ, который презентует совету директоров новую «облачную» ИТ-

стратегию, когда весь Интернет полон ужасных историй о невероятно низкой надежности работы сервис-провайдеров.

Руководитель департамента ИТ компании «Разгуляй» Александр Краснов с ходу перечисляет самые неприятные детские болезни «облачных» вычислений, которые «лежат в плоскости обеспечения безопасности и надежности»:

— Когда я говорю о безопасности в этом контексте, то подразумеваю наличие гарантии от поставщика, что к нашим данным никто не получит доступа, что они не будут пере-

² Высокие отношения // Бизнес-журнал. — 2011. — №11. — С. 34.

³ В том числе СМИ крупные. А New York Times недавно и вовсе отличилась, разразившись статьей о том, что «облака» — верный путь к энергетическому коллапсу, поскольку дата-центры крайне неэффективны. Да еще и загрязняют окружающую среду своими резервными дизельными генераторами. Впрочем, целый ряд других, не менее авторитетных изданий, камня на камне не оставил от наскоро состряпанной «сенсации».

даны без нашего ведома третьим лицам и что в случае возникновения нештатной ситуации мы сможем в гарантированные сроки произвести восстановление. А говоря о надежности, я имею в виду прежде всего бесперебойность предоставления услуги, работу без риска деградации производительности.

Что же, заказчиков легко понять. Хотя директор по маркетингу и альянсам компании Parallels в России, СНГ, на Ближнем Востоке и странах Африки Константин Анисимов уверен, что

о проблемах с глобальными публичными «облаками» (такими, например, как Amazon или Google) не сильно сказывается на российских заказчиках. Поскольку даже самые «продвинутые» из них ориентируются на частные «облачные» решения, которые находятся как минимум на территории РФ, а как максимум — в их собственном периметре безопасности».

С другой стороны... чем плохи уроки, которые можно сделать, наблюдая за проблемами публичных «облачных» сервисов? К кому

не можно хранить не под подушкой, мы шаг за шагом привыкаем. Вот уже и деньги предпочитаем нести в банк, а не прятать под матрац. И электронной почтой пользуемся. Имеем страничку в социальной сети, где храним приватные фотографии и другие данные. Пройдет еще немного времени, и малый бизнес забудет, что когда-то нужно было иметь свой собственный сервер. Хакеры? За это надо сказать «спасибо» производителям антивирусов, которые в абсолютном большинстве случаев на пустом месте придумывают информационные поводы, подливая масла в огонь и тем самым сдерживая доверие к «облакам». К счастью, в последнее время требуется все меньше слов, чтобы убедить бизнесмена: хранить данные на серверах провайдера, которые обслуживает большая команда специалистов, где есть многоступенчатые системы защиты, — гораздо безопаснее, чем на сервере, который обслуживает единственный сисадмин. Да и тот, возможно, сомнительной квалификации».

Тогда в чем же дело? Может быть, в процессе доказательства эффективности «облаков» были допущены какие-то просчеты? Денис Андриков, заместитель технического директора по работе с заказчиками компании «Открытые Технологии», подчеркивает: в начальной точке «облачного» тренда идея не обрела своих адептов среди заказчиков потому, что потенциал «облаков» был подан не с точки зрения новой методологии потребления услуг, а в сугубо технологической, инфраструктурной трактовке. «Простая аллегория, — иронизирует Андриков, — вам предлагают персональный сервис такси в любое время по запросу, а вы концентрируете внимание на том, сколько секунд «до сотни» будет разгоняться автомобиль и есть ли высшее образование у шофера. Вот почему главными вопросами стали безопасность и интеграция с существующей инфраструктурой. Вопросы, на первый взгляд, законные и правильные, но... уводящие разговор от того, для чего нужны «облака» в действительности. Ведь, на мой взгляд, безопасность — вовсе не атрибут технологии, а во-

“ В НАЧАЛЬНОЙ ТОЧКЕ «ОБЛАЧНОГО» ТRENDA ИДЕЯ НЕ ОБРЕЛА СВОИХ АДЕПТОВ СРЕДИ ЗАКАЗЧИКОВ ПОТОМУ, ЧТО ПОТЕНЦИАЛ «ОБЛАКОВ» БЫЛ ПОДАН НЕ С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ НОВОЙ МЕТОДОЛОГИИ ПОТРЕБЛЕНИЯ УСЛУГ, А В СУГУБО ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЙ, ИНФРАСТРУКТУРНОЙ ТРАКТОВКЕ ”

все дело в «банальном незнании и непонимании» корпоративными потребителями сути и принципов работы «облачных» ИТ-решений. Обобщая, Анисимов называет три группы опасений, чаще всего звучащих со стороны заказчиков:

— Как можно что-то личное (корпоративное) хранить непонятно где?

— Смогут ли получить доступ к моим данным, которые хранятся непонятно где, посторонние лица — мошенники, ФСБ, налоговики?

— Какова вероятность того, что мои данные сохранятся в случае ЧП (пожар, вирус, человеческая глупость)?

«Конечно, — признается технический директор Siemens Enterprise Communications в России и СНГ Сергей Члек, — негативные истории расстраивают тех, кто всерьез задумывается об использовании «облачных» сервисов у себя в организации. И вызывают злорадство у тех, кто придерживается консервативных взглядов. Хотя, на мой взгляд, в целом негатив от историй

же все мы помним: «облака» — технология молодая. А согласно выкладкам Gartner, просто обязана пережить несколько громких (и бесчисленно — незначительных) неприятностей в своей биографии.

— Понятно, — говорит Анатолий Третьяков (Fujitsu), — что неотъемлемой частью любого «облачного» проекта является минимизация большого числа рисков, главные из которых — безопасность данных, качество услуг, надежность. Так что большинство поставщиков услуг старается учиться на ошибках конкурентов. Но росту надежности способствуют и существенные затраты на R&D. Например, Fujitsu вкладывает огромные средства не только в разработку аппаратного и программного обеспечения, но и в сертификацию процессов поддержки и предоставления услуг в соответствии с лучшими мировыми практиками. А это в конечном итоге позволяет не просто «убедить» заказчиков, а действительно гарантировать высокое качество оказываемых услуг вне зависимости от сложности и комплексности задачи.

Константин Анисимов (Parallels) полагает, что недоверие к «облакам» — явление временное: «К тому, что что-то «личное» впол-

4 Это значит, что в дата-центре имеется возможность проведения ремонтных работ без остановки функционирования, все инженерные системы однократно зарезервированы, имеется несколько каналов распределения электропитания и охлаждения, хотя постоянно активен только один из них. — Прим. ред.

прос доверия к поставщику услуг. При этом гораздо более важный и «недооцененный» вопрос — это окупаемость решений на базе «облачных» технологий. Вот на него заказчикам и нужно было ответить в первую очередь».

Президент Microsoft в России Николай Приянишников согласен: тема обеспечения безопасности и приватности данных остается одной из важнейших для компаний, которые принимают решение о выборе модели потребления ИТ. «Этот вопрос, — поясняет Приянишников, — связан во многом и с психологической готовностью компании передать внешнему поставщику услуг некоторые из своих приложений и процессов. Именно поэтому очень важно выбрать правильного партнера, который должен не только предложить привлекательную стоимость сервиса, но и предъявить определенные гарантии, которые будут закреплены в договоре. Например, компания Microsoft гарантирует бесперебойную работу своих сервисов в течение 99,9% времени, и это закреплено финансово».

АГИТПРОП

Поставщики ИТ уже сумели развязать некоторую часть мифов. Руководитель по развитию сервисного бизнеса IBM в России и СНГ Валерий Корниенко полагает, что самый вредный миф в отношении провайдеров услуг заключался в убежденности заказчиков: их собственные, «внутренние» ИТ-службы способны эксплуатировать информационно-технологическую инфраструктуру лучше, дешевле и более надежно. Но сегодня уже мало кто готов спорить с тем, что квалифицированный поставщик ИТ-услуг способен выполнять такую работу более эффективно и качественно.

Но корпоративный потребитель ИТ в России до сих пор считает «облака» потенциально опасными. Александр Краснов («Разгуляй») полагает, что поставщики попросту поторопились выдать желаемое за действительное. А столкнувшись с явным отторжением со стороны заказчиков — тут же завели разговор о «мифах» и «непонимании».

Краснов приводит показательный пример. В России практически все поставщики услуг центров обработки данных (ЦОДов) уверяли своих клиентов, что их объекты полностью соответствуют мировым стандартам. В частности — ТИА-942. Это документ, разработанный Ассоциацией изготовителей оборудования для передачи данных (Telecommunications Industry Association) и определяющий основные показатели работы дата-центров, такие как отказоустойчивость, стоимость эксплуатации, энергопотребление и т. п.

Но... «Практически все российские ЦОДы позиционируют себя как «Tier3»⁴, хотя большинство — реально не соответствует, — утверждает Краснов. — Правду говорят только те, кто имеет реальный сертификат соответствия. Или те, кто честно сообщает, что, например, система обеспечения электропитанием соответствует требованиям Tier3, здание дата-центра — требованиям Tier2 и так далее».

Если все так, как говорит СЮ «Разгуляя», то причины откровенного фальстарта «облаков» на российском рынке — скорее следствие ошибок самих поставщиков, чем «неразвитости» руководителей ИТ-департаментов, топ-менеджеров и акционеров, которые «не понимают своего счастья».

Гендиректор «Манго Телеком» Дмитрий Бызов успокаивает: не нужно паниковать. Некоторые проблемы присущи любому рынку новых технологических решений. Кроме того, следует учитывать и «местную специфику»: «Российский рынок «облачных» сервисов развивается не так, как на Западе, где подобными решениями прежде всего интересуются крупные компании. У нас же это — скорее малый и средний бизнес. Крупный бизнес в России консервативен в отношении недорогих и эффективных решений. Он не хочет «рисковать и экономить». Ему привычны апробированные в течение многих лет промышленные технологии, под которые выстроена вся поддерживающая инфраструктура: техническая, административная, финансовая».

Директор отдела R&D компании «Рексофт» Сергей Кузнецов согласен, что место «облаков» в корпоративной ИТ-стратегии в значительной мере зависит от типа бизнеса, имеющегося ИТ-наследия и размеров компании. Однако, на его взгляд, маркетинговые усилия вендоров начинают приносить плоды: «Заказчики все более спокойно и рационально подходят к этому вопросу: если использование «облачного» сервиса сулит выгоду, а риски приемлемы, — почему бы и нет?»

Александр Краснов не считает «облачные» решения в России крупным сегментом рынка ИТ, однако полагает, что через нескольких лет это будет уже довольно заметный сектор: «Могу сказать, что в группе «Разгуляй» уже есть «облачная» стратегия. В 2012 году мы начали ставить эксперименты, а в 2013-м — начнем процесс перевода в «облака» второстепенных сервисов».

НА РАДАРЕ

Многие аналитические компании ситуацию на «облачном» рынке России до сих пор не отслеживают в принципе. А все мы знаем: гранды маркетинговой метрологии поступают таким образом до тех пор, пока пребывают в уверенности, что измерять в том или ином сегменте национального рынка попросту нечего. Разве что, по данным исследования IDC «Russia Cloud Services Market 2012–2016 Forecast and 2011 Competitive Analysis», объем российского рынка публичных и частных «облачных» операционных услуг вырос в 2011 году аж на 417,3%. Но все мы понимаем: это в чистом виде эффект «низкой базы». Чистый денежный итог — \$59,38 млн. Мягко говоря, скромно...

Расходы на услуги публичных «облаков» достигли \$27,35 млн, включая \$3,1 млн на услуги, предоставленные в рамках модели виртуального частного «облака». В 2011 году аналитики IDC отметили резкий рост в сегменте услуг IaaS («инфраструктура как услуга»). Именно на IaaS пришлась наибольшая доля (49,6%) публичных «облачных» услуг в России, на SaaS (программное обеспечение как услуга) — 46,8%, на PaaS (платформа как услуга) — 3,6%.

Аналитики IDC отметили впечатляющий рост в сегменте частных «облаков»: расходы на такие услуги в стране подросли до \$32,03 млн, причем более 75% пришлось на инфраструктурные «облачные» сервисы. По прогнозам компании, сегмент «облачных» услуг будет расти гораздо быстрее, чем российская индустрия ИТ в целом, так что к концу 2016 года совокупный объем рынка «облачных» услуг составит более \$460 млн, при среднегодовом темпе роста в 50,8%.

Однако и откровенным провайдерам дебют «облачных» сервисов в России не назовешь.

— Эти технологии уже перешли в разряд зрелых, — утверждает заместитель гендиректора Esri CIS Сергей Щербина. — Это видно хотя бы по серьезным инвестициям, которые делают провайдеры и корпоративные клиенты в развертывание частных и общественных «облаков». Достаточно упомянуть проекты Ростелекома и КРОКа. Многие из технологических вопросов уже решены, достаточно проработаны и бизнес-модели, и юридические вопросы оказания «облачных» услуг. Любопытный факт: многие уже не берут слово «облако» в кавычки. Верный признак того, что технология становится вполне стандартной и обыденной. Даже государственные органы начинают переносить некоторые приложения в «облака».

А президент Microsoft в России Николай Прянишников уверен, что решения на базе частных «облаков» в России и вовсе демонстрируют «взрывной рост»: «Леруа Мерлен», Российский государственный торгово-экономический университет, «Связной», «Кредит Европа Банк» — вот лишь несколько примеров компаний из разных сегментов бизнеса, которые активно используют частное «облако» для решения своих бизнес-задач».

бизнеса, как Microsoft Dynamics CRM Online, Windows Azure и Office 365. Так что разработанные нами методики и политики основываются на более чем 15-летнем опыте обеспечения безопасности данных в Интернете. В частности, процесс Secure Development Lifecycle, применяемый Microsoft, обеспечивает соблюдение безопасности и конфиденциальности на всех этапах — от разработки программного обеспечения до процесса обслуживания. Защита информации осуществляется на пяти различных уровнях: уровне данных, приложения, узла, сети и физическом уровне. Ну и, наконец, у нас большая команда специалистов, которые отвечают за работоспособность дата-центров и, тем самым, постоянную доступность «облачных» сервисов. Между тем компании малого и среднего бизнеса зачастую даже не имеют в своем штате ИТ-специалиста».

АРГУМЕНТЫ И ФАКТЫ

Какие доводы способны убедить компанию всерьез присмотреться к ассортименту глобального «супермаркета» «облачных» решений? Для Александра Краснова («Разгулай») это прозрачность расходов, экономическая целесообразность, отсутствие неиспользуемых мощностей («платим только

опасность, надежность и стабильность сервиса. Кроме того, клиент должен убедиться, что заявленная оперативная масштабируемость (сегодня обрабатываем в «облаке» сто тысяч транзакций в сутки, а завтра сервис-провайдер должен обеспечить уже миллион операций, причем, что называется, «по щелчку») — не «дутая». Наконец, любая крупная компания хочет, чтобы «облачные» сервисы полностью согласовывались с действующим законодательством.

На что поставщикам следует упирать прежде всего? Валерий Корниенко (IBM) считает, что самый красноречивый аргумент — экономическая эффективность. Сергей Щербина (Esri CIS) говорит об «экономии благодаря отказу от развертывания предприятиями собственной ИТ-инфраструктуры и ее дальнейшей поддержки». Но делает важную оговорку: заказчикам требуются точные количественные обоснования. А вот с этим уже сложнее.

Как показал грустный результат многолетних попыток запустить в России рынок ИТ-аутсорсинга⁵ (который так и не «взлетел»), клиенты и поставщики оценивают одни и те же параметры совершенно по-разному. Во всем мире аутсорсеры нашли общий язык с корпоративными потребителями ИТ. В России — нет. Правда, с «облаками» эта история вряд ли повторится в точности. Как минимум малый и средний бизнес вовсе используют «облачные» сервисы. Но трудно не согласиться с Сергеем Щербиной, который призывает поставщиков не использовать одни и те же доводы в общении с разными клиентами: «Аргументы для разных участников процесса принятия столь важного решения, как переход на «облако», должны быть различными. Очень важно найти с каждым общий язык в близкой ему системе терминов и координат».

А этот самый «общий язык» не появится до тех пор, пока поставщики будут пытаться работать с заказчиками как с «организациями», а не как с *людьми*. И прежде всего — с «главными по ИТ». Зачем СЮ рисковать карьерой, если против использования давно проверен-

“ Корпоративный потребитель ИТ в России до сих пор считает «облака» потенциально опасными. Поставщики попросту поторопились выдать желаемое за действительное. А столкнувшись с явным отторжением со стороны заказчиков — тут же завели разговор о «мифах» и «непонимании» ”

Наконец, «облака» — не настолько уж непривычная технология. «С момента запуска MSN в 1994 году Microsoft создает и запускает веб-службы, — напоминает Прянишников. — Более 200 веб-служб и веб-порталов компании размещены на хостинге «облачной» инфраструктуры, включая такие знакомые службы для пользователей, как Windows Live Hotmail и Live Search, и такие службы для

за реально используемые»), возможность оперативной масштабируемости, отсутствие необходимости в эксплуатации собственного оборудования и его обслуживания. Если перечисленные условия предоставления сервиса выполняются — компания готова слушать предложения провайдеров «облачных» услуг. Однако в запасе у Краснова имеются и другие требования. Прежде всего — без-

⁵ Полный аут // Бизнес-журнал. — 2010. — №11. — С. 84.

БЕЗ СПЕШКИ



АНАТОЛИЙ ТРЕТЬЯКОВ

МЕНЕДЖЕР ПО МАРКЕТИНГУ
СЕРВИСНЫХ ПРОДУКТОВ FUJITSU
В РОССИИ И СТРАНАХ СНГ

В каждом из сегментов российский рынок будет готов воспринимать «облачные» решения и услуги примерно через год–полтора после успешного за-

пуска соответствующих проектов на Западе. В нашем случае это цепочка «Япония/США — Европа — Россия». Подавляющее большинство нынешних «облачных» проектов в России, как правило, уже имеет свои аналоги (точнее, истории успехов или неудач) в мировой практике. И это обстоятельство значительно снижает издержки, минимизирует риски подобных внедрений у нас.

Подобный опыт во многом позволяет сократить время запуска «облачных» проектов и предложений. Так, Fujitsu уже более трех лет предоставляет свои услуги по аренде «облачных» инфраструктур у себя на родине, в Азиатско-Тихоокеанском регионе. Около двух лет назад те же услуги были успешно запущены в ряде европейских государств. А сегодня мы можем говорить о финальной стадии запуска «облачных» услуг и в России. Причем для получения полного функционала и возможности оценить преимущества подобных сервисов заказчиком требуется не более трех месяцев.

ных подходов пока не возражают ни топ-менеджеры, ни акционеры? К тому же следует иметь в виду целый ряд объективных, формальных ограничений. Денис Андриков («Открытые Технологии») напоминает, что «облачные» решения зачастую никак не укладываются в требования корпоративных регламентов, смена которых — задача, оказывающаяся для СТО чаще всего непосильной (здесь самый сложный случай — госструктура или предприятие с госучастием).

«Что заказчик получит в результате? — иронично вопрошает заместитель директора по науке и развитию компании «ИВК» Валерий Андреев. — Удаленный объект и браузер на десктопе? Это как-то... не совсем по ГОСТу».

Не всегда работает и метод «параллельного переноса» зарубежного опыта. «В силу специфики российского менталитета и законодательства глобальный опыт, к сожалению, редко находит свое применение, — признается Сергей Члек (Siemens Enterprise Communications). — Некоторые амбициозные проекты, начатые по модели западных, не стали успешными, поскольку ценность для российского потребителя не была правильно реализована. Российские корпоративные заказчики по сравнению с западными в гораздо более высокой степени озабочены безопасностью и не готовы отдавать на аутсорсинг ключевые процессы...»

СНИЗУ — ВВЕРХ

У «облачных» корпоративных ИТ-решений имеется мощный союзник. Вот уже пару лет аналитики без устали обсуждают «чудо». Если прежде информационные технологии сначала проходили «обкатку» в корпорациях, а затем «одомашнивались», то теперь заработала вдруг непривычная обратная связь. Массовое помешательство на мобильных устройствах и социальных сетях (а ведь и то и другое — элементы глобальной «облачной» парадигмы!) превратилось в мощный драйвер, способствующий изменениям в подходах корпораций к управлению своими ИТ-активами.

Николай Прянишников (Microsoft) считает консьюмеризацию ИТ одним из ярчайших трендов. Действительно, и пользователи, и бизнес хотят иметь постоянный доступ к необходимой информации — в любое время, из любого места и с любого устройства. «Это продиктовано, — поясняет Прянишников, — в первую очередь новым стилем работы, в который все чаще включаются новые средства коммуникации — например, в социальных сетях и блогах. Аналитики агентства IDC опубликовали в сентябре этого года доклад, в котором было отмечено, что новое поколение сотрудников и руководителей, которые выросли в эпоху Интернета и считают мобильный доступ нормой, станет главной движущей силой, способствующей переходу к новой модели потребления ИТ из «облака». Этот тренд, безусловно, оказывает влияние на корпоративный сегмент и ставит перед ИТ-подразделениями совершенно новые задачи интеграции новых коммуникационных каналов и устройств в корпоративную среду».

Нужно признать, что так называемые традиционные вендоры после некоторой паузы, вызванной переосмыслением ситуации, довольно быстро предложили заказчикам обновленные, «облачные» решения. И пример Microsoft в этом смысле показателен. Так, новая версия SharePoint широко использует возможности социальных сетей, все бизнес-приложения корпоративной ERP-системы Microsoft Dynamics теперь имеют мобильные версии, а новая версия Microsoft Dynamics AX 2012 позволяет составлять платежные поручения и утверждать их непосредственно с мобильного устройства. (Явный реверанс в адрес компаний, сотрудники и руководители которых часто ездят в командировки.) Точно так же новая версия серверной операционной системы Windows Server 2012 дает возможность системным администраторам выполнять свою работу с удаленных устройств.

«Бурный рост популярности мобильных устройств, в той или иной степени использующих «облачные»

архитектуры, благоприятно влияет как на приспособленность работы конечных пользователей, так и на готовность корпоративного рынка к отказу от традиционных инфраструктур, — подтверждает Анатолий Третьяков (Fujitsu). — Рынок уже давно живет в «облаках», используя все преимущества подобной организации потребления услуг — удобство, мобильность, прозрачность затрат и простоту установления связей. Добавив к этому безопасность и гарантированное качество (надежность), мы получаем корпоративный инструмент для бизнеса, полезный не только в части организации внутренних связей, но и для взаимодействия с внешним миром».

«Пользователи, — подтверждает Сергей Кузнецов («Рексофт»), — действительно быстро привыкают к новым возможностям на массовом рынке. И — неизбежно требуют этого в корпоративной среде. Так

что ИТ-директорам сейчас приходится очень нелегко. Характерный пример — простота работы с документами в системе Dropbox на самых разных устройствах. Это же чудо как удобно! В корпоративных сценариях использование Dropbox не всегда допустимо, а пользователи уже вкусили прелестей и хотят такого же от ИТ-инфраструктуры своей компании».

Они повсюду

Николай Прянишников (Microsoft) предлагает именовать 2011 год «Годом облака» в России. Что же, если оценивать структуру предложения на рынке ИТ, то «облака» действительно повсюду. Большинство популярных корпоративных решений либо уже выпущено в «облачных» вариантах, либо включает в себя новый функционал.

Ситуацию легко проиллюстрировать на примере Microsoft. Office 365 (Microsoft Office Professional Plus, «облачная» версия популярного пакета программы, а также инструментарий для совместной работы и объединенных коммуникаций — Exchange Online, SharePoint Online и Lync Online), «облачная» платформа Windows Azure, онлайн-системы для управления взаимоотношениями с кли-

как услуга»). Новая серверная платформа Windows Server 2012 также предлагает инструментарий для создания частных «облаков», а попутно позволяет использовать локальную инфраструктуру и публичное «облако» в единой информационной среде (производитель особо подчеркивает возможность их «бесшовной» интеграции).

В Microsoft уверены, что такая гибридная модель использования ИТ как раз и станет востребованной в ближайшее время, поскольку это шанс быстро и легко наращивать мощность собственной ИТ-инфраструктуры предприятия за счет публичного «облака», как только это становится необходимым. (Столь же легко, как отмечают в компании, можно и прекратить использование «облачных» сервисов.)

Ну а следом за вендорами движется целая армия локальных разработок. Во время презентации «Национальной облачной платформы О7» на выставке «Связь-Экспокомм-2012» «Ростелеком», Microsoft и «1С» представили «облачную» услугу «О7.Бизнес» — сервис, адресованный предприятиям малого и среднего бизнеса, бюджетным учреждениям, а также органам власти и местного самоуправления (речь идет об автоматизации не-

Внутренний спрос

Судя по выкладкам аналитиков, все чаще растущий интерес к «облакам» проявляют не только директора по ИТ, но и «внутренние заказчики». Не случайно свои аргументы поставщики адресуют теперь не только СТО, но и CFO, и HR-директорам, и уж конечно — CEO.

«С точки зрения опытных СТО, благодаря «облакам» можно строить более эффективные сервисы для своих внутренних заказчиков, — утверждает Валерий Корниенко (IBM). — Причем начинается все с экспериментов во «внутренних облаках», а затем уже рассматриваются внешние предложения — в качестве альтернативы собственным ИТ-мощностям. Например, финансовый директор в первую очередь анализирует экономический фактор: если новые сервисы более эффективны, чем предыдущие, — он за. Кстати, эффективность «внутренних облаков» можно считать уже доказанной. Многие заказчики виртуализовали ИТ-системы, построили «облачную» инфраструктуру с целью достижения большей эффективности. Когда это удается, финансовый директор компании, разумеется, остается доволен. Для большинства генеральных директоров, конечно, «облака» остаются пока белым пятном. Но и они — при условии повышения инновационности бизнеса — тоже «за». А для кого-то это еще и дань моде».

Порой реакция бизнеса на перспективы внедрения «облачных» решений оказывается даже более прогнозируемой, чем отношение директоров по ИТ к новаторской модели автоматизации. «Реакция СТО, — говорит генеральный директор CDNvideo Ярослав Городецкий, — варьируется от полного неприятия «облаков», связанного с нежеланием отдавать на сторону управление своим ИТ-хозяйством, до воодушевления от возможности одним махом избавиться от необходимости ежедневного решения множества нерепрессных технических проблем. А вот CEO и CFO в целом более охотно идут навстречу таким предложениям, поскольку понимают:

“ Во всем мире аутсорсеры нашли общий язык с корпоративными потребителями ИТ. В России — нет. Правда, с «облаками» эта история вряд ли повторится в точности. Как минимум малый и средний бизнес повсюду используют «облачные» сервисы ”

ентами CRM... Все эти продукты, которые теперь правильнее именовать сервисами, уже выстроены в новой парадигме. В 2012 году российские компании получили возможность оформить подписку на сервисы Windows Azure и оплачивать их кредитной картой или по счету (причем речь идет о расширенном функционале «облачной» платформы, объединяющем не только сервис «платформа как услуга», но и «инфраструктура

скольких бизнес-процессов: бухгалтерия, ведения клиентской базы, анализа продаж, документооборота, логистики и коммуникаций). Недавно и «КОРУС Консалтинг», один из ведущих системных интеграторов в России, объявил о начале продаж первых в России сервисов «Документооборот» и «Корпоративный портал» на базе Windows Azure.

Процесс, что называется, пошел. И похоже, что его не остановить...

любую непрофильную активность лучше и дешевле отдать подрядчикам-профессионалам. Этих заказчиков лучше всяких слов убеждает экономический расчет, а также возможность выиграть массу времени. В частности, нашими постоянными союзниками оказываются директора по маркетингу и HR».

Ну и, разумеется, одним из главных своих союзников поставщики «облачных» сервисов считают малый бизнес. «Малый бизнес видится мне наиболее очевидным клиентом для публичных провайдерских «облаков», а крупный бизнес — для частных, — отмечает технический директор Siemens Enterprise Communications в России и СНГ Сергей Члек. — Для малого бизнеса есть все предпосылки оказаться в авангарде «облачного» движения: компактные бизнес-приложения, отсутствие ИТ-персонала, использование веб-технологий, высокая степень типизации задач ИТ — все это веские аргументы. А если к этому списку добавить еще и государственное регулирование, то скоро мы сможем увидеть в «облаках» весь малый бизнес».

Для предприятий СМБ «облачные» сервисы — единственная реальная возможность повысить уровень управленческой культуры на предприятии, внедрить высокотехнологичные решения, подобные тем, которые давно доказали свою эффективность в крупных компаниях, но обошлись им в астрономические суммы, подтверждает Дмитрий Бызов («Манго Телеком»).

«Конечно, — поясняет Бызов, — для предприятий SMB это не самоцель, а способ больше зарабатывать, быстрее масштабировать бизнес, получить устойчивые конкурентные преимущества и укрепить отношения с клиентами. Как бы то ни было, мы наблюдаем взрывной рост спроса на «облачные» сервисы именно со стороны небольших предприятий. А ведь совсем недавно было иначе. Все изменилось в период кризиса 2008 года. Именно тогда многие сотрудники крупных компаний, предвидя возможность потери работы или резкого снижения зарплат, начали создавать стар-

тапы как своего рода «подушки безопасности». Не будь кризиса, они бы этого не сделали, но жизнь заставила. Однако, работая в крупных компаниях — российских и международных, эти начинающие предприниматели привыкли к четким бизнес-процессам и хорошей инфокоммуникационной поддержке управления. Они видели, что совершенствование организации работы действительно позволяет снижать издержки и получать конкурентные пре-

СМБ, начинавшие как обычные неструктурированные стартапы, но со временем «выстрадавшие» серьезное отношение к технологиям управления».

«Мы в Microsoft уверены, что за «облаками» будущее, — подводит итог президент Microsoft в России Николай Прянишников. — «Облачные» технологии могут решить задачи компаний любой отрасли и любого размера, они позволяют не тратить время и средства на реше-

“Для предприятий СМБ «облачные» сервисы — единственная реальная возможность повысить уровень управленческой культуры на предприятии, внедрить высокотехнологичные решения, подобные тем, которые давно доказали свою эффективность в крупных компаниях”

имущества. И с этой парадигмой они пришли в малый бизнес, что сразу сформировало достаточно заметный сегмент, который мы назвали «предприятиями с повышенной управленческой культурой». Мы понимали, что им нужны не примитивные услуги, а «облачные» сервисы, функционально сопоставимые с решениями для крупных предприятий, но адаптированные для СМБ, приемлемые экономически и внедряемые очень быстро, буквально за несколько часов. Но таковых не было. Вот мы и решили их создать — в сегменте телекоммуникаций».

По сути, опыт «Манго Телеком» — типичный пример pull-стратегии, когда вывод на рынок «облачных» решений стал ответом на латентный спрос, в отличие от push-подхода, который применяет большинство крупных вендоров, проталкивая «облачные» сервисы. «Ежемесячно, — говорит Дмитрий Бызов, — мы подключаем около тысячи организаций; показатель средней выручки с абонента постоянно растет, а сегмент предприятий с «повышенной управленческой культурой» остается самым быстрорастущим в клиентской базе нашей компании. Причем теперь его пополняют и предприятия

технических вопросов, а заниматься основным бизнесом. «Облако» способствует росту компаний, создавая новые возможности для бизнеса, а также позволяя снизить затраты и повысить эффективность. Но процесс перехода в «облако» для заказчиков должен быть эволюционным, а не революционным. У компаний всегда есть выбор: устанавливать серверы и программное обеспечение у себя, пользоваться ИТ как услугой из «облака» или выбрать гибридную модель: часть ИТ в офисе, часть — из «облака». А чтобы сделать оптимальный выбор, компания должна тщательно проанализировать свои потребности в ИТ и задачи бизнеса».

«Облачная» революция в России готовилась и совершается «снизу». Массовый потребитель и малый бизнес — уже довольно активные потребители подобных ИКТ-услуг. Но, похоже, движение по тому же маршруту постепенно начинает и крупный бизнес. Не слишком быстро? Ничего не поделаешь. Для того чтобы преодолеть инерцию покоя, требуются время и силы. Такова уж «физика» гигантов. ■

ДМИТРИЙ ШАШКИН

ТЕХНИКА ПРОДАЖ

Далеко не всем модным ныне технологиям суждено совершить революцию в ритейле. Однако к некоторым новациям представителям розничного бизнеса следует присмотреться всерьез.

В сознании современного человека техническая революция превратилась в нечто обыденное. Еще пару лет назад народ с восторгом тыкал в экраны планшетов. А теперь, преодолевая зево-ту, мы лениво просматриваем новости: ну-ка, чем там еще решили нас удивить? В итоге всем — и производителям, и продавцам — приходится, что называется, соответствовать. А именно пытаться спрогнозировать развитие технологий, увязать эти прогнозы с собственными стратегиями, а попутно... постоянно развлекать потребителя.

через 10–20, может стать фантастикой и для нас. Но мне кажется, что очередные витки прогресса не вызовут столь глубокой рефлексии у будущих поколений. Просто будем пользоваться — и все. Ну а то, что не все удастся предсказать, — не страшно. Даже великий фантаст Айзек Азимов несколько иначе представлял себе наше нынешнее время, глядя из 70-х. 2020 год уже не за горами, а человекоподобных роботов все еще нет. Стальных городов — тоже. Нет даже искусственного интеллекта. Важнее другое. Ясно, что формировать рынок будущего и отношения на нем будут именно

батон белого и буханка черного. Смартфон заказывает их в указанном хозяином месте. Реализовать такой сервис можно уже сегодня. Но технологии должны пойти дальше. Устройство будет не просто заказывать хлеб, но и проводить электронный тендер среди продавцов по заранее прописанным хозяином условиям.

Допустим, нет в привычном месте буханки. Или поставщик не успеет привезти ее к нужному времени. А смартфон заранее знает, что его владелец готов накинуть 20% к цене за то, чтобы свежий хлеб гарантированно появился в 11 часов. Или, напротив, потребитель не готов платить больше, зато считает возможным подождать.

Большинство покупок будет программироваться. Главной же задачей продавца станет не «запасть в душу» клиенту, а попасть в список надежных поставщиков... с точки зрения его смартфона. Естественно, устройства станут самообучающимися. И работа у них будет, конечно же, тяжелой. Как в анекдоте:

«— Доктор, у меня очень нервная работа, я близок к нервному срыву.

— Чем вы занимаетесь?

— Сортирую апельсины. Я каждый день тысячу раз принимаю решение — большой или маленький!»

Появятся и рейтинги качества, подтверждающие кондиции авторизованных, доверенных магазинов. Если, скажем, у магазина рейтинг — 99%, смартфон «поймет»: сбой при совершении покупки в такой торговой точке возможен один раз из сотни сделок. Потому и цена соответствующая. Ну а если рейтинг — 66%, то и риск неудачной покупки в 34 раза больше. Так что

**СМЕЛО МОЖНО ПРЕДПОЛОЖИТЬ, ЧТО ЛЕТ ЭТАК ЧЕРЕЗ ДЕСЯТЬ
МОБИЛЬНЫЕ УСТРОЙСТВА И ДОМАШНИЕ КОМПЬЮТЕРЫ САМИ
СТАНУТ ОСУЩЕСТВЛЯТЬ ЗАКУПКИ, А УЧАСТИЕ ПОТРЕБИТЕЛЯ В ВЫБОРЕ
ПОСТАВЩИКА СВЕДЕТСЯ К МИНИМУМУ**

Эта статья — вовсе не обзор новых технологий в ритейле. Скорее размышления представителя розничного рынка о том, чего всем нам (и продавцам, и покупателям) стоит ждать, а чего — как раз не следует.

ПОНРАВИТСЯ СМАРТФОНУ

Если бы можно было вернуться во времени назад и рассказать живущим в 1970 году о том, чем и как мы пользуемся сегодня — всеми этими смартфонами, планшетами, «облаками», социальными сетями, — нас выслушали бы с интересом, но — как фантастов. Теоретически то, что появится лет

технологии. А еще — человеческая лень и жажда развлечений.

Но вернемся к торговле. Смело могу предположить, что лет этак через десять мобильные устройства и домашние компьютеры сами станут осуществлять закупки, а участие потребителя в выборе поставщика сведется к минимуму.

Что-то, безусловно, человек будет выбирать сам. Но типовые покупки вроде еженедельного запаса продуктов и товаров повседневного потребления сможет делать программа, адаптированная пользователем под свои потребности. Например, один раз в два дня к одиннадцати утра нам нужны

цена должна быть ниже. А дальше все зависит от того, какие приоритеты пользователь установит в настройках.

В приведенном примере единственная технология, способная повлиять на продажи, — это именно рейтинги. Примерно так же действуют торговые площадки, раздавая магазинам свои «звезды». Вот эти «звезды» и станут автоматически учитываться машинами при выборе товара для хозяина.

Холодильник, что у нас на ужин?

Чем лучше технологии, тем больше люди ленятся. Или наоборот. Люди ленивы, а потому всеми силами наращивают темпы технического прогресса. Лошадь надо было запрягать, кормить, лечить. Потом изобрели автомобиль, который сумел быстро эволюционировать и подстроиться под наши представления о комфорте и развлечениях. Сегодня мы перемещаемся на машинах, которые практически не ломаются. Заглядываем под капот только для того, чтобы залить раствор стеклоочистителя. Не знаем, как там внутри все устроено. Зато ценим такие приятные мелочи, как коробка-автомат и подогрев сидений.

Комфорт и развлечения определяют многое. Людям надоедает предпринимать одни и те же усилия с тем, чтобы продукты вовремя оказывались в холодильнике. И многие технологические приемы, позволяющие избавиться от еженедельных набегов на гипермаркеты, уже отработаны.

Взять хотя бы «умный дом» в Амстердаме. Этому проекту уже немало лет. Стоит себе в этом доме холодильник. Но не совсем привычный. Есть у него возможность чтения штрихкодов. Когда в него загружают продукты, он их распознает и составляет список. А когда хозяйка, стоя у плиты, выбирает в меню блюдо, которое собирается приготовить, дисплей сообщает ей, какие ингредиенты имеются в наличии. А каких — не хватает. Если чего-то недостает, автоматика предложит другой рецепт.

Многое уже есть и работает. Просто такие решения еще не стали массовыми. Но это, как мы теперь понимаем, лишь вопрос времени.



“ В ЮЖНОЙ КОРЕЕ ПРОШЛА СУПЕРУСПЕШНАЯ РЕКЛАМНАЯ КАМПАНИЯ TESCO: ПАССАЖИР В МЕТРО ПОДХОДИТ К ВИТРИНЕ-ЭКРАНУ, СКАНИРУЕТ СМАРТФОНОМ QR-КОД ПОНРАВИВШИХСЯ ПРОДУКТОВ, А ДОЕХАВ ДО ДОМА, ОБНАРУЖИВАЕТ У ПОРОГА КУРЬЕРА С ТОВАРАМИ. В МОСКВЕ ТАКАЯ РЕКЛАМА НИКОГДА НЕ ОКУПИТСЯ ”

3D-конструкторы для ленивых

Существуют технологии, к которым я отношусь двояко. У них явно есть шанс «найти себя» в розничной торговле. Но не сразу и уж точно не повсеместно.

В последнее время многие участники рынка интернет-торговли начали вкладываться в разработку 3D-моделей товаров. В основном это поставщики продукции, которую в обычном, офлайн-магазине покупатель обязательно хочет потрогать, примерить. Одежда, предметы интерьера, мебель, иногда бытовая техника. Думаю, уже в ближайшей перспективе такие технологии будут совершенствоваться и дешеветь.

Ну вот, скажем, выбираем мы холодильник и хотим понять, как он «встанет» на кухне. Сегодня реализовать такое моделирование посложнее, чем 3D-примерочные. Все-таки новую кухню в салоне для нас «рисует» обученный человек в определенной программе. Но не исключаю, что вскоре станет общедоступной такая возможность: приходишь в магазин бытовой техники со смартфоном и «щелкаешь» — фотографируешь

товар. Задача устройства — взять фото кухни и «подставить» туда холодильник в автоматическом режиме. Или по крайней мере дать возможность холодильник «подвигать», чтобы хотя бы примерно оценить, как все будет выглядеть в действительности. Так можно будет подобрать и разместить всю встроенную технику или найти чайник, кофемашину и прочие аксессуары в едином стиле.

Интеграция реальных изображений реализована уже во многих онлайн-играх. Но игры с 3D-графикой при продаже тех или иных товаров — лишь *дополнительный* аргумент при покупке.

Самое главное сегодня для продавца — продемонстрировать правильный эффект от покупки. То есть не 3D-пароварку показывать, а то, как она работает. Это будет понятнее. Ведь рядовой покупатель не слишком понимает, что такое «пароварка на два литра». Если же «руками» показать, что высота у нее вот такая, а ширина — такая, то все будет ясно. Вот мы ее и «привязали» к жизни. Без всяких трехмерных моделей. И это практически ничего не стоит.

Поэтому-то все мы до сих пор снимаем много видеороликов про свой товар. Если ты продаешь Lego, то, конечно, можно сказать, что в наборе 146 деталей. Но куда лучше показать, что в коробке есть три вот таких милых человечка. Для ребенка это в разы важнее. Живые люди и эмоции вызывают большее доверие, чем самая продвинутая графика.

QR-коды: модные понты с перспективой

Еще одна технология, перспективы которой в ритейле неочевидны. В последнее время каждая

нововведениям не подготовлены. А те, кто ездит в метро, — тем более.

Неуловимый Джо, которого никто не ловит

Говорят, за продажами в соцсетях будущее. А я вместо этого будущего вижу пока сплошной туман. Это как с яйцеварками и йогуртницами, которыми в магазинах постоянно интересуются, но никто не покупает. Это просто рок какой-то. Как только на складе не оказывается йогуртниц и яйцеварок, все — от продавца до кассира — начинают требовать от менеджеров по закупкам этот товар. Потому что

“Что и как будет продаваться в социальных сетях — вопрос открытый. Возможно, все это заработает, когда появится дополнительная опция, что-нибудь вроде кнопки «Я купил!» вместе с системой рекомендаций”

уважающая себя компания, размещающая рекламу, считает должным использовать QR-код. Технология уже не нова, но в России только приживается.

Говорят, это «дико перспективно». Но я пока ничего, кроме понтов, уж извините, в этом не вижу. В России это дорого и уж точно нерентабельно. Да, технология повсюду работает в Юго-Восточной Азии. Так, в Южной Корее прошла суперуспешная рекламная кампания Tesco: пассажир в метро подходит к витрине-экрану, сканирует смартфоном QR-код понравившихся продуктов, а доехав до дома, обнаруживает у порога курьера с товарами.

Красивый проект, получивший хорошую прессу. С технической точки зрения реализовать такую идею в московском или питерском метро — очень легко. Наляпал плакатов с любыми продуктами, напечатал QR-коды — и вперед. Но есть нюансы.

Я не знаю, сколько это стоило в Корее. Но в Москве это будут *баснословные деньги*. И никогда такая реклама не окупится. Продукты питания — категория низкомаржинальная. Да и люди наши к таким

покупатели звонят, спрашивают, требуют. Наконец, этот удивительный товар появляется. И — *стоит*. Ведь это товар, про который спрашивают, а не который продается.

С социальными сетями та же история. Полстраны — в «Одноклассниках». 40% — пользователи проекта «ВКонтакте». 10% — продвинутые умники, топы и бизнесмены — сидят на «Фейсбуке». Уже и революции через соцсети умудряются делать. А вот продаж — мало.

Что и как будет продаваться в социальных сетях в дальнейшем — вопрос открытый. Возможно, все это заработает, когда появится дополнительная опция, что-нибудь вроде кнопки «Я купил!» вместе с системой рекомендаций. Как эта опция будет реализована технически, в ручном режиме или в автоматизированном — не важно. Зато сразу понятно, что эффективно работать все это будет только после того, как станет *массовым явлением*.

Если я что-то купил и дал согласие на оповещение, в моей ленте отображается факт приобретения товара. Один купит, второй купит... Когда их будет десять — появится результат. Вот «сидишь» в ленте и видишь, что твой «друг»

Вася уже в третий раз что-то на MallStreet покупает. А еще там же отовариваются «друг» Петя, его жена Лена и еще несколько их «френдов». Конечно, я вижу, что есть еще какие-то магазины. Но... раз мои друзья заказывают там, — я тоже туда пойду. Зачем мне экспериментировать?

Уже сейчас покупатели могут рекомендовать друг другу магазины в соцсетях. Но... делают это только 2%. Когда таковых наберется 22%, когда станет больше наших покупателей (точнее, пользователей соцсетей, которые у нас покупают), вот тогда можно будет говорить об эффективной торговле через соцсети. А пока все эти разговоры о грандиозных продажах через социальные проекты пахнут в лучшем случае пиаром, а в худшем — обманом. Будущее продаж, может быть, где-то рядом. Но явно не там, где все его ищут.

Непрограммируемые исключения

Что ни говори, а будущее — штука еще более виртуальная, чем все 3D-модели вместе взятые. Сегодня ты прогнозируешь один тренд на основе господствующего поведенческого стереотипа, а через полгода появляется какой-то новый гаджет, программа, сервис — и все переворачивается с ног на голову, как никакому Айзеку Азимову и не снилось.

Но вот во что я искренне верю, так это в то, что магазины перьевых ручек всегда будут существовать. Пусть даже никому не известно, кто ими пишет. Точно так же всегда найдутся желающие купить футболку с принтом — чтобы не как у всех, а чтобы нужно было помучиться, поискать, выбрать.

А еще я уверен в том, что никакие умные смартфоны и никакое стандартное чувство (к великому сожалению маркетологов!) людей не победят. Человек всегда будет хотеть выбрать что-то сам. А еще всегда есть золотые 7% новаторов. Во всем мире, и в России в частности, такие покупатели всегда ищут что-то новое. Самое лучшее. Самое... «понтовое».

Возможно, именно эти 7% покупателей и определяют будущее торговли. А вовсе не технологии. ■

Об авторе



ДМИТРИЙ ШАШКИН

генеральный директор интернет-гипермаркета MallStreet.ru

ЯГОДНЫЙ ВЕНЧУР

Венчурные инвесторы — не гусары, хотя процесс венчурных инвестиций сам по себе изрядно смахивает на игру в русскую рулетку. Один из десяти — таков, как правило, шанс «угадать» тот самый старт, отдача от которого в десятки или даже в сотни раз превышает первоначальные вложения.

Желание минимизировать риски в венчурных инвестициях часто приводит к тому, что инвесторы делают ставку не на прорывные проекты, а на стартапы, эксплуатирующие уже зарекомендовавшие себя идеи. Именно это мы сейчас сплошь и рядом видим в области онлайн-проектов, на которые в России приходится львиная доля венчурных инвестиций. И не только в России: «старушка Европа» страдает от точно такой же болезни.

Этиология болезни вполне понятна. Франция, Германия, Россия и др. представляют собой для онлайн-стартапов весьма большие локальные рынки, защищенные от входа иностранных игроков языковыми, культурными и юридическими барьерами. Местные игроки могут получить здесь значительное преимущество, при этом не придумывая ничего нового, а просто клонируя успешные американские проекты. И эта стратегия прекрасно работает. Поэтому нет ничего странного в том, что большинство участников рынка — предприниматели и инвесторы — этой ситуацией пользуются: зачем мудрить, если можно заработать этим нехитрым способом?

Внимание Runa Capital всегда было сконцентрировано на сложных софтверных проектах, имеющих потенциал стать глобальными. Недавно мы решили «повысить градус» технологической сложности: вложились в американскую компанию Station X, занимающуюся анализом больших массивов геномных данных — последовательностей ДНК, полученных методом секвенирования. Программное обе-

спечение Station X обчисляет эту информацию, которую потом используют научно-исследовательские лаборатории и клиники для разработки тестов и лекарств.

Почему мы зашли на непривычную поляну? Хотя бы потому, что прежняя уже порядком затоптана: ее прочесывает множество людей, и находить на ней благородные «грибы» в достаточном количестве уже невозможно. Уж лучше отправиться «по ягоды», благо заповедных «ягодных» мест еще много.

Венчурный инвестор находится в вечном поиске проектов, таящих в себе возможности для взрывного роста. А такие можно обнаружить в секторах, где накопилась неэффективность использования возможностей и ресурсов. С нашей точки зрения, это сферы образования, здравоохранения и госуправления. В образовательной нише мы уже отметились, вложившись в онлайн-сервис для изучения языка LinguaLeo, а также в сервис для автоматизации взаимодействия родителей, учителей и школьников «Дневник.Ру». Теперь очередь за здравоохранением.

Если присмотреться внимательно, инвестиции такого рода вовсе не выглядят абсолютно непрофильными для прирожденных «айтишников»: в основе каждого проекта все равно лежат информационные технологии. Наши инвестиции в Station X — это вложения в биоинформатику, где «био» — лишь приставка.

За последние несколько лет усовершенствование методов секвенирования ДНК привело к тому, что расшифровка генома отдельного че-

Андрей Близнюк

**ПАРТНЕР ФОНДА ВЕНЧУРНЫХ
ИНВЕСТИЦИЙ RUNA CAPITAL**



ловека — уже не непосильная работа, требующая совместных усилий множества лабораторий по всему миру, а вполне рутинная процедура, которая обойдется в несколько тысяч (а к концу текущего года, по обещаниям производителей оборудования, и в одну тысячу) долларов. Однако этот огромный массив данных нужно анализировать, иначе эта информация непригодна для использования. Вот тут и появляется Station X, программное обеспечение которой умеет «разгрызать» эти цифры и вычленять из них ценные сведения, которые потом помогут исследователям в предсказании заболеваний и создании новых лекарств. Несмотря на генетическую специфику, по сути, это работа с большими объемами данных, то есть то, в чем мы как инвесторы чувствуем себя уверенно.

Полагаю, это тренд, который вскоре станет общим: экспертиза, накопленная инвесторами и предпринимателями в ИТ-секторе, неминуемо начнет распространяться на смежные сферы. Ведь именно на стыках дисциплин рождаются прорывные проекты. Так что на подходе наверняка немало «необычных» инвестиций. В конце концов, подлинные венчурные инвестиции — это попытка угадать, что окажется на гребне волны через несколько лет, а не финансирование очередного проекта-кальки. ■

ЛИЧНЫЙ КОНТЕКСТ

Переход от массовых коммуникаций к персональным в самом разгаре. Закончится он смертью рекламы в ее нынешнем виде. Реклама будущего, по-видимому, полностью растворится в контенте.



ИРАКЛИ БЕСЕЛИДЗЕ

УПРАВЛЯЮЩИЙ ДИРЕКТОР
РЕКЛАМНОГО АГЕНТСТВА
«ПРЕМЬЕР СВ»

Я часто пытаюсь представить себе, каким окажется будущее рекламы и маркетинга. Это здорово развивает воображение и помогает придумывать интересные идеи для клиентов уже сегодня.

Но будущее прорастает из настоящего. Сейчас, например, можно воочию наблюдать, как рекламщики, маркетологи, айтишники, психологи и представители множества других профессий с разных

и призван обеспечивать в будущем контекстный интеллект. Для этого ему необходимо, во-первых, владеть большим массивом данных о человеке, включая его эстетические и вкусовые предпочтения, а во-вторых, уметь использовать эти сведения, предоставляя человеку максимально релевантную информацию. Большая часть этой фантазии уже реально осуществима. Социальные сети «знают» не только о поле, возрасте, образовании и месте работы своих пользователей, но и о любимых местах, актерах, музыке, ТВ-программах, ресторанах, даже о местоположении. А Google учитывает при новых запросах в поисковой системе все

эры массовых коммуникаций и начало эпохи, когда каждое сообщение будет формироваться для каждого потребителя индивидуально. Для этого и понадобится контекстный интеллект. Думаю, с его появлением все испытают чувство несказанного облегчения: слишком уж серьезную информационную перегрузку испытывает сейчас каждый человек.

Давайте включим воображение и постараемся представить, как станет работать в будущем контекстный интеллект на благо потребителя и производителя, решившего отрекламировать, к примеру, свой смартфон. Представим, что есть некая девушка по имени Евгения. Ее профиль и «активности» в социальной сети свидетельствуют о том, что она любит сериал «Доктор Хаус», по субботам ходит в кафе с подругами, больше всего общается с Аней, часто публикует фотографии, на которых запечатлена с неким Владимиром, и при этом является обладательницей смартфона HTC. Маркетинговая коммуникация будущего в этом случае могла бы выглядеть следующим образом. Во время просмотра очередной серии сериала сам доктор Хаус вдруг с экрана запросто обращается к ней: «Евгения, привет! Видел тебя в субботу в кафе «Прадо» с Аней. Кстати, я заметил, что ты намучилась с плохим Wi-Fi, маленьким дисплеем и устаревшей камерой твоего HTC! Если ты хочешь произвести впечатление на Владимира и делать бо-

“ РЕКЛАМЩИКИ, МАРКЕТОЛОГИ, АЙТИШНИКИ, ПСИХОЛОГИ И ПРЕДСТАВИТЕЛИ МНОЖЕСТВА ДРУГИХ ПРОФЕССИЙ С РАЗНЫХ СТОРОН ПЫТАЮТСЯ РЕШИТЬ ОДНУ И ТУ ЖЕ ЗАДАЧУ. ОБОЗНАЧИМ ЕЕ ТАК: СОЗДАНИЕ ИСКУССТВЕННОГО КОНТЕКСТНОГО ИНТЕЛЛЕКТА ”

сторон пытаются решить одну и ту же задачу. Обозначим ее так: создание искусственного *контекстного интеллекта*.

Что такое идеальная маркетинговая коммуникация? Это когда человек получает сообщение, созданное с учетом его вкусов, интересов, местонахождения и настроения в конкретный момент. Вот это

предыдущие запросы пользователя, дабы выдать ему наиболее подходящие результаты.

Председатель совета директоров Google Эрик Шмидт как-то справедливо заметил, что пользователю скоро будет сложно получить информацию, которая не предназначена персонально для него. Эти слова обещают неминуемый закат

лее эффективные фотки, почитай мое письмо с рассказом о новом iPhone 77...» Как вы думаете, отреагирует Евгений на подобную рекламу? И понадобится ли рекламодателю для эффективного запоминания обращаться к ней с таким сообщением более одного раза?

Сочетание контента со знанием контекста покупателя позволяет не просто передавать маркетинговое сообщение, но и выстраивать доверительные отношения с ним. Сегодня уже понятно, что на протяжении всех предыдущих двухсот лет существования рекламы производителям было абсолютно наплевать, что на самом деле занимает их покупателя: они готовы были самолюбленно говорить лишь о своих продуктах и брендах (и я тоже — чего уж греха таить! — был на той стороне баррикад). Однако сегодня покупатель становится центром всего маркетинга, и этот тренд, совершенно очевидно, будет развиваться. Завтра покупателям уже окажется недостаточно того, что продукты, которые они приобретают, — известны! Им еще будет важно, насколько эти продукты ценны в решении их собственных задач, а это потребует более глубокого взаимного исследования и общения. Можно сказать, что этап влюбленности между брендами и потребителями завершился — и начинаются серьезные «супружеские» отношения, когда важны не только красота, одежда и макияж, но и умение готовить, помогать по хозяйству и решать бытовые проблемы. Иначе брак по расчету не сложится.

Это значит, что почти все неконтекстные рекламные инструменты попросту отомрут: телевизионная реклама (будущее самого традиционного ТВ с сеткой вещания, впрочем, тоже весьма печально), баннеры, раздача листовок и проч. На их могильной плите будет написано: «Нерелевантные коммуникации. R.I.P.». Не исключаю даже появления закона, предписывающего рекламодателю получать согласие потребителей на передачу рекламных сообщений.

Наружной рекламе, пожалуй, удастся выжить — при условии что она станет более интерактивной. Реклама в глянцевых печатных

изданиях тоже вряд ли исчезнет полностью, как и сами гляцевые издания: красивые фотографии красивых людей и вещей имеют художественную ценность — а значит, привлекают внимание.

Уже сегодня важной задачей маркетинга является создание собственного контента, основанного на инсайтах потребителей, а также интеграция маркетингового сообщения в готовый контент и его использование в реальном времени. Маркетинг в реальном времени подразумевает поиск подходящего для вашего продукта контекста

маркетинговых сообщений о продукте и их передаче в возникающих ежедневно контекстах. Работу грядущих профессионалов маркетинга я бы назвал информационным строительством. Их задачей станет формировать информационное поле вокруг продукта, услуги, бренда или даже человека, призванное передавать их основную ценность и привлекать к нему людей, которым эта ценность поможет в достижении их целей. Ведь каждый продукт, бренд или человек появились на свет с какой-то целью. Благодатное информационное

“ ПОЧТИ ВСЕ НЕКОНТЕКСТНЫЕ РЕКЛАМНЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ ПОПРОСТУ ОТОМРУТ: ТЕЛЕВИЗИОННАЯ РЕКЛАМА, БАННЕРЫ, РАЗДАЧА ЛИСТОВОК И ПРОЧ. НА ИХ МОГИЛЬНОЙ ПЛИТЕ БУДЕТ НАПИСАНО: «НЕРЕЛЕВАНТНЫЕ КОММУНИКАЦИИ. R.I.P.» ”

и немедленное внедрение в него своего маркетингового сообщения.

Если контекстная реклама сегодня существует только в поисковиках, то в будущем подобное станет возможным и на форумах, и в социальных сетях, и в обсуждениях в блогах и на сайтах. Работать система будет примерно так. При появлении в сети контекста, уместного для размещения маркетингового контента, роботы по алгоритму подбирают из вашей библиотеки нужное наполнение, адаптируют к общей тональности информационного ресурса, времени суток, дня недели, географии участников — и размещают сообщение. Например, описанная выше девушка Евгения начинает интересоваться новым смартфоном: просит совета у друзей в соцсетях, задает вопрос в Twitter. Такая активность должна немедленно послужить сигналом контекстному интеллекту: возникла благоприятная ситуация для маркетинга мобильных телефонов, пора показывать пользователю отзывы других людей, особенно если среди них есть друзья Евгении.

В будущем работа профессионалов в сфере маркетинга сосредоточится на создании и развитии алгоритмов по персонализации

поле для многих продуктов можно обнаружить и сейчас. Хороший пример — сериал «Секс в большом городе», представляющий собой прекрасный контекст для передачи маркетинговых сообщений. Больше того, в этом контексте выстроена прямая ассоциативная связь между словами «секс» и «шопинг», потому что, несмотря на название, большую часть времени (и денег) главные герои все-таки тратят на покупки. В будущем производители контента займутся созданием контекстов для определенных маркетинговых сообщений, а интеграция будет происходить не на этапе производства, а в процессе потребления.

С появлением социальных сетей каждый человек получил возможность заявлять о себе всему миру и рассказывать о своих способностях и ценности для других людей. Чем выше эти возможности, тем шире информационное поле вокруг человека. Подозреваю, что в будущем для победы в войне не понадобится физически никого уничтожать: достаточно будет лишь уничтожить информационное поле вокруг противника, «выключить» его из контекстов. Так что контекст — не такая уж безобидная штука, как может показаться. ■

ВОТ ТАК ФОКУС!

Одним из наиболее распространенных методов исследований неизменно считаются фокус-группы. Но как использовать мнение потребителей? Это зависит только от вас.



Антон Куклин

НАЧАЛЬНИК УПРАВЛЕНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МАРКЕТИНГА АЛЬФА-БАНКА, ПРЕПОДАВАТЕЛЬ КАФЕДРЫ РЕКЛАМЫ РУДН

Напомню: фокус-группы — это способ проведения качественного маркетингового исследования, для чего пять–десять человек собирают в одной комнате. Ведущий модерировать дискуссию, за которой через тонированное зеркальное стекло наблюдают заказчики. В маркетинге фокус-группы, как правило, используются для поиска идей новых продуктов, тестирования концепций

Например, легендарным считается успех шведской водки «Абсолют» в США, где участники фокус-групп жестко критиковали непривычную форму бутылки. И наоборот, есть и знаменитые примеры провала продуктов, расхваленных в ходе исследований. В свое время так был запущен, но вскоре выведен с рынка «обновленный» вкус «Кока-Колы».

Много аналогичных удач и неудач, прямо противоположных мнению потребителей на тестах, происходило на автомобильном рынке. До запуска модель всем нравилась, а в реальных салонах продажи «не идут».

ют действительно невероятно важные детали, которых не видят авторы проекта. Например, я был свидетелем ситуации, когда во время тестирования одной рекламной концепции телекоммуникационной компании до начала проведения фокус-групп никто из разработчиков просто не заметил отсутствия в газетном макете... телефона для связи. Настолько все были увлечены внешним видом и одеждой модели, которая на картинке держала в руках мобильный телефон!

Именно по результатам фокус-групп международные производители продуктов питания определяют национальные особенности вкусов местных потребителей. Скажем, некоторые молочные продукты крупных транснациональных компаний в России чуть слаще, чем в Европе.

В чем минусы фокус-групп? Если руководство бренда чересчур полагается на их результаты, то у компании есть вероятность выйти на рынок с абсолютно нейтральной и «некаистой» услугой или продуктом. На фокус-группах участникам свойственно ставить под сомнение все, что им непривычно, а выбирать что-то обыденное, чего другие потребители просто не заметят на полке или не запомнят в рекламном блоке.

Поэтому при анализе результатов фокус-групп, обработанных для вас исследовательским агентством, я очень рекомендую не придавать критике слишком большого значения. Ведь в большинстве случаев совершенно справедливо утверждение, что на самом-то деле потребитель не знает, что ему нужно, а ждет, чтобы это решение за него принял производитель.

Не стать ли вам таким производителем? ■

“ ВЕСЬ СЕКРЕТ РАБОТЫ С КОЛЛЕКТИВНЫМ МНЕНИЕМ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ ЗАКЛЮЧАЕТСЯ В СТЕПЕНИ ЖЕЛАНИЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ ПРОЕКТА ПРИНИМАТЬ НА СЕБЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ЗА РЕШЕНИЕ, ОСНОВАННОЕ ИЛИ НЕ ОСНОВАННОЕ НА МНЕНИИ УЧАСТНИКОВ ИССЛЕДОВАНИЙ ”

рекламных кампаний, новых вкусов, упаковки или названий товаров.

Страх перед фокус-группами — привычная головная боль как рекламных агентств, так и маркетологов крупных компаний. Почему? Да потому что нет более болезненного процесса для самооценки авторов, чем видеть и слышать, как группа испытуемых наносит удар за ударом по прекрасным идеям! Ведь во время группового обсуждения почти всегда преобладает критика. Так уж устроена психика человека, которому дают возможность что-то оценить в присутствии других.

История знает многочисленные примеры удачных продуктов, которые были выведены на рынок вообще без обсуждения с потребителями. Или вопреки их мнению.

Весь секрет работы с коллективным мнением потребителей заключается в степени желания руководителей проекта принимать на себя решение, основанное на мнении участников исследований или же идущее вразрез с ним. Если лидер компании верит в успех идеи, то критические оценки вряд ли заставят его отказаться от продолжения проекта. Если сомневается — даже незначительные замечания могут вынудить его отказаться от дальнейшей работы над продуктом или концепцией.

Умение найти тонкий баланс между всеми этими данными и есть искусство маркетингового мышления.

В чем плюсы фокус-групп? Иногда их участники подмеча-

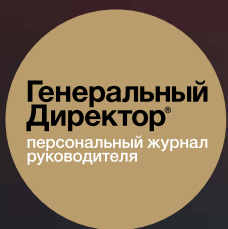
Премия журнала Генеральный Директор® 2012

Сделай своего Генерального счастливее на

3 000 000

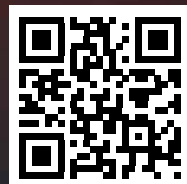
рублей и получи

iPhone 4S



30 ноября 2012 года,
The Ritz-Carlton, Moscow

Подробности – на www.gd2012.ru



На правах рекламы

18+

ПРИ ПОДДЕРЖКЕ

МЕДИАПАРТНЕРЫ:

КЛЮЧЕВОЙ ИНТЕРНЕТ-ПАРТНЕР

ПАРТНЕР

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ РАДИОПАРТНЕР

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ HR-ПАРТНЕР

ОФИЦИАЛЬНЫЙ МЕДИА-ПАРТНЕР

87.5 BUSINESS FM **SuperJob** **BFM.RU**

РСПП **ОПОРА РОССИИ** **ИНФОРМАЦИОННОЕ АГЕНТСТВО ОНИМАРКЕТ** **CEO** **Коммерческий директор** **НАЦИОНАЛЬНОЕ ДЕЛОВОЕ ПАРТНЕРСТВО Альянс медиа** **ИМПЕРИЯ КАДРОВ**

Журнал БИЗНЕС **Журнал Свой Бизнес** **РУССКАЯ ШКОЛА УПРАВЛЕНИЯ** **ЭКСПЕРТ РА** **ПРАЙМ**

ПУЛЬС ЦЕН **ЭКСПЕРТ** **МАШИНОСТРОЕНИЯ** **Moscow Business School**

smallbusiness.ru **Tender.Pro** **КОМПАНИЯ** **НАЦИОНАЛЬНЫЕ ПРОЕКТЫ** **СЛИЯНИЯ ПОГЛОЩЕНИЯ**

Босса **Инвесткафе** **FABRIKANT.RU** **ОПОРА-КРЕДИТ**

ЕЛЕНА ТИМОХИНА

СВОЯ КОЛОКОЛЬНЯ

Русские традиции колокольного литья были на целых семьдесят лет прерваны революцией, и многие секреты ремесла восстановить не удастся до сих пор. И тем не менее производство колоколов в России сегодня — вполне сформировавшийся рынок, пусть и рассчитанный на не совсем обычного «потребителя».

«Реклама на «Яндекс.Директе» и Google.AdWords идет с переменным успехом, — со знанием дела рассуждает о контекстной рекламе хозяин частной колокольной мастерской Илья Дроздыхин. — С «Яндекса» очень много просмотров, но звонков мало, за месяц холостую может сгорать до \$500. Результаты Google радуют больше...» Несмотря на то что бизнес

научился звонить в колокола, в середине 2000-х открыл школу звонарей, а пять лет назад и вовсе создал собственную мастерскую — «Дроздыхин и партнеры».

Колокольное дело на протяжении многих лет в России было заброшено. В 1990-е хорошего звонаря было сыскать сложнее, чем толкового управленца. Утраченными оказались и техника колокольных

и историческую дату разрешили отпраздновать с размахом. Спрос на колокола для восстановленных и реконструированных звонниц был высок — и впервые с 1917 года начали проводиться серийные отливки. Первопроходцем стал воронежский завод «Тяжмехпресс», а вскоре в городе даже сформировался своеобразный колокольный кластер. Осваивать и формировать рынок воронежцам приходилось практически вслепую, ведь от старых колокольных традиций ничего не осталось. Запущенный тогда в стране процесс массового восстановления церквей неплохо обеспечивал заказами литейные предприятия, которые стали заниматься колоколами в качестве побочного вида деятельности. Но к возрождению традиций подлинного колокольного ремесла это не привело, сокрушается Илья Дроздыхин: «Раньше это действительно было ремеслом, секреты которого передавались из поколения в поколение. Теперь же все лют примерно по одинаковой технологии. И технология эта родилась уже в перестройку».

В середине 2000-х российский колокольный рынок ежегодно рос в полтора–два раза. Тогда в стране за год производилось примерно 200

“НЕСМОТЯ НА ТО ЧТО БИЗНЕС МАСТЕРСКОЙ «ДРОЗДЫХИН И ПАРТНЕРЫ» СВЯЗАН С ВЫПУСКОМ ПРЕДМЕТОВ КУЛЬТА, ЗДЕСЬ ВСЕ, КАК У ЛЮБОГО ДРУГОГО ПРОИЗВОДСТВЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ: ПРОДВИЖЕНИЕ, ЛОГИСТИКА, МОНТАЖ И ДАЖЕ ОБУЧЕНИЕ КОНЕЧНЫХ ПОЛЬЗОВАТЕЛЕЙ”

связан с выпуском предметов культа, здесь все как у любого другого производственного предприятия: продвижение, дизайн-проект, логистика, монтаж и даже обучение конечных пользователей.

Илья Дроздыхин признается, что пошел в предприниматели по зову души. Родился и вырос он в верующей семье, и так сложилось, что вся сознательная жизнь у него была связана с церковью. В 1990-х

звонков, и технологии производства колоколов. Ниша для бизнеса образовалась неплохая: ни один до-революционный завод по литью колоколов до перестройки не дожил.

Толчком к возрождению колокольного дела в СССР стала подготовка к празднованию тысячелетия Крещения Руси в 1988 году. С легкой руки Михаила Горбачева политика государства в отношении церкви была тогда пересмотрена,



тонн колоколов. Сегодня столько продукции может выдать на-гора одно крупное литейное предприятие. Но до дореволюционного размаха еще далеко: в те времена самый большой колокольный завод ежегодно выплавлял 640 тыс. тонн колоколов.

Сегодня среднерыночная цена за килограмм литья составляет около тысячи рублей. По русской традиции каждый следующий колокол в наборе — примерно вдвое больше предыдущего. Набор состоит минимум из пяти колоколов общим весом в 80 кг; средние наборы насчитывают 8–9 колоколов и в весе доходят до тонны; большие наборы для оснащения новых храмов — это 10–12 колоколов (от полутора до 12 т общего веса).

Оснащение небольшой звонницы в 5–7 колоколов в среднем обходится в 135–510 тыс. рублей. К этому нужно добавить расходы на доставку и установку колоколов, а также приобретение языков и хомутов для них. В общей сложности все работы «под ключ» могут обойтись одному храму в 400–600 тыс. рублей.

При этом для больших соборов часто заказывают особенные колокола, вес которых может достигать 16 тонн. Один из самых больших колоколов в мире недавно выплавил на Балтийском заводе в Санкт-Петербурге, его вес составил 60 тонн. Полная стоимость колокола с доставкой составила примерно 100 млн рублей.

«Как правило, все большие колокола делают по индивидуальному заказу, — рассказывает





“Толчком к возрождению колокольного дела в СССР стала подготовка к празднованию тысячелетия Крещения Руси в 1988 году. С легкой руки Михаила Горбачева историческую дату разрешили отпраздновать с размахом, поэтому возник массовый спрос на колокола для восстанавливаемых церквей”

Илья. — Оплачивают их чаще всего меценаты, которые делают подарки церквям в память о каких-либо событиях: дне рождения, свадьбе или смерти близкого человека». Еще один способ покупки крупных колоколов — на пожертвования прихожан.

Главные игроки колокольного рынка — по-прежнему литейные заводы, для которых колокольное литье — непрофильная деятельность. Например, ЗиЛ в Москве или Балтийский завод в Санкт-

Петербурге. «Одними колоколами сыт не будешь», — замечает Дроздыхин. Его мастерская собственных производственных мощностей не имеет и размещает все заказы у подрядчиков.

По словам Ильи, закупать собственное дорогое оборудование для литья из металла не имеет смысла: оно просто не окупится. Особых производственных изысков колокола не требуют: льют их в больших ангарах, чаще всего на судостроительных заводах.

Раньше «рецепт» колокола искали поколениями, передавая знания от отца к сыну, теперь все проще: «Подготовил правильное техническое задание с описанием нужных свойств, пришел в НИИ и получил готовую формулу», — говорит Дроздыхин. Сам технологический процесс выплавки колокола более чем за сто лет практически не изменился. Большие плавки проводят по пятницам, чтобы за выходные металл мог остыть. Небольшие колокола весом в 5–10 кг делают в течение одного–двух дней, заказы покрупнее — за неделю–другую.

Изготовление маленьких колоколов считается художественным литьем, здесь используются смеси с мелкой фракцией, чтобы в узорах не было внешних дефектов. Чем проще оформление колокола, тем ниже себестоимость и выше прибыль.

Каждый колокол в мастерской Ильи Дроздыхина украшается специальным узором — орнаментом сверху и снизу, а также иконами по телу всего колокола. Такой декор — также дань древним традициям. «У каждого мастера в дореволюционной России всегда был свой особый стиль, — рассказывает Илья. — Современные российские мастерские стремятся к тому же».

Декорирование колоколов — задача не из легких, тем более что любое украшение искажает чистое звучание колокола. Поэтому европейцы вообще отказались от украшения колоколов: их продукция всегда сдержанна. «В Европе на колоколах играют музыку, — говорит Дроздыхин. — В России звонари работают по ритмическим рисункам, поэтому для нас не так важно чистое звучание».

Все премудрости колокольного звона знакомы Илье не понаслышке. Когда он только начинал звонить, активно ходил по другим мастерам — «подсматривал» секреты ремесла. Постепенно начал давать мастер-классы, а в 2007 году открыл полноценную школу, разработал методику и даже создал учебную звонницу. Обучение в школе бесплатное, однако попасть в нее можно только по рекомендации. От практики выездных семинаров по-прежнему не отказались: с удовольствием делятся знаниями не только в Москве, но и в регионах. Недавно под патронажем мастерской Дроздыхина открылись две новые школы в других епархиях. «Мастерство звонаря очень важно, — говорит Илья, — ведь от него зависит сохранность колокола. Отремонтировать разбитый колокол нельзя: единственное возможное в этой ситуации спасение — переплавка».

Главное отличие мастерской Дроздыхина от конкурентов — комплексный подход. Здесь готовят колокола «под ключ» с доставкой и всеми комплектующими, а также предоставляют бесплатные консультации по содержанию и реставрации.

Мастерская принципиально работает только с православными храмами, что определяет географию поставок. За пределами России колокола производства мастерской

Самые большие из ныне существующих колоколов мира

НАЗВАНИЕ	МЕСТОПОЛОЖЕНИЕ	ВЕС, ТОНН	ГОД ОТЛИВКИ	МАСТЕР / ПРОИЗВОДИТЕЛЬ
GREAT BELL OF DHAMMAZEDI	Мьянма, Янгон	297	1487	неизвестно
ЦАРЬ-КОЛОКОЛ	Россия, Москва, Кремль	203	1735	Иван и Михаил Моторины
BELL OF GOOD LUCK	Китай, Хэнань, Пиндиншан	116	2000	Tianrui Group
КОЛОКОЛ В ЛЮЧЖОУ	Китай, Лючжоу, монастырь Силайсы	109	2010	Завод по производству винтов при Уханьской корпорации тяжелой промышленности
МИНГУНСКИЙ КОЛОКОЛ / MINGUN BELL	Мьянма, Мингун	90	1810	неизвестно
БОЛЬШОЙ КОЛОКОЛ / SHION-IN TEMPLE BELL	Япония, Киото	74	1633	неизвестно
ЦАРСКИЙ КОЛОКОЛ	Россия, Сергиев Посад, Троице-Сергиева Лавра	72	2003	Балтийский завод
БОЛЬШОЙ УСПЕНСКИЙ КОЛОКОЛ	Россия, Москва, Кремль	65	1817	Яков Завьялов и Русинов
СОБОРНЫЙ КОЛОКОЛ	Россия, Нижний Новгород	64	2012	Балтийский завод
YONGLE BELL	Китай, Пекин	46	1415	неизвестно

Источник: «Дроздыхин и партнеры»

«Дроздыхин и партнеры» можно встретить на Украине, в Грузии, Казахстане, Беларуси, а также в Израиле. 70% заказов поступает по рекомендациям, 30% — за счет рекламы в Интернете.

Как ни странно, колокольный бизнес имеет довольно четкую сезонность. Ярко выраженный пик приходится каждый год на предпасхальную, пасхальную и послепасхальную недели. Заказы, по признанию мастера, в это время валят валом. Летом, когда, казалось бы, для замены колоколов самое время, в делах наступает затишье. Небольшое оживление спроса наблюдается и на Рождество. «Утрированно можно сказать, что весь год мы активно готовимся к пасхальному всплеску», — смеется Дроздыхин.

Об оборотах и прибыли владелец мастерской говорить стесняется: бизнес он ведет не ради денег. «Наша ключевая задача — восстановить традиции», — говорит Илья.

Рост объемов колокольного производства прервался с началом кризиса. В 2009 году рынок начал съезжаться: основные покупатели — состоятельные меценаты — стали первыми «жертвами» экономической нестабильности. Осмотрительнее к выбору колоколов теперь подходят и сами церкви: если во время первого бума колоколостроения храмы покупали буквально все, что отливали на производстве, то теперь проявляют требовательность к качеству и смотрят на цены. А это явный признак «взрослеющего», конкурентного рынка. ■

АНТОН КОВАЛЕВСКИЙ

ЛЕГАЛЬНОЕ ПИРАТСТВО ДАНИЭЛЯ ЭКА

«Даниэль Эк, самый важный человек в музыкальной индустрии», — мог бы писать на визитках основатель, совладелец и глава компании Spotify. В свои 29 лет он владеет и руководит крупнейшим стриминговым музыкальным сервисом в Старом Свете, который сейчас всюду пытается повторить свой европейский успех в США. Если получится, через два-три года Spotify навсегда изменит музыкальную индустрию, а об iTunes помнят будет только Википедия.

СПАСЕНИЕ УТОПАЮЩИХ

В не написанных пока учебниках по истории искусств музыкальная революция, возможно, будет датироваться 7 октября 2008 года — днем, когда сервис Spotify открылся в Швеции. За пару месяцев до этого четыре крупнейших рекорд-лейбла в мире — Universal,

с нулевым опытом работы в музыкальном бизнесе. В обмен лейблы получили долю в компании и гарантии выплаты роялти.

«Мы были в отчаянии и пытались ухватиться за любую соломинку», — объясняет этот шаг Пер Сандин, глава Universal Music в Швеции. Традиционный музы-

звукозаписывающей индустрии (IFPI) к 2008-му они сократились почти вдвое, до \$14 млрд. Врагом номер один для компакт-дисков стало пиратство, врагом номер два — онлайн-магазин iTunes, приучивший пользователей слушать и покупать музыку не альбомами, а отдельными треками.

Сервис Spotify родился на линии огня. Рекорд-лейблы давили на европейские страны, пытались ужесточить законодательство по защите интеллектуальной собственности. В одном только 2006 году IFPI подала свыше 32 тыс. исков частным лицам о незаконном скачивании треков — и большинство из них впоследствии выиграла. В Швеции в тот же год прошли обыски и конфискации серверов в офисе крупнейшей файлообменной системы The Pirate Bay. Вопросы медиапиратства вскоре переключались из юридической сферы в политическую. В стране набирало силу движение партии пиратов. И даже премьер-министр в теледебатах осторожно заметил, что нет ничего

“ СЕРВИС SPOTIFY РОДИЛСЯ НА ЛИНИИ ОГНЯ. С ОДНОЙ СТОРОНЫ, ЕМУ ПРИХОДИЛОСЬ КОНКУРИРОВАТЬ С МУЗЫКАЛЬНЫМИ ПИРАТАМИ. С ДРУГОЙ — ДОГОВАРИВАТЬСЯ О СОТРУДНИЧЕСТВЕ С МИРОВЫМИ РЕКОРД-ЛЕЙБЛАМИ, КОТОРЫЕ ДАВИЛИ НА ЕВРОПЕЙСКИЕ СТРАНЫ, ПЫТАЯСЬ УЖЕСТОЧИТЬ ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВО ПО ЗАЩИТЕ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОЙ СОБСТВЕННОСТИ ”

EMI Music, Sony и Warner — пошли на немислимый эксперимент. Они предоставили весь свой каталог песен и исполнителей небольшому стоковольскому стартапу, который придумал 25-летний программист

кальный бизнес и вправду напомнил умирающего динозавра. Международные доходы от продаж альбомов и песен начиная с 1999 года непрерывно падали. По данным Международной федерации



криминального в том, чтобы быть музыкальным фанатом.

Для Даниэля Эка исход спора был очевиден. Любому легальному музыкальному сервису требуется только одно — стать удобнее пиратства, решил он в 2006 году и уселся за написание кода. За плечами юноши были «неоконченное высшее» в Королевском технологическом институте, где Эк обучался программированию, и десять лет в бизнесе. Пятнадцатилетним он уже зарабатывал до \$5 000 в месяц на хостинге и разработке сайтов. К 25 годам Эк успел выгодно продать несколько стартапов, прогореть на некоторых и поспособствовать становлению целого ряда проектов. Он, например, вывел портал Stardoll в число самых популярных игровых платформ для девочек и довел до ума торрент-клиент µTorrent. Работа с протоколом передачи данных, который обычно используют для распространения нелегальных медиафайлов, подарила Эку бесценную мысль: у каждого пользователя Сети должна

быть возможность легально послушать любую композицию любого исполнителя в любое время. Идею поддержал инвестор Мартин Лорензон: он вложил в Spotify первый миллион, став полноправным партнером. С тех пор компания выросла в цене в несколько тысяч раз: по разным оценкам, ее стоимость сегодня — от 1,5 до 3 млрд евро.

Владеть или пользоваться

Spotify действительно до гениального прост. Пользователь заводит аккаунт (или, что стало возможно после договоренностей с компанией Марка Цукерберга, заходит в систему с помощью профиля Facebook), бесплатно скачивает программу и бесплатно же слушает любой из 18 млн треков, которые за четыре года бесконечных переговоров с лейблами оказались в распоряжении Эка. Чтобы перелопатить всю аудиотеку Spotify, нужно около 80 лет. А учитывая, что каждый день она пополняется на 10–20 тысяч треков, никакой жизни не хватит. «У нас есть все

“ СВОИМ ПРОЕКТОМ SPOTIFY ДАНИЭЛЬ ЭК НА ПРАКТИКЕ ДОКАЗАЛ, ЧТО ДЛЯ УСПЕХА ЛЮБОМУ ЛЕГАЛЬНОМУ МУЗЫКАЛЬНОМУ СЕРВИСУ ТРЕБУЕТСЯ ТОЛЬКО ОДНО — СТАТЬ ДЛЯ ПОЛЬЗОВАТЕЛЯ УДОБНЕЕ, ЧЕМ ПИРАТСТВО ”

песни, что вам нравятся, — утверждает Эк. — Все композиции, которые играли у вас на свадьбе. Все, что вы слушаете во время пробежки и по пути на работу».

Монетизация у сервиса простая: любителю музыки предлагают заплатить небольшие деньги за подписку — пять долларов в месяц, чтобы не видеть и не слышать рекламу. Премиум-пакет обойдется в десять — меньше стоимости одного компакт-диска. Он включает мобильную версию сервиса, доступ к файлам высокого качества и возможность неограниченно использовать Spotify в любой точке

мира. Если верить компании, пятая часть активных пользователей (а это четыре миллиона) уже платит за подписку. В родной Швеции доходы от Spotify приносят почти три четверти выручки музыкального бизнеса, а в Европе сервис побил по популярности онлайн-магазин iTunes.

Фактически Spotify устраняет необходимость владеть музыкальными композициями: в отличие от iTunes, сервис не продает их, а «одалживает» на время прослушивания. «Шведский социальный капитализм в действии, — смеется Даниэль Эк. — Мы, конечно, уважаем частную собственность, но будущее не за ней, а за правом доступа к ней». Чтобы благополучно конкурировать с музыкой, сохраненной на жестком диске пользователя, потоковый сервис должен обеспечить очень быстрый доступ к аудио. В Spotify песня начинает играть в течение 283 миллисекунд; отрезок в 250 миллисекунд человеческий мозг оценивает как «моментальный». Такой скорости сервис добивается за счет технических «фокусов». Он либо закачивает закодированный трек на компьютер, а при следующем его проигрывании запускает «с железа», либо ис-

пользует технологию пиринговых сетей — ищет копии файла на компьютерах других пользователей поблизости. Премиум-аккаунт позволяет делать еще проще — сохранять треки и плейлисты на компьютер или телефон и слушать даже без доступа к сети.

Хотя сервис Spotify всю мешает «облачные» технологии с пиратскими, звукозаписывающие лейблы не против. Они получают свой доход, размер которого держится в строгом секрете. Чтобы понимать масштабы выплат, можно взглянуть на бизнес-модель Apple: около 70% доходов от продажи приложений компания отдает разработчикам. Потоковое радио Pandora платит музыкантам до половины своей валовой выручки, хотя за 11 лет существования оно так и не вышло на прибыль. В прошлом году Эк заплатил правообладателям роялти в размере \$180 млн; не исключено, что в 2012-м эта сумма удвоится.

Лейблы (а контракты уже подписаны с 300 тыс. компаний) получают не только деньги, но и бесценную статистику. Раньше сбор сведений о предпочтениях потребителя музыки заканчивался моментом продажи пластинки, кассеты, диска или файла. Нельзя было уз-

нать, как часто их прослушивают или копируют. Со Spotify можно отследить все: местоположение, пол, возраст слушателя, точное время и количество прослушиваний.

Сервис срабатывает почище маркетологов. Так, например, британский рэпер Jay-Z раньше полагал, исходя из продаж своих альбомов, что он особенно популярен в Лондоне, а потому старался давать там максимум концертов. Однако статистика Spotify показала ему, что его чаще слушают в Манчестере. Кое-что новое узнали про себя певицы Рианна и Леди Гага: оказывается, они «выходные» исполнители, потому что чаще всего их слушают вечером в пятницу, а к воскресенью спрос сходит на нет. Выяснилось, что реклама нового альбома по телевидению никак не влияет на умы молодежи — упоминания в популярных блогах и острые рецензии в журналах, напротив, вызывают немедленный рост числа прослушиваний.

ЕЩЕ ПРОЩЕ, ЕЩЕ СОЦИАЛЬНЕЕ

В октябре 2008 года зелено-черный ярлык Spotify украшал десктопы пользователей Скандинавии, Франции, Великобритании и Испании. К октябрю 2012-го компания закрепила на 15 рынках — в том числе в Австралии и США. Даниэль Эк с самого начала держал в уме американский рынок: здесь «добывается» примерно половина доходов всей музыкальной индустрии. Но на то, чтобы уломать главу американского Warner Эдгара Бронфмана выдать Spotify лицензию, потребовался год. Американский Spotify был запущен в июле 2011-го. В представлении Даниэля Эка рынок сулил как минимум 40 млн новых пользователей; за год прибавилось лишь 15 млн — но это только начало, уверен он.

Веры в Spotify не занимать и многочисленным инвесторам компании. Легендарный Шон Паркер, сооснователь Facebook и автор популярной файлообменной сети Napster, которую в 2001 году засудили за пиратство, буквально всучил Эку \$15 млн на развитие. В 2011-м в Spotify вложили \$100 млн, а минувшим летом ин-

СТРИМИНГ В РОССИИ

Российский музыкальный рынок — индустрия сравнительно неразвита. По данным IFPI, в 2011 году он едва дотянул до \$75 млн, включая продажи на физических и цифровых носителях и доходы от выступлений. В последние пять лет объем продаж непрерывно падает; главная вина в этом, как и прежде, лежит на пиратах.

Тем не менее и в России набирают популярность «облачные» стриминговые сервисы. Платформа «Яндекс.Музыка», запущенная в 2009-м, берет 199 рублей в месяц за подписку на мобильную версию для iPhone. Портал Zvooq.Ru, который по модели Spotify интегрировался в русский Facebook, за пять долларов открывает мобильный и офлайн-доступ. Сервисы Kroogi.Ru и ThankYou.Ru дают возможность послушать и скачать альбомы по принципу «плати сколько хочешь».

Козыри пока что на руках у «Яндекса». Библиотека сервиса компании уже насчитывает 4 млн треков и 175 тыс. исполнителей, доступных для пяти миллионов ежемесячных посетителей. С открытием в России музыкального магазина iTunes ситуация на рынке может поменяться (ходят слухи, что это может случиться еще до конца года). А в 2013-м в стране заработает сервис Google Music: уже подписано соглашение с компанией Rights Communications, распространяющей цифровые записи крупнейших отечественных лейблов. Российским рынком заинтересовался и Deezer, французский аналог Spotify: в него недавно вложила \$130 млн компания предпринимателя Леонида Блаватника Access Industries.

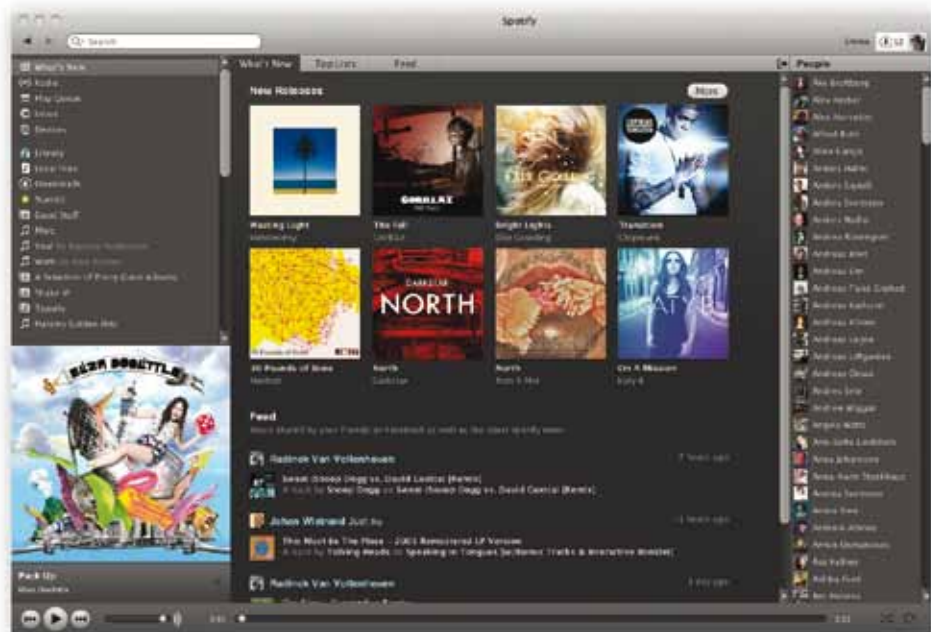
О запуске Spotify в России пока что говорят только в рамках слухов и сплетен. Русский капитал в компании уже имеется: около 10% принадлежит инвестиционной группе DST Global, основанной со-владельцем Mail.Ru Юрием Мильнером. Не совсем ясно, выживает ли сервис, пока рынок станет более цивилизованным, не может утрясти вопросы с правообладателями или просто надеется сначала сорвать куш в США и Австралии. В любом случае с появлением таких крупных игроков, как Google, Apple и Spotify, российский музыкальный бизнес ждут кардинальные перемены.

вестиционная компания Goldman Sachs собрала еще \$220 млн. Компания всю набирает обороты: в 2011 году ее доходы составили \$236 млн, а в 2012-м в планах стоит \$840 млн. О прибыли речи пока не идет: слишком много сил и денег уходит на освоение новых рынков и выплаты правообладателям.

Не все, впрочем, считают Даниэля Эка спасителем музыкального бизнеса. Артисты полагают, что им платят слишком мало, мелкие независимые звукозаписывающие компании говорят о несправедливом распределении роялти по сравнению с мейджорами (крупнейшими лейблами). Из-за конфликтов с правообладателями в каталоге Spotify нет песен The Beatles, Led Zeppelin, Боба Дилана, а рок-группы Radiohead, Black Keys и Coldplay отказываются размещать свои последние альбомы. Есть и обратные примеры: шведский певец Йохан Йоханссон заработал с помощью Spotify \$20 тыс. только за первую неделю после выхода новой пластинки.

В ответ на критику Spotify развивает дипломатическую гибкость — начинает работать индивидуально с музыкантами, а не с лейблами, увеличивает комиссию. И параллельно пытается превратиться из грандиозной «библиотеки музыки» в полноценную социальную платформу. «Есть два колоссальных тренда — всеобщая социализация и синхронизированные устройства, — объясняет стратегию Spotify Даниэль Эк. — Люди платят нам главным образом за возможность иметь карманную версию сервиса. Но ценнее и важнее Spotify становится именно тогда, когда слушатели взаимодействуют — делятся плейлистами, транслируют музыку в Facebook, находят друзей».

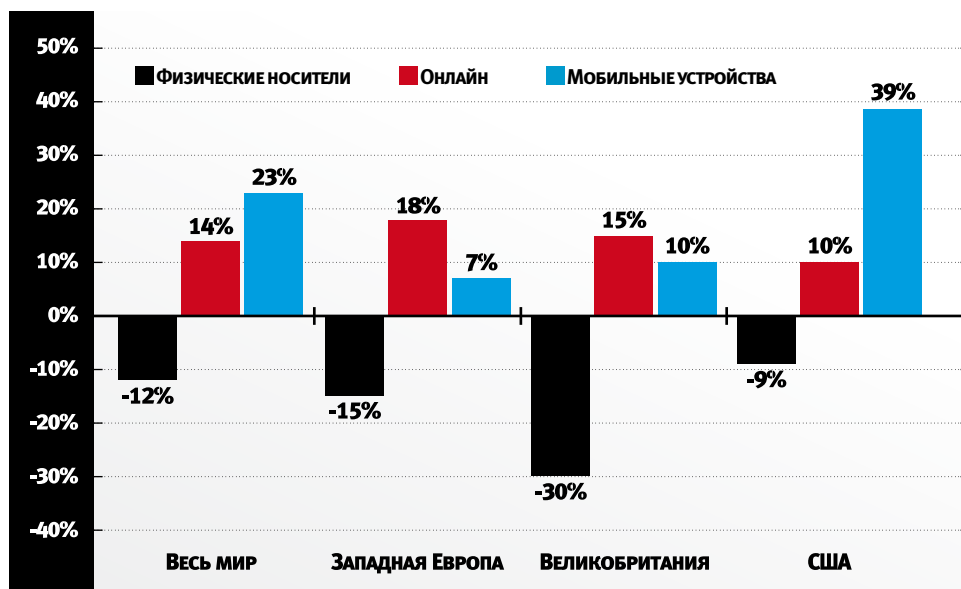
С прошлого года Spotify активно расширяет функционал. Сервис оброс многочисленными встроенными приложениями — например, хрестоматией классической музыки и сборником чартов — и обзавелся онлайн-радио — в пику конкуренту Pandora. В счет идет каждое удачное новшество: в заголовке Spotify всю дышат стриминговые стартапы, работающие по той



же бизнес-модели, — Deezer, MOG, Rdio. Пока они уступают и по количеству подписчиков, и по размерам аудиотеки, и по удобству интерфейса. Впрочем, Даниэль Эк четко представляет себе способы оставить соперников далеко позади: «Кто победит? Самый быстрый, самый простой и самый социальный сервис, вот кто. Конечно, Spotify».



Прогноз развития музыкального рынка в 2012 году



Источник: Strategy Analytics, Global Recorded Music Forecast 2012

ПОПЕРЁК ТРЕНДА

Ограничить нас в плане доступа к технологиям никому не удастся, но западные компании от отсутствия диалога и контрактов просто потеряют большие деньги. Мы в любом случае возьмем эти технологии, если не на Западе, то на Востоке, либо сами их изобретем.



ДМИТРИЙ РОГОЗИН

ВИЦЕ-ПРЕМЬЕР РФ, ОБ ОГРАНИЧЕНИИ ДОСТУПА РОССИИ К НОВЫМ ТЕХНОЛОГИЯМ НА ВСТРЕЧЕ С ПРЕДСТАВИТЕЛЯМИ ПАРЛАМЕНТСКОЙ АССАМБЛЕИ НАТО, 17.10.2012

Хорошее образование ведет к революции, при хорошем уровне образования образованные люди выходят на улицы и свергают власть, создавшую такую систему обучения.



ВЛАДИМИР ЖИРИНОВСКИЙ

ЛИДЕР ЛДПР, ПРИ ОБСУЖДЕНИИ В ГОСУДМЕ ДВУХ ЗАКОНОПРОЕКТОВ ОБ ОБРАЗОВАНИИ, 17.10.2012

Хочу сделать заявление в защиту бюрократов. Такое ощущение, что скоро клеймо будут ставить на лоб: «чиновник». Так нельзя, это стыдно! Чиновники — это люди, работающие много, выполняющие сложную работу. Можно что угодно там говорить: коррупция, взятки. Но это оскорбляет целый класс очень умных, высокого качества людей.



ВЛАДИСЛАВ СУРКОВ

ВИЦЕ-ПРЕМЬЕР, В ИНТЕРВЬЮ VEDOMOSTI.RU, 23.10.2012

Внося с благой целью антикоррупционные инициативы, порой, как выяснилось, можно получить ровно противоположный эффект.



СЕРГЕЙ НАРЫШКИН

ПРЕДСЕДАТЕЛЬ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ДУМЫ, КОММЕНТИРУЯ ЗАКОНОПРОЕКТ О ЗАПРЕТЕ ДЛЯ ЧИНОВНИКОВ И ДЕПУТАТОВ ИМЕТЬ ЗАРУБЕЖНЫЕ СЧЕТА И НЕДВИЖИМОСТЬ, 23.10.2012

8 СТУПЕНЕК ВВЕРХ

За последний год России удалось на 8 позиций улучшить свое положение в ежегодном рейтинге Всемирного банка и Международной финансовой корпорации Doing Business 2013, поднявшись со 120-й ступеньки до 112-й. Цель этого рейтинга, рассчи-

112-Е МЕСТО

заняла Россия в ежегодном рейтинге Всемирного банка Doing Business 2013, поднявшись вверх на 8 позиций

тываемого уже десятый год, — ранжировать страны с точки зрения условий ведения бизнеса; в этом году в нем приняло участие 185 государств.

Поскольку сводный рейтинг — результат обобщения десяти «малых», каждый из которых посвящен тому или иному аспекту ведения бизнеса, любопытно посмотреть, какие именно факторы играли на укрепление позиций России. По мнению Всемирного банка, наибольший успех (сразу на 30 позиций вверх) наша страна продемонстрировала в сфере налогового регулирования. Немного улучшилась — на четыре ступеньки — ситуация с запуском нового бизнеса. Эксперты особо отметили, что

Россия за последний год существенно снизила административные барьеры и упростила многие налоговые процедуры за счет внедрения специального программного обеспечения и электронных сервисов. На общее улучшение показателей повлияло также совершенствование процедуры банкротства. Чуть-чуть разрядилась ситуация с разрешениями на строительство: мы поднялись на два места вверх. Но особой радости от этого нет: по этому параметру Россия традиционно находится в конце списка — в десятке самых отстающих стран.

Главные российские болячки, которые не дают стране заметно подняться в рейтинге, — это плохая доступность

кредитов и слабая защита прав инвесторов и акционеров. С этой точки зрения ситуация за год даже значительно ухудшилась — на семь и три позиции вниз соответственно.

Напомним, что в соответствии с указом президента РФ «О долгосрочной государственной экономической политике» российские власти должны принять меры к тому, чтобы в 2015 году Россия поднялась в рейтинге Doing Business до 50-й позиции, а к 2018 году — до 20-й. Впрочем, динамика, с которой происходит улучшение положения России в рейтинге, пока заставляет усомниться, что эти планы реалистичны. ■



Источник: Банк России



Источник: Росстат



Источник: Минэкономразвития



Источник: Федеральная таможенная служба

БИЗНЕС СГУЩАЕТ ТУЧИ

В третьем квартале 2012 года оптимизм мирового бизнеса резко снизился, как показало исследование международной организации Grant Thornton International, опросившей более 3 тыс. руководителей крупных компаний в 41 стране. В США доля оптимистично настроенных топ-менеджеров сократилась особенно резко — с 50 до 19%. Аналитики объясняют это неопределенной политической обстановкой в связи с президентскими выборами и ожиданиями финансового кризиса на фоне предстоящего сокращения налоговых льгот и государственных расходов. В китайской экономике тоже не все в порядке: доля позитивно настроенных бизнесменов упала с 33 до 11%. Это связано с замедлением экономического роста в Китае и снижением объемов экспорта.

Не лучшим образом дела обстоят и в зоне евро, где продолжается финансовый кризис: уровень оптимизма, и без того находившийся в отрицательной зоне, упал до -13%.

Что касается России, то здесь уровень оптимистичных ожиданий в третьем квартале снизился с 14 до 5%. Как следствие, большинство компаний намерены не инве-

стировать, а скорее сохранять средства. На вопрос о том, как изменится объем резервов наличности в компании в ближайшие 12 месяцев, 47% респондентов из России ответили, что он останется прежним, 24% — что вырастет, 13% — снизится. Для сравнения: в странах «Большой семерки» о том, что резервы наличности будут сохранять-

ся на одном уровне, заявили 60% участников исследования. Представители мирового бизнеса заявляют также, что правительства должны принимать меры для того, чтобы компании охотнее инвестировали. В первую очередь бизнес рассчитывает на введение налоговых льгот (68% компаний во всем мире) и увеличение госрасходов и инвестиций

(48%). В России большинство респондентов ждут от руководства введения налоговых каникул и прочих льгот (57%), бизнес также ожидает повышения качества образования и квалификации рабочей силы (53%), снижения процентных ставок по кредитам (50%) и предоставления государственных гарантий (38%).

Не в настроении

Динамика настроений бизнес-сообщества

% оптимистически настроенных топ-менеджеров

	II кв. 2012	III кв. 2012
Россия	14	5
АЗИАТСКО-ТИХООКЕАНСКИЙ РЕГИОН	6	-6
СТРАНЫ БРИК	41	29
ЕВРОСОЮЗ	-2	-13
G7	21	-4
ЛАТИНСКАЯ АМЕРИКА	53	64
В МИРЕ	23	8

Источник: Grant Thornton International

ГАГА И ДРУГИЕ

**ПОПУЛЯРНОЕ
АМЕРИКАНСКОЕ ДЕЛОВОЕ
ИЗДАНИЕ FORTUNE
СОСТАВИЛО КУРЬЕЗНЫЙ
СПИСОК ДЕСЯТИ
«САМЫХ ГОРЯЧИХ НИШ»
ДЛЯ СТАРТАПОВ.**

Если верить изданию, начинающим предпринимателям нужно немедленно идти в двойники певицы Леди Гаги или становиться «литературными неграми». Рейтинг учитывал два параметра: как изменилось число запросов потенциальных клиентов на соответствующие услуги с прошлого года и сколько появилось компаний или индивидуальных бизнесменов, занятых в той или иной сфере.

К примеру, число тренеров, занимающихся постановкой болливудских танцев, выросло в США за год в шесть раз, а объем запросов на эту услугу — более чем всемерно. В списке также значатся массажистки для беременных, компании по органической уборке помещений, «выездные» свадебные фотографы (готовые проводить съемки вне страны), персональные учителя по вокалу для людей, желающих принять участие в музыкальных реалити-шоу, кондитеры, изготавливающие свадебные пирожные, а не классические торты, и фирмы, специализирующиеся на ремонте iPhone.

Самыми высокооплачиваемыми в списке оказались артисты, изображающие на корпоративах Леди Гагу: они получают до \$240 в час. Вопрос для бизнес-кейса: как наладить конвейерное производство двойников певицы? ■

ВЫГОДНАЯ ЭПИДЕМИЯ

**БОРЬБА С ПОСТЕЛЬНЫМИ КЛОПАМИ ПРЕВРАТИЛАСЬ В США В АКТИВНО РАЗВИВАЮЩИЙСЯ
НИШЕВОЙ БИЗНЕС.**

Согласно докладу конгресса, мелкие паразиты в матрасах и подушках за последние пять лет начали кусать граждан самой развитой страны в мире в 500 раз чаще. И это несмотря на то, что их практически истребили в прошлом столетии. Новое поколение клопов, как считают медики, занесено в Северную Америку из Азии, а потому устойчиво к большинству сильнодействующих химических ядов: на Востоке их травили ДДТ и другими инсектицидами на протяжении десятилетий.

По данным профильного издания Pest Control Technologies, в 2011 году индустрия по борьбе с по-

стельными клопами выросла до \$400 млн и сохраняет высокие темпы роста. Удачливым новичком в столь специфической нише стала компания Bedbug Chasers, которая разработала способ борьбы с клопами с помощью промышленных генераторов тепловой энергии. Переносные генераторы устанавливаются в отелях или жилых помещениях и прогревают полы, постели и иные места скопления насекомых до 50 градусов Цельсия: при такой температуре погибают и взрослые особи, и яйца, и личинки.

Дин Аверна, стоящий во главе компании, планирует выбиться в лидеры от-

расли за счет франшиз: в его планах открыть 24 точки по всей территории США. Быстрого роста он хочет добиться из-за низкой стоимости открытия. По его схеме, предпринимателям не обязательно покупать большое количество генераторов, они могут владеть пятью установками и брать дополнительные в прокат при крупных заказах. Причем львиная доля контрактов, по словам Аверны, сейчас заключается на условиях лизинга с субдрядчиками — компаниями по уничтожению насекомых, которые в попытках сэкономить не имеют в собственности нужного оборудования. ■

ТАКСИ ДЛЯ ДВОИХ

**АМЕРИКАНСКИЙ ПРОГРАММИСТ КРЕЙГ ШЕР ПРЕВРАТИЛ НЕПРИБЫЛЬНЫЙ ЛОКАЛЬНЫЙ
БИЗНЕС В МЕЖДУНАРОДНУЮ ФРАНШИЗУ.**

С легкой руки своего друга Крейга Шера, владелец компании, поставляющей программное обеспечение конторам на Уолл-стрит, присмотрелся к услугам «двойного такси». Это сервис, позволяющий клиенту вызвать команду из двух водителей, один из которых отвозит заказчика домой на его собственном транспорте. Второй водитель следует за ним и забирает коллегу в конечной точке. В России такой сервис больше известен под названием «Трезвый водитель».

Основной аудиторией такой услуги традиционно были подвыпившие люди: в конце 2011 года на американском

рынке ее предлагали в качестве дополнительного сервиса аж 300 местных служб такси, причем большинству из них она не приносила ни прибыли, ни убытков. Шер открыл собственную компанию StearClear, в которой решил добиться прибыли за счет ликвидации диспетчерского звена.

Созданная служба «двойного такси» использует одноименное приложение, благодаря которому клиенты сами находят ближайшую к ним команду двух водителей и делают заказ. Стоимость поездки система рассчитывает автоматически. Начав с Нью-Джерси, Крейг Шер

в ближайшее время планирует охватить 16 штатов с помощью сети франшиз; по словам владельца бизнеса, стоить они будут всего \$18 тысяч.

«Мы получили предварительные заказы на расширение в Японии, Европе и Австралии, — рассказывает Шер о планах международного развития. — Начнем с января. Причем спрос поступает из неожиданных для нас источников — от медицинских центров, которые хотят наладить транспортировку домой пациентов после несложных, но болезненных операций — например, удаления зубов мудрости или колоноскопии». ■

БИЗНЕС ФОРУМ

FASHION RETAIL & DISTRIBUTION

ЕДИНСТВЕННЫЙ ФОРУМ, ГДЕ О FASHION
ГОВОРЯТ, КАК О БИЗНЕСЕ

13–14 декабря 2012 года



УЧАСТВУЮТ:

- мировые бренды
- федеральные розничные сети одежды, обуви и аксессуаров, Россия и СНГ
- независимые (мультимарочные) магазины, Москва и регионы
- дистрибьюторы
- новые международные бренды
- производители
- поставщики оборудования и услуг для индустрии моды

В ПРОГРАММЕ САММИТА:

- ▶ «РАЗВЕДАННЫЕ»: ПРИМЕРЫ ЛУЧШИХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ МАГАЗИНА И СЕТИ;
- ▶ ДАННЫЕ О РЫНКЕ: ДИНАМИКА ПРОДАЖ, ПРОГНОЗЫ ПО СЕГМЕНТАМ СПРОСА;
- ▶ ПЛАНЫ ВЫХОДА НА РЫНОК НОВЫХ БРЕНДОВ;
- ▶ ПРАКТИКА E-COMMERCE В РУНЕТЕ;
- ▶ ПЛАНИРОВАНИЕ ЗАКУПОК И ОТНОШЕНИЙ С ДИСТРИБУТОРАМИ;
- ▶ КОЛЛЕКЦИЯ ВИТРИН И ТОРГОВЫХ ЗАЛОВ МИРОВОГО КЛАССА!

Регистрация участия
Илона Шока
i.shoka@b2bcg.ru
+7 (495) 785-22-06
www.b2bcg.ru

BBCG
B2B Conference Group

ЗОЛОТАЯ ЖИЛА

НЕОЖИДАННАЯ ДИВЕРСИФИКАЦИЯ В СТОРОНУ ТУРИЗМА ПОМОГЛА ГОРНОДОБЫВАЮЩЕЙ КОМПАНИИ THE COAL CREEK ПЕРЕЖИТЬ КРИЗИС.

К 2009 году компания с вековой историей из Теннесси едва справлялась с упадком добывающей индустрии. Доходы от трех ее угольных шахт и нескольких лесопилок оставляли желать лучшего. Переломить ситуацию удалось Бренту Гелловей, пришедшему на одну из ключевых управленческих должностей: он решил использовать лесные массивы, принадлежащие фирме, в качестве... рекреационной зоны.

«Топливная энергетика нестабильна, цены на газ, нефть и уголь постоянно колеблются. Туристический бизнес — та отрасль, которую мы можем держать под контролем», — объясняет он такое решение. Coal Creek получила лицензию на туристический бизнес еще в начале 2000-х, но не пользовалась ею, пока не пришлось искать новые способы заработка. Лесной и горный массив в 72 тысячи акров превратился в природный парк — один из крупнейших в регионе. Здесь проложили туристические маршруты, открыли прокат квадроциклов, возвели домики для романтических уик-эндов. Входной билет без дополнительных сервисов стоит около \$17. Прибыль Гелловей не раскрывает, но называет ее размеры «весомыми в условиях экономического спада». Ближайшие планы компании связаны с ростом числа аттракционов и развлечений на маршрутах: здесь будут проводиться концерты на открытом воздухе, построят «тарзанки» и откроют закусочную. ■

И ЕЩЕ РАЗ УЧИТЬСЯ

НОВЫЕ ФАВОРИТЫ АМЕРИКАНСКИХ ИНВЕСТОРОВ — СТАРТАПЫ В ОБЛАСТИ ОБРАЗОВАНИЯ.

Большинство из них располагается в Кремниевой долине, а их бизнес связан с онлайн-новыми курсами, тренингами и репетиторством. «В течение следующих десяти лет 150 млн человек по всему миру захотят получить высшее образование, — говорит основатель и CEO калифорнийской компании UniversityNow Джин Вейд. — Спрос растет невероятно. Но мы наконец подошли к переломному моменту, когда общество начало принимать дистанционное, онлайн-образование». Стартап Вейда, предлагающий онлайн-образовательные программы по доступным ценам (степень магистра делового администрирования, к примеру, обойдется всего в \$4 тыс.), уже собрал свыше \$20 млн инвестиций.

И это далеко не единственный пример: угодивший в список самых инновационных компаний 2012 года по версии популярного делового журнала Fast Company стартап 2U летом закрыл очередной раунд по привлечению инвестиций:

теперь его капитал вырос до \$100 млн. В партнерстве с университетами США 2U предлагает программы подготовки бакалавров и магистров — от юридических дисциплин до криминалистики и социального ухода.

Тем временем сервис Udemu использует иной подход: на своей веб-платформе он размещает видеокурсы стоимостью от 0 до 250 долларов для тех, кому «корочка» необязательна. Инвестиции

в Udemu, запущенный полтора года назад, составили \$4 млн. «Мы вступаем в золотую эру образовательных стартапов, — с оптимизмом заявляет Ариэль Диаз, глава бостонской компании Boundless, которая занимается бесплатным обменом учебниками среди студентов. — В ближайшие 10 лет образование в целом ждет такие реформы и трансформации, которых не случилось за последние полвека». ■



ЛОВКИЙ СБЫТ

ПРОИЗВОДИТЕЛЬ ПИЩЕВЫХ ПРОДУКТОВ GOYA СУМЕЛ ВЫРАСТИ НАПЕРЕКОР РЕЦЕССИИ — БЛАГОДАРЯ СЕГМЕНТИРОВАННОЙ ДИСТРИБУЦИИ.

Сегодня продажи Goya оцениваются в \$1 млрд (точные данные этой непубличной компании не раскрываются), а сама фирма считается крупнейшим производителем этнической пищи: она нацелена на обширное латиноамериканское население США. Большую часть ассортимента составляют консервированные продукты и крупы — горох, бобы, фасоль, сардины, оливки, а также замороженные готовые блюда.

С началом кризиса Goya, основанная 75 лет назад эмигрантом из Испании, принципиально изменила подход к дистрибуции: вместо того чтобы поставлять продукцию крупным оптовым складам, она стала работать напрямую с розничными супермаркетами. Это помогло не только лучше узнать специфику локального спроса, но и добиться эксклюзивных условий — например, более выгодной от-

носительно конкурентов выкладки товара в магазинах.

Еще одна особенность Goya в ценообразовании: компания выставляет одну и ту же цену и крупным ритейлерам, и маленьким «магазинчикам по соседству». Дружба с небольшими розничными компаниями, имеющими, тем не менее, постоянную базу лояльных покупателей, дает вескую прибавку к продажам Goya. ■



Премия HR-бренд 2012

Открыта регистрация номинантов

www.hrbrand.ru

«Премия HR-бренд» — это независимая ежегодная премия за наиболее успешную работу над репутацией компании как работодателя. Это признание успеха компании в бизнес-сообществе, среди экспертов и коллег, клиентов и соискателей. В этом году Премия проводится в седьмой раз.

Подробности на сайте hrbrand.ru

При поддержке:

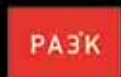
Генеральный интернет-партнёр:

Информационный партнёр в Черноземье:

Партнёр:

Информационный партнёр

Генеральный медиа-партнёр



Информационные партнёры:





КОРОТКОЕ ЗАМЫКАНИЕ

АЛЬТЕРНАТИВНАЯ ЭНЕРГЕТИКА В США РИСКУЕТ ОСТАТЬСЯ БЕЗ СТАРТАПОВ: НИ ПРАВИТЕЛЬСТВО, НИ ЧАСТНЫЕ ИНВЕСТОРЫ НЕ ЖЕЛАЮТ ВКЛАДЫВАТЬ ДЕНЬГИ В ПРОБЛЕМНУЮ ОТРАСЛЬ.

Урезав бюджет на возобновляемую энергетику, государство минимизирует поддержку ветряных парков, производителей солнечных панелей, биотоплива на основе этанола и «зеленых» автомобилей уже с 2013 года. В то же время инвестиционные фонды расценивают стартапы в области альтернативной энергетики как рискованные: доказательств прибыльности отрасли пока действительно не много. Кризис, скорее всего, затронет все сферы альтернативной энергетики. Производители солнечных панелей уже сейчас страдают от давления со стороны Китая: они не способны конкурировать с дешевыми импортными панелями, выпуск которых субсидирует правительство КНР. Прогнозы Департамента энергетики США по ветряным стартапам тоже пессимистичны: в этом году заканчивается действие федеральной программы кредитования, которая фи-

нансировала 30% строительства новых ветряных парков. Предзаказы турбин на 2013 год уже существенно упали, отмечает Мэтт Каплан из исследовательской компании IHS Emerging Energy Research.

В свою очередь, производители биотоплива столкнулись с последствиями небывалой засухи: цены на кукурузу, их основное сырье, этой осенью взлетели в несколько раз. Вместе с тем цены на природный газ за последние годы упали вдвое. Впрочем, испытание тяжелыми временами способно лишь оздоровить отрасль, считает Джон Харбисон, сотрудник инвестиционного объединения Tech Coast Angels: «В альтернативную энергетику вкладывали венчурный капитал только из-за того, что существовали субсидии государства. С окончанием программ искусственной поддержки отрасль, возможно, создаст более жизнеспособную и конкурентную среду обитания». ■

МАГАЗИН ИЗ КОРОБКИ

АМЕРИКАНСКИЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛИ ПЫТАЮТСЯ ЭКОНОМИТЬ НА АРЕНДЕ, ОТКРЫВАЯ МАГАЗИНЫ И РЕСТОРАНЫ В ГРУЗОВЫХ КОНТЕЙНЕРАХ.

Малая розница массово перемещается во вместительные контейнеры, которые, побывав в руках дизайнерских компаний, обретают вторую жизнь. Вложений такой бизнес требует гораздо меньше, чем при строительстве или традиционной аренде торговых помещений. «Будущее — за кластерами контейнеров, — считает президент девелоперской компании Urban Space Эдлон Скотт, открывший в июле 2011 года в Нью-Йорке рынок Dekalb Market — 60 магазинов в грузовых контейнерах. — Посетителям нравятся новые необычные места, а арендаторам — низкие цены и мобильность». Компания планирует в ближайшие годы открыть еще один контейнерный рынок в мясных рядах Манхэттена. Похожее открываются в Сиэтле, Портленде, Сан-Франциско. Примерная стоимость аренды контейнера площадью 15 кв. м — \$1,4 тыс. в месяц, включая коммунальные услуги. Многие предприниматели предпочитают покупать, а не арендовать контейнеры

и иметь под рукой бизнес, который при необходимости можно легко перемещать с места на место. Владелец двух мексиканских ресторанов в Вайоминге Кирк Лэнс когда-то «обжегся» на стандартной аренде, вложив \$200 тыс. в декор и оборудование своих заведений, которые в итоге все равно пришлось закрыть через несколько лет. В 2009 году он купил контейнер в 30 кв. м за \$3 тыс., вложил еще \$125 тыс. в изоляцию, утепление, канализацию, кондиционирование и оформление интерьера. Новый ресторан оказался настолько популярным, что у Лэнса появились три франчайзи, которые до конца года откроют свои точки — тоже в контейнерах.

Пока контейнерная торговля функционирует круглогодично только в теплых южных штатах (рынок в Нью-Йорке, к слову, на зиму закрывается). Но арендаторы готовы с этим мириться: они воспринимают низкую аренду как способ уменьшить риски и попробовать себя в новых сезонных видах бизнеса. ■



Реклама / 16+

Теперь на РБК-ТВ
каждый час
новостей
больше
на 50%

РБК-ТВ

в сотрудничестве с Bloomberg Television и CNN

www.rbctv.ru

Программа "Новости"
Елена Лихоманова

ПРОИЗВОДСТВО РАВНЫХ

Выгоднейшее обществу занятие — творчество.



АНАТОЛИЙ ВАССЕРМАН

ПИСАТЕЛЬ, ПОЛИТИЧЕСКИЙ КОНСУЛЬТАНТ,
ЖУРНАЛИСТ И МНОГОКРАТНЫЙ
ПОБЕДИТЕЛЬ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫХ ИГР

Ежедневно провожу в своем «Живом Журнале» часов по шесть. Несколько сот комментариев в сутки содержат разные точки зрения по столь широкому спектру вопросов, что тонус поддерживается от одних размышлений над всем богатством мнений моих читателей.

Например, один из них сообщил: некий «Сергей Вячеславович Савельев, русский ученый, эволюционист, палеоневролог, доктор биологических наук, профессор, заведующий лабораторией развития нервной системы Института

жизни. Он, кстати, считает, что вскоре техника позволит получать детальные данные о головном мозге каждого конкретного человека и неизбежно мир скатится к отбору по мозгам. Когда будет сразу понятно, кому идти в дворники, кому заниматься творчеством, а кому идти в науку. Притом что эта идея, конечно, будет приниматься в штыки, есть серьезный плюс: человек будет работать на своем месте, не чувствуя, что попал не туда и занимается тем, что ему не нравится».

Эта идея действительно принимается в штыки. Хотя бы потому, что слишком уж знакома по теоретическим трудам графа де Гобино и Чемберлена, а также по основанной на этих трудах практической деятельности Адольфа Гитлера.

«О дивный новый мир!»: дураков в мире и без того на век вперед припасено. Достаточно, как предлагает Савельев, искать каждому посильное дело. И он себя почувствует счастливым, и обществу польза.

Вот только велика ли польза?

Насколько я могу судить по шестидесятилетнему личному опыту и почти столь же долгим наблюдениям, мозг поддается тренировке несравненно лучше мускулов. Даже явного на первый взгляд эпсилон (по терминологии Хаксли) или кандидата в дворники (по терминологии Савельева) можно довести до уровня если не самих Хаксли и Савельева, то по меньшей мере вполне пристойного инженера или новостного репортера. Результат же деятельности инженера (о репортерах не берусь судить) превышает результат деятельности дворника (или конвейерного сборщика) на порядки.

Конечно, без дворников и сборщиков не обойтись: инженеру тоже нужно жить в чистоте, а его идеи кому-то надо воплощать. Но все те же инженеры создают все новые машины для уборки улиц в разнообразных условиях, придумывают сборочные роботы и конструкции, собирающиеся едва ли не сами собой...

Обществу в целом выгодно не консервировать сложившуюся структуру хозяйствования, а постоянно ее совершенствовать, вытесняя неквалифицированный труд, повышая средний уровень интеллектуальности занятий, развивая разум каждого человека, дабы он делал больше и интереснее. Идеи Савельева в долгосрочной

“ МОЗГ ПОДДАЕТСЯ ТРЕНИРОВКЕ НЕСРАВНЕННО ЛУЧШЕ МУСКУЛОВ. ДАЖЕ ЯВНОГО НА ПЕРВЫЙ ВЗГЛЯД ЭПСИЛОНА (ПО ТЕРМИНОЛОГИИ ХАКСЛИ) ИЛИ КАНДИДАТА В ДВОРНИКИ (ПО ТЕРМИНОЛОГИИ САВЕЛЬЕВА) МОЖНО ДОВЕСТИ ДО УРОВНЯ ЕСЛИ НЕ САМИХ ХАКСЛИ И САВЕЛЬЕВА, ТО ПО МЕНЬШЕЙ МЕРЕ ВПОЛНЕ ПРИСТОЙНОГО ИНЖЕНЕРА ИЛИ НОВОСТНОГО РЕПОРТЕРА ”

морфологии человека РАМН, член Союза художников РФ» «именует психологов шарлатанами, объясняя различные особенности поведения прежде всего особенностями развития головного мозга и его участков, а потом уже на эту благодатную почву ложатся разные события и переживания личной

Тем не менее многим она представляется вполне разумной. В самом деле, вовсе не обязательно — по рецептам вышеуказанных уважаемых самими собою деятелей — загонять низших в концлагеря или социальные гетто. Можно даже не травить мозги эмбрионов спиртом, как в антиутопии Хаксли

перспективе столь же разрушительны, как и расовая теория Гобно с Чемберленом, обернувшаяся расовой практикой Гитлера.

Конечно, для эффективного использования интеллектуальных (как и любых других) ресурсов необходима соответствующая технология их развития. Как нужна и технология систематической механизации и автоматизации труда — а не подмены постиндустриализма, где на долю человека останется только творческая деятельность, выводом рабочих мест в регионы дешевой рабочей силы.

Кстати, далеко не все рабочие места можно вывести за тридевять земель. Те же дворники нужны здесь и сейчас, а не где-нибудь в Китае завтра. Поэтому эффективный менеджер ищет местных дураков или завозит нищих, готовых трудиться на любых условиях. А хороший руководитель обучает инженера и на выручку от его работы покупает добрый десяток дворовых пылесосов, спроектированных этим инженером или его коллегами, так что потребность в дворниках падает.

Впрочем, те же инженеры и по части вывода рабочих мест немало сделали. Например, лвиную долю секретарской работы для североамериканцев нынче делают индийцы. Им через Интернет сбрасываются все наброски и диктовки, сделанные их нанимателями за день, а потом они за свой день — пока в Америке ночь — обрабатывают все это и приводят в общепринятый офисный вид. Без современных средств связи — то есть без труда все тех же инженеров (в самом общем смысле слово «ингениус» примерно значит вдохновенный) — такая дистанционная работа была бы невозможна.

Из этих примеров видно: чем выше средний уровень интеллекта в обществе, тем выше производительность каждого члена общества. Но до каких пределов можно поднимать этот средний уровень? Насколько я могу судить по опыту интеллектуальных игр и наблюдений за моим отцом — ученым мирового масштаба, в обозримом будущем вряд ли удастся даже многолетними тренировками

превысить нынешние возможности чемпионов мира по спортивному «Что? Где? Когда?» или академиков. Значит, средний уровень надо поднимать тренировками рядовых граждан — хотя бы тех же дворников.

Расписывать здесь всю историю споров о врожденных способностях не буду: вряд ли хоть один читатель вообще не слышал о них. Поэтому ограничусь цитированием записи

“ЧЕМ ВЫШЕ СРЕДНИЙ УРОВЕНЬ ИНТЕЛЛЕКТА В ОБЩЕСТВЕ, ТЕМ ВЫШЕ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ КАЖДОГО ЧЛЕНА ОБЩЕСТВА. НО ДО КАКИХ ПРЕДЕЛОВ МОЖНО ПОДНИМАТЬ ЭТОТ СРЕДНИЙ УРОВЕНЬ?”

некоего Кирилла Гончарова в моем «Живом Журнале»: «Почему-то мне кажется абсурдной теория «дарования» талантов от природы. Во-первых, у кого учился играть первый, например, гитарист на земле? Во-вторых... генетика генетикой, но откуда у эмбриона понятия о многообразии музыкальных инструментов, наук, спортивных дисциплин, языков? Мне кажется, что «дарованный талант» — это чушь, а нереализованность каких-нибудь людей диктуется личным нежеланием развиваться, жизненными обстоятельствами, стереотипами, отсутствием знаний».

Строго говоря, на первый вопрос ответил Денис Иванович Фонвизин устами Тришки в «Недоросле»: «Да первое портной, может быть, шил хуже и моего». Да и на второй вопрос обычно отвечают: врожденным может быть потенциал обучения. Тем не менее обширный опыт школы тех времен, когда ее задачей было обучение, а не просто содержание несмышленишей под надзором, доказывает: если не отличником, то по меньшей мере грамотным, умелым и понимающим можно сделать каждого.

Увы, ныне школа — и средняя, и высшая — считается частью сферы услуг. Как и здравоохранение. И общественный транспорт. И библиотеки, музеи, спортивные сооружения...

Между тем даже реальный постиндустриализм не отменит необходимости в производстве — оно только будет вестись другими средствами. А в производстве главное — именно производство средств производства: все предметы потребления создаются именно этими средствами.

Главным же средством производства при всех чудесах автоматизации остается человек. И, надеюсь,

навсегда останется — пусть даже только в роли ученого, чьи находки далее преобразуются в чертежи и воплощаются в металле вездесущей и всемогущей автоматикой.

Соответственно, и образование следует рассматривать как производство главного средства производства. И относиться к нему — а также ко всему, что способствует совершенствованию человека, — именно с производственными критериями. Правда, прямая оценка такой продукции вряд ли возможна по рыночным критериям применительно к каждому отдельному экземпляру. Но суммарные оценки — каков ущерб от усталости работников в троллейбусах, не оборудованных кондиционерами, или насколько растет производительность, если работники знакомы с физикой достаточно для понимания процессов в зоне резания и поэтому реже запарывают фигурные фрезы, — можно сделать хотя бы на основе сравнительной статистики.

Правда, для такой оценки надо рассматривать все общество как единую хозяйствующую структуру, а не как толпу личностей и хаотических межличностных взаимодействий. То есть, по сути, создавать социализм. Новый — с учетом накопленного опыта. И эффективный — иначе зачем же его делать? ■

Благо за благо

30.09.2012

WWW.ALEX-LEVITAS.LIVEJOURNAL.COM

Александр Левитас



Бизнес-тренер и публицист Александр Левитас продолжает заполнять белые пятна в изобретенной им методике «партизанского маркетинга». На сей раз речь зашла о технике продаж и о том, как заставить покупателей отвечать добром на добро.

Арон Лукманов, мой организатор в Казахстане, рассказал мне, как он использует на сложных переговорах... калмыцкий чай. Обсуждая с клиентом заказ на рекламу в сети, Арон спрашивает, любит ли тот калмыцкий чай. И если человек отвечает, что-де слышал об этом чае и его полезных свойствах, но не пробовал, на следующую встречу Арон приносит ему кусок прессованного калмыцкого чая «специально для вас из Астрахани». Переговоры после этого идут куда легче. Дело тут вовсе не в подкупе — да и не годится брикет чая на роль взятки при общении с владельцем бизнеса. Здесь срабатывает механизм, известный как «правило обмена».

Много лет назад его описал психолог Роберт Чалдини в книге «Психология влияния»: если человек сделал для нас что-то хорошее, нас тянет ответить ему тем же. Это свойство, по всей видимости, является врожденным, поскольку «правило обмена» существует в самых разных культурах, от скандинавской до японской. Когда Арон приносит своим

партнерам по переговорам калмыцкий чай, о котором они говорили на прошлой встрече, он явно делает подарок — и его партнер испытывает желание совершить для него что-то хорошее в ответ. Чувство симпатии и желание ответить добром на добро делают его более склонным принять предложение.

Правило обмена работает не только на подарках, но и на уступках. Когда два человека оказываются в ситуации конфликта интересов, один из них делает уступку — и в норме у другого возникает желание сделать ответную. Разумеется, это могут использовать продавцы. Мой коллега, тренер по продажам Александр Деревицкий, в своей книге «Школа продаж»¹ рассказывает о даме, которая в 90-х годах заходила в офисы с предложением купить билеты в театр. А когда люди отказывались, говорила: «Тогда хоть плитку шоколада «Театральный» купите!» На самом деле это был хитрый ход: за все время работы она не продала ни одного билета, зато шоколад расходился на ура.

1 Деревицкий Александр. Школа продаж. Что делать, если клиент не хочет покупать? 455 приемов борьбы с возражениями. — Москва: Альпина Бизнес Букс, 2012.

Жирафья услуга

18.09.2012

WWW.OLEGPLISKA.LIVEJOURNAL.COM

Олег Плиска



Доброта дороже золота — продолжает линию Алекса Левитаса московский блогер и бизнес-консультант Олег Плиска. Точнее, позитивный потребительский опыт важнее цены — в отношении лояльности покупателей. И не просто позитивный, а тот, ради которого продавцу приходится выходить за рамки инструкций и стандартов. В подтверждение — сентиментальная история про приключения игрушечного жирафа Джоши в отеле «Ритц».

Во флоридском Ritz Carlton отдыхала мама с двумя детьми. Домой семья вернулась без любимца младшего сына — мягкой игрушки Джоши. Оказалось, что жираф Джоши остался в отеле. Мальчика это лишило аппетита и сна. Отец семейства попытался успокоить сына. Он рассказал, что Джоши тоже имеет право на отдых. Поэтому он остался в отеле еще на несколько дней, чтобы отгулять законный отпуск. Услышав эту «ложь во благо», ребенок успокоился и уснул.

На следующий день из отеля позвонили и сообщили, что они нашли игрушку в прачечной. Но отец, поблагодарив, попросил сотрудников отдела

пропавших вещей дать какое-то подтверждение, что жираф действительно отдыхает в отеле, — чтобы он мог предьявить его сыну. Через два дня семья ждала посылка с вернувшимся домой Джоши. К ней прилагались фотографии: как жираф лежит на лежаке у бассейна, как ему делают массаж в спа-центре, как он гоняет на электрокаре по песчаному пляжу, как общается с новыми друзьями — другими игрушками и живым попугаем.

Нужно ли говорить, что семья будет рассказывать эту «вау»-историю всем своим знакомым и друзьям много лет? Никакими скидками Ritz не заставил бы потребителя стать лояльным отелем. Отношение же к нему как к особенному гостю в уникальной ситуации (стоившее отелем не больше 10 долларов за печать фотографий) делает его «разносчиком вируса» положительной информации.

Потребитель не хочет ощущать себя частью конвейера, который выдает ему дозированную «услугу». Но если в вашем бизнесе все хорошо, если обслуживающий персонал полон достоинства и у него есть ощущение, что он занят стоящим делом, тогда и случаются эти спонтанные проявления человечности, выходящие за рамки ожиданий потребителя.

Невидимое кресло

15.09.2012

WWW.TIMHARFORD.COM

Тим Харфорд



Отправившись в отпуск со всей семьей в Милан, британский «экономист под прикрытием» (так называется его колонка в Financial Times) Тим Харфорд получил несколько наглядных уроков ценообразования, пока брал напрокат автомобиль. В своем недавнем посте он рассуждает, есть ли место честности в вопросах определения цены товара.

Дано: автомобиль стоит 25 тысяч евро, его прокат — 500 евро. Как вы думаете, сколько вам придется заплатить дополнительно за прокат детского кресла стоимостью 50 евро? По логике вещей — один евро. По опыту — ровно в 50 раз больше.

Порассуждаем о причинах такого легального грабежа. Может, цена отражает внезапные сопутствующие издержки — по чистке, подгонке и дополнительной страховке кресла? Возможно, но маловероятно. Или родители с маленькими детьми менее чувствительны к изменениям цены, чем другие туристы? Опять-таки возможно, но не совсем убедительно: семьи с детьми чаще получают скидки в отелях, ресторанах и парках развлечений. Семейный бюджет не резиновый, и они чаще реагируют на выгодные ценовые предложения.

Третье объяснение состоит в том, что кресло является «невидимой тратой», навязанной клиентам уже после того, как мысленно они согласились со сделкой. Но как дельцам удается скрыть столь значительную — и тривиальную — статью расходов? Почему никто из прокатчиков авто не рекламирует отсутствие у себя «комиссий» и «скрытых платежей»?

Такого рода проблемы, но с вариацией на тему отеля и мини-бара, стоимость которого тоже не включается в счет, изучали несколько лет назад экономисты Ксавье Габо и Дэвид Лейбсон. Основной вопрос был вот в чем. Существует ли прозрачная схема ценообразования, которая дает такой же уровень прибыли, что и у компаний, предпочитающих «удивлять» клиентов скрытыми платежами? Ответ однозначен: нет.

Честным компаниям в этом случае придется объявлять цену выше, чем у хитрецов-конкурентов. С точки зрения рекламы это не лучшая стратегия. Более высокая цена как будто кричит покупателю во все горло: «Вы, конечно, молодцы, что не купились на жульничество наших конкурентов. Но если вы такие умные, попробуйте найти цену ниже». Максимум, что удастся такому честному бизнесу, — просветить клиентов конкурирующих компаний о том, как их обманывают, но переманить их таким образом не удастся. Голая честность — не самый лучший мотив для сделки.

Резать по живому?

14.09.2012

WWW.DMIRACLE.COM

Дауд Миракл



Директор и совладелец тренингового агентства Sparkleplug Дауд Миракл уже пятнадцать лет занимается тем, что ставит на ноги американский малый бизнес. Его блог в числе самых читаемых ресурсов по маркетингу и бизнес-идеям. С некоторым опозданием Миракл решил поделиться своими мыслями о том, как небольшим компаниям пережить рецессию.

Моя клиентка Ким пожаловалась, что ее бизнес за последние полтора года снизил обороты почти на 40%. По ее словам, она не делала никаких категорических изменений, которые могли бы отпугнуть клиентов: виноват, как она считает, кризис, заставляющий людей затягивать пояса. Отчасти она права. Продукты и коммунальные услуги дорожают, про бензин я и во все молчу. Люди тратят больше денег на товары первой необходимости — и меньше на те, которые продают миллионы таких предпринимателей, как Ким.

«Придется сокращать издержки, — вздохнула она. — Самые крупные статьи для меня — реклама и маркетинг. Я не могу дальше размещать рекламу в региональной прессе. И, наверное, с продвижением в Интернете

придется повременить. Ну и офис, пожалуй, придется с кем-то поделить: вряд ли я вытяну аренду в одиночку». Любопытная стратегия: резать то, на что ты тратишь больше всего, даже если это «что-то» прямо отвечает за появление новых клиентов. Отщипывать жирок у бизнеса — дело необходимое, особенно в трудные времена. Но важно не перестараться и случайно не оторвать вместе с жиром сердце. Меньше маркетинга и рекламы — меньше клиентов — еще меньше прибыли — еще меньше рекламы. Несколько таких циклов, и с вашей компанией можно попрощаться.

О чем малый бизнес крайне редко думает во время кризиса, так это о росте. Но великие компании и личности проявляли себя именно во время экономического спада. Инвесторы чаще размещают средства как раз во время рецессии. В долгосрочном периоде такая активность окупается с лихвой. Хотите оставаться при делах — поступайте так же. Урезайте расходы, но только действительно ненужные. Высвободите немного наличности. А самое важное — действуйте. Продавайте. Вспомните все способы работы с клиентами, о которых вы читали. Будьте смелее, эффективнее — и ни в коем случае не пытайтесь в трудные времена просто «перезимовать».

СЕРГЕЙ ГОЛУБИЦКИЙ

ЗОЛОТО ГНОМОВ



Подрывной онлайн-портал Zero Hedge¹ на днях высмеял резюме, которое один швейцарский банкир разместил на своей страничке в деловой социальной сети LinkedIn. Некий Михаэль Папротта с гордостью отметил в послужном списке свое непосредственное участие в эпохальной продаже Центробанком Швейцарии 1 300 тонн золота в период с 2000 по 2005 годы.

Острословы из Zero Hedge вцепились в злополучное резюме, потому что апологеты новой экономической теории не могут назвать распродажу Швейцарией почти

“УШЛЫЕ ШВЕЙЦАРСКИЕ БАНКИРЫ ПРОДЕШЕВИЛИ? МНОГОВЕКОВОЙ ОПЫТ РАБОТЫ С ФИНАНСОВЫМИ АКТИВАМИ НЕ ПОДСКАЗАЛ ШВЕЙЦАРЦАМ, ЧТО СКОРО НАЧНЕТСЯ РОСТ ЦЕН НА ЗОЛОТО? В ИСТОРИИ С РАСПРОДАЖЕЙ ШВЕЙЦАРСКОГО ЗОЛОТА ЯВНО ОЩУЩАЕТСЯ КАКОЙ-ТО ПОДВОХ!”

половины своего национального золотого резерва иначе как величайшей глупостью.

Давайте посмотрим на динамику котировок золота на мировом рынке на приведенном на стр. 109 графике. По нему видно, что Швейцария продавала свое золото в то время, когда его стоимость находилась в диапазоне между \$250 и 450 за тройскую унцию. Сегодня же благородный металл стоит \$1 800. Так что на первый взгляд может показаться, что ребята из Zero Hedge издеваются над швейцарским банкиром не зря: ведь выходит, что Швейцария, устроив золотую распродажу, недополучила как минимум \$60 млрд. Однако все равно остается ощущение, что в этой истории скрыт какой-то подвох — слишком уж обидная потеря для страны, в которой банковское дело и золото являются основой национального благосостояния. Да чтобы альпийские

¹ ZeroHedge.com — англоязычный новостной сайт, контент-агрегатор и собрание блогов на экономические темы.

гномы так вот взяли и добровольно продешевили?! Неужто многовековой опыт работы с финансовыми активами не смог предсказать дальнейший рост цены на золото? Никогда не поверю. Скорее уж остальной мир ошибется в прогнозах, но только не швейцарские банкиры.

Первая мысль, пришедшая в голову: продажа Швейцарией национальных резервов — дело подневольное. Тем более что мотив для подобных предположений отыскался быстро: в период с 1996 по 2000 годы еврейские организации в Соединенных Штатах провели блестящую судебную кампанию против швейцарского Центробанка и ведущих коммерческих банков альпийской республики, выдвинув коллективный иск с обвинениями в целом букете преступлений: от сокрытия банковских счетов, принадлежавших евреям, погибшим во время Холокоста, до содействия нацистской Германии по укрытию изъятых у тех же евреев материальных ценностей (картин, скульптур, старинных монет, драгоценных украшений и золота).

Я честно изучил судебные материалы, просмотрел доступные архивы, произвел несложные подсчеты и пришел к совершенно однозначному выводу: популярная в конспирологических кругах гипотеза о том, что Швейцария была вынуждена продать золото, чтобы пустить вырученные средства на покрытие исков, — полнейшая ерунда!

Не меньшая ерунда и версия Zero Hedge о том, что Швейцария, якобы, бестолково продешевила, продав свое золото чуть ли не даром буквально накануне секулярного роста стоимости этого актива на мировом рынке.

Вывод, к которому я пришел: швейцарский Центробанк провел в период с 2000 по 2005 годы блестящую финансовую операцию, которая не только позволила ему отделаться малой кровью от серьезных проблем, созданных для страны еврейскими общественными организациями США, но и оздоровить национальную экономику, стимулировать рост

регионов (кантонов), а также еще извлечь колоссальную прибыль.

Скажу больше: у меня нет ни малейших сомнений, что ни один цент, заработанный на последовавшем затем росте цен на золото — с уровня \$450 до 1 800 за унцию, — не прошел мимо швейцарских карманов. О том, как все это *могло* происходить на самом деле, я и расскажу далее. Намеренно пишу в сослагательном наклонении, поскольку никаких документальных подтверждений для моих выводов в открытом доступе, как, вероятно, догадывается читатель, не существует, поэтому оставляем весь текст в статусе гипотезы.

“ОСТРОСЛОВЫ НАЗЫВАЮТ «ЗОЛОТУЮ РАСПРОДАЖУ» ШВЕЙЦАРИИ ВЕЛИЧАЙШЕЙ ГЛУПОСТЬЮ. ОДНАКО МОЖНО ПРЕДПОЛОЖИТЬ, ЧТО НА САМОМ ДЕЛЕ ОНА — НЕ ЧТО ИНОЕ КАК БЛЕСТЯЩАЯ ФИНАНСОВАЯ ОПЕРАЦИЯ ШВЕЙЦАРСКОГО ЦЕНТРОБАНКА, ПОЗВОЛИВШАЯ РЕШИТЬ СРАЗУ МНОЖЕСТВО ПРОБЛЕМ”

Открыть сокровищницу

Начнем с исков еврейских организаций как побудительного мотива к продаже. Именно эта гипотеза является самой популярной в мировом общественном мнении и потому заслуживает деаурирования в первую очередь.

Хронология событий выглядит следующим образом. В конце 1996 года в американские суды одновременно поступили тысячи исков от частных лиц, определявших себя как Holocaust Victims («жертвы Холокоста»), содержащих требование к швейцарскому Центробанку и ведущим коммерческим банкам Швейцарии выплатить компенсацию за укрывание активов, принадлежащих истцам (равно как и другим жертвам Холокоста), сотрудничество с нацистским режимом и участие в отмывании отнятых у евреев в Германии ценностей. Почти сразу все эти иски были объединены в так называемый class action (групповой иск), который был передан на рассмотрение судье Эдварду Корману.

2 Всего в годы войны Швейцария купила у своего северного соседа золота на сумму \$280 млн, или \$2,5 млрд в современном ценовом эквиваленте.

Для расследования обвинений было создано две комиссии. Одна — под руководством Пола Волкера, бывшего председателя Федерального резерва США, в которую входили представители Всемирного еврейского конгресса, Всемирной еврейской организации по реституции и Швейцарской банковской ассоциации. И другая — под руководством Жана Франсуа Бержье, историка и экономиста, — учрежденная швейцарским Парламентом.

Комиссия Волкера проделала колоссальную работу: было рассмотрено 4,1 млн банковских счетов, из которых 54 тыс. были признаны «имеющими вероятное

или возможное отношение к жертвам нацистского преследования». 21 тыс. счетов из общего числа была опубликована и приобщена к делу с целью поиска родственников или иных претендентов на получение активов.

Комиссия Бержье занималась в основном «гуманитарными» вопросами: в частности, пыталась выяснить наличие злого умысла в действиях швейцарских банкиров — то есть знали ли они о происхождении поступившего из Германии золота². Вывод оказался однозначным: ни о каких концлагерях банкиры не ведали, ибо золото поступало не в виде колец и ожерелий, а в форме обычных слитков.

Комиссия Бержье, однако, пожурила швейцарский Центробанк за то, что тот действовал «не вполне добросовестно», соглашаясь сотрудничать с нацистским режимом. Правда, при этом была сделана оговорка в том духе, что при сложившихся тогда обстоятельствах Швейцарии сложно было бы действовать иначе. Одним словом,

Динамика мировых цен на золото в 1996–2005 годы

\$ за тройскую унцию



Источник: LSE

Realpolitik в дистиллированном виде.

Забавна реакция Еврейского мирового конгресса на заключение комиссии Бержье о том, что швейцарцы ничего не знали о происхождении купленного у немцев золота. «Не знали, а теперь знают, — заявил Элан Штейнберг, исполнительный директор ЕМК. — Для Швейцарии будет позором, если, создав комиссию, она не сделает практических выводов из решения своей комиссии».

Альпийские гномы, разумеется, позора не захотели, тем более что им четко дали понять: одними словами отделаться не получится — десятки городов и штатов Америки прямым текстом официально заявили, что в случае отказа платить последуют суровые экономические санкции в адрес как швейцарских банков, так и самого государства.

“Все шаги, связанные с продажей почти половины национального золотого резерва, предпринимались Швейцарией максимально публично и под громогласные заявления властей. Как будто нарочно для того, чтобы сбить мировые цены на золото и «продешевить»”

Итогом судебных разбирательств стало заключение в августе 1998 года глобального мирового соглашения, по которому два коммерческих швейцарских банка — UBS и Credit Suisse — обязались выплатить в четыре приема \$1,25 млрд в обмен на то, что 18 тыс. жертв Холокоста и их родственников отзовут все свои иски на сумму в \$20 млрд, выдвинутые как против частных швейцарских банков, так и против швейцарского Центробанка. (Показательно, что

Центробанк категорически отказался кому-то что-либо компенсировать из денег, которые «принадлежат налогоплательщикам».)

Очевидно, что альпийские гномы и в самом деле отделались малой кровью. Скажем, по инициативному в 1998 году групповому иску к немецким компаниям, которые использовали в годы Второй мировой войны подневольный труд, мировое соглашение, достигнутое в марте 2000-го, составило гораздо более внушительную сумму — \$5 млрд.

Насколько продажа швейцарцами золота могла быть вызвана необходимостью расплатиться с истцами в рамках мирового соглашения? Здесь нам хватит элементарной арифметики:

- ▶ точная средневзвешенная цена, по которой проходили продажи швейцарского золота в период с 2000 по 2005 годы, составляет \$351,4 за тройскую унцию;
- ▶ одна тонна равна 32 150,7465 унций; то есть всего Швейцария продала 41 795 970,54 унции золота;
- ▶ итого за продажу 1 300 тонн золота Швейцария выручила \$14,687 млрд.

Таким образом, размер компенсации по искам жертв Холокоста был эквивалентен лишь 8,5% вы-

вать по этому показателю четвертое место в мире после Соединенных Штатов, Международного валютного фонда и Евросистемы³.

Колоссальный объем золотого резерва Швейцарии отражал требование конституции о поддержании 40-процентного уровня обеспечения золотом национальной валюты. Парадоксальность данного паритета, однако, определялась ценой, по которой происходил учет золота: 142,9 швейцарских франка (\$96,4) за тройскую унцию, притом что стоимость золота на свободном рынке в те годы была как минимум в два раза выше!

Эта цена — \$96,4 за унцию — была зафиксирована специальным декретом правительства, принятым

В январе 1980 года золото достигло промежуточного исторического пика — \$675,3 — а швейцарское золото по-прежнему пересчитывалось к франку из расчета \$96,4.

Иными словами, в 1980 году ради формального поддержания конституционного паритета для каждого швейцарского франка резервировалось почти в 9 раз больше золота, чем требовалось с учетом реальных цен на рынке.

В июне 1996 года Федеральное министерство финансов Швейцарии совместно с Центробанком выступило с инициативой временно (до изменения самой конституции) снизить золотое обеспечение национальной валюты с 40 до 25%. Этот декрет был принят правительством 1 ноября 1997 года, и тут же начался обвал мировых цен на золото, поскольку трейдеры посчитали, что швейцарцы разочаровались в «желтом дьяволе».

На самом деле Швейцария готовила гораздо более эпохальную смену парадигм, чем могло показаться вначале. Вслед за снижением конституционного паритета поступило предложение о повышении фиксированной цены привязки с \$96,4 до 189 — цифры в равной мере бессмысленной, поскольку на момент инициативы она все равно была на 40% ниже рыночной стоимости золота.

Глубинный смысл этих телодвижений ускользал от торговой публики, которая на каждый шаг швейцарцев отвечала очередным снижением золотых котировок, что можно проследить все по тому же графику.

Швейцарцы не унимались: после всех перерасчетов и изменений золотого паритета национальной валюты было публично объявлено о том, что образовался «излишек» в 1 300 тонн золота, который можно смело реализовать на рынке. Излишек этот предложили продать, а деньги поделить между кантонами, конфедерацией и придуманным в марте 1997 года президентом Арнольдом Коллером так называемым Фондом Солидарности. Выручка от продажи 500 тонн золота пойдет Фонду, остальные 800 тонн — кантонам и конфедерации.

“Популярная гипотеза, что Швейцария была вынуждена начать продавать золото, чтобы рассчитаться по искам жертв Холокоста, несостоятельна. По мировому соглашению Швейцария обязалась заплатить \$1,2 млрд, в то время как за золото она выручила \$14,6 млрд”

ручки от продажи золота. Полагаю, ради такой сравнительно незначительной суммы, которую, к слову, любой коммерческий банк Швейцарии может выплатить в любой момент одним росчерком пера, страна вряд ли затеяла бы продажу почти половины своего золотого национального резерва. Должны были быть другие, несопоставимо более веские причины. Какие же?

ЖЕЛТЫЙ ДЬЯВОЛ КРОЕТСЯ В ДЕТАЛЯХ

Золото является неотъемлемой частью не только швейцарского национального благополучия, но и самого государственного устройства, поскольку до недавнего времени в конституции страны была прописана обязательная привязка национальной валюты — швейцарского франка — к золоту.

Непосредственно перед началом продаж (данные 1999 года) официальный национальный резерв золота Швейцарии составлял 2 590 тонн, что позволяло стране удержи-

вать в авральном порядке в 1971 году после того, как в США с легкой руки президента Никсона отменили «золотой стандарт» — конвертируемость доллара в золото (о так называемом шоке Никсона я писал в эссе «Мула и президенты»⁴).

В момент принятия решения в 1971 году цена золота на лондонской бирже составляла \$40,82, поэтому швейцарцам казалось, что зафиксировать цену на уровне, в два с лишним раза превышавшем рыночный, вполне достаточно для хеджирования интересов национальной валюты.

Швейцарцы, однако, не оценили потенциала обесценивания фиатденег⁵ в мировой экономике нового типа: золото, превратившись в 1971 году в обыкновенный биржевой актив, стремительно понеслось вверх, переплюнув паритетный уровень (\$96,4) уже в апреле 1973-го.

С тех пор золотое обеспечение швейцарского франка на конституционном 40-процентном уровне постоянно носило формальный и — главное! — избыточный характер.

³ Под Евросистемой понимается Европейский Центробанк + центробанки Австрии, Бельгии, Финляндии, Франции, Германии, Италии, Ирландии, Люксембурга, Нидерландов, Португалии и Испании.

⁴ Бизнес-журнал. — 2007. — №17. — С. 82.

Фонд Солидарности задумывался как символ возрождения глубоких швейцарских традиций гуманитарной помощи (Красный Крест и проч.) и весьма способствовал повышению морального духа в денежной тяжбе с заокеанскими жертвами Холокоста.

Следующим закономерным шагом стал референдум 18 апреля 1999 года по пересмотру конституции, которая, кстати, не менялась с 1874-го. Результатом референдума стало согласие нации не просто на изменение паритета с 40 до 25%, а на полный разрыв привязки швейцарского франка к золоту. Что и произошло: валюта альпийских гномов на пороге XXI века присоединилась к дружной семье мировых фиат-фантиков.

Подводкой под историческое изменение конституции послужило членство Швейцарии в МВФ, устав которого разрешает привязывать национальную валюту к чему угодно, но только не к золоту. Новая конституция позволила Швейцарии лишиться раз продемонстрировать свою приверженность самым «прогрессивным» мировым веяниям.

После всей этой обстоятельной юридической подготовки и начались поэтапные продажи половины золотого национального запаса Швейцарии, которые растянулись до 2005 года.

Теперь — самый важный нюанс, после которого я раскрою все карты и поделюсь своими догадками: эти телодвижения происходили на виду у всего мира, причем неизменно сопровождались громкими официальными заявлениями: «Мы снижаем паритет с 40 до 25%!», «Мы принимаем новую конституцию и полностью отказываемся от привязки франка к золоту!» Так и хочется добавить: «Долой презренный желтый металл — пережиток дикого прошлого!»

Что перед нами? Что за горячка, в которую впали самые ушлые банкиры планеты? Что за массовое помешательство нации, решившей вдруг раздать за бесценок половину национального золотого запаса?

Поверить, что все это делается всерьез, могли разве что шутники

от «новой экономики». Да и то — ради насмешки над наивной читательской аудиторией. Позвольте предположить, что швейцарские люди как никто другой знают законы рынка. Знают, что любые подобные громогласные заявления неизменно приводят к падению цены на золото. Однако сознательно делали такие заявления и, хитро наблюдая за дрейфующими вниз котировками, пять лет кряду избавлялись от своего золотого запаса.

Разумеется, они не сошли с ума. Однажды в своем анализе событий, связанных с заключением французским банком Société Générale своего трейдера Жерома Кервьеля, я уже показывал читателям, каким

“ В ПЕРИОД С 2000 ПО 2005 ГОДЫ ШВЕЙЦАРИЯ НЕ НАИВНО ПРОДАВАЛА НАЦИОНАЛЬНЫЙ ЗОЛОТОЙ РЕЗЕРВ ПО ДЕМПИНГОВЫМ ЦЕНАМ, А БЛЕСТЯЩЕ ВЫВОДИЛА БЕСЦЕННЫЙ ЖЕЛТЫЙ МЕТАЛЛ ИЗ ЦЕНТРОБАНКА В СОБСТВЕННЫЕ ЖЕ КОММЕРЧЕСКИЕ СТРУКТУРЫ! ”

образом можно создать видимость убытков в биржевых сделках⁶. Делается это с помощью укрытия контрагентов, то есть других участников сделки, выставленной на показ. Стоит лишь предположить, что на другом конце сделки расположились «свои люди», как окажется, что все многомиллиардные убытки на одной стороне чудесным образом материализуются в виде прибыли на другой.

ИЗЛИШКИ — В ХОРОШИЕ РУКИ

Итак, моя версия событий. В период с 2000 по 2005 годы Швейцария не наивно продавала национальный золотой резерв по демпинговым ценам, а блестяще выводила бесценный желтый металл из Центробанка в собственные же коммерческие структуры! Повод к этому выведению был замечательный и законный: изменение конституции и отвязка франка от золота.

В новых обстоятельствах в хранилищах Центробанка образовался изрядный «излишек»,

поэтому его и обменяли на деньги, которые, между прочим, не разворовали чиновники, а раздали своему же народу (в лице органов регионального и федеративного самоуправления)! Покупателями этого золота, на мой взгляд, в большинстве случаев выступали такие же швейцарцы, с той лишь разницей, что сидели они не в государственных структурах, а в частных банках и фондах.

Моя гипотеза идеально объясняет и громогласные публичные заявления швейцарских властей, убивавших цену золота на рынке, поскольку они позволили произвести «приватизацию» золотого резерва по искусственно заниженным — щадящим! — ценам.

5 От англ. fiat money — деньги, ценность которых определяется регулированием, осуществляемым властями или законами. Термин происходит от лат. «пусть будет так». Бреттон-Вудское соглашение, действовавшее в 1944–1971 годах, жестко привязывало доллар к стоимости золота (\$35 за тройскую унцию). После отказа США от «золотого стандарта» доллар и другие мировые резервные валюты превратились в фиат-деньги.

6 Agnus Mercurii // Бизнес-журнал. — 2008. — №3. — С. 76.

Как только программа перераспределения 1 300 тонн золота была завершена в 2005 году, мировые цены на золото устремились вверх — уже безостановочно до своего исторического максимума в \$1 895 долларов за унцию, который был достигнут 5 сентября 2011 года. Неужели кто-то полагает, что все это время швейцарцы кусали локти?

Одним словом, операцией по продаже 1 300 тонн золота можно только гордиться. Что и сделал Микаэль Папротта, помянув свое участие в сделке века.

Увы, людская молва зла, а потому на следующий же день после публикации Zero Hedge швейцарский бедняга-банкир от испуга удалил из профиля LinkedIn строку о своей причастности к продаже золотого резерва Швейцарии. О чем извительный Zero Hedge не преминул снова оповестить свою многомиллионную аудиторию, которая так и останется пребывать в неведении относительно реального смысла событий.

«ЗАМКНУТЫЙ КРУГ ПОПУЛИЗМА» 2012, №1 (190)

«БАНКЕТ НЕ ПРИ СВЕЧАХ» 2011, №6 (183)



Определенная часть розданных в преддверии президентских выборов обещаний неосуществима, другая — осуществима с колоссальным ущербом для экономики России. К такому выводу в январском номере «Бизнес-журнала», еще до самих выборов, пришел постоянный автор Сергей Пятенко, генеральный директор экономико-правовой школы ФБК. По мнению эксперта, требуется ужесточение бюджетных расходов — процедура болезненная при любом режиме, но особенно опасная для незрелых демо-

кратий и стран, где избиратели по причине своей бедности наиболее восприимчивы к популистским лозунгам. В России существует опасность попасть в замкнутый круг, по которому, возможно, придется пройти несколько раз: ужесточение бюджетной и денежной политики — безответственный популизм и обещания властей — наращивание бюджетных расходов. И так несколько раз подряд. Хождение по этому кругу неизбежно ведет к расшатыванию институтов государственной власти и к снижению ее эффективности. ■

В июньском номере за прошлый год «Бизнес-журнал» отметил десятилетие с момента начала реформы российской электроэнергетики публикацией в виде «коллекции праздничных тостов». Структурные преобразования в отрасли на тот момент уже завершились: предприятия были разделены по видам бизнеса (генерация, сетевое хозяйство, сбыт), значительная их часть — приватизирована, началась трудная либерализация рынка. Всех участников «банкета» пригласили вкушать плоды реформы. Впрочем, тех, кто мог бы встретить юбилей с подлинным радостным чувством, не обнаружилось ни среди инвесторов, ни среди энергетиков, ни среди чиновников. Не говоря о потребителе, который

на тот момент уже начал подзревать, что праздник на самом деле оплачивает он. Создать подлинную конкуренцию в отрасли оказалось невозможно, темпы ввода новых мощностей отставали от запланированных в разы, тарифы для бизнеса с началом либерализации скакнули на многие десятки процентов и почти вдвое превысили тарифы, действующие, например, в США и Германии. К круглой дате реформы государство подошло с осознанием, что заткнуть большую часть инфраструктурных дыр в энергетике только лишь с помощью частных инвестиций невозможно, а путем повышения цен для конечных потребителей — опасно: все равно придется впрягаться самому — в той или иной форме. ■

Ю. Ревякин, 23.09.2012: @
 Пару месяцев назад Сбербанк — уж на что государевы люди! — не побоялся и подсчитал, во что обойдется предвыборные обещания нынешнего президента. Получилось 5,1 триллиона рублей за шесть лет. А у нас, между прочим, Резервный фонд и Фонд нацблагосостояния вместе взятые — что-то около 4,6 триллиона. То есть мы будем строить социальное государство, спустим все вистую, включим по полной налоги бизнесу и посадим собственную экономику. И все для того, чтобы кое-кто мог переизбираться и оставаться у власти до бесконечности.

Завьялова, 08.10.2012: @
 Хорошо, что даже в нынешнем — техническом — правительстве РФ не стали учитывать в трехлетнем бюджете все популистские обещания избранного президента. Получили выговоры и нагоняи — но не стали. Да и не могли учесть, наверно: бюджетный тришкин кафтан трещал от обещаний по всем швам.

Polozov, 06.05.2012: @
 Государство и вправду, кажется, одумалось: «ползучая» контрреформа уже происходит. Посмотрите, сколько энергетических активов собрала за последние годы государственная (на две трети) компания «Интер РАО ЕЭС»! А ведь поначалу из нее хотели сделать простого энергетического трейдера для экспортно-импортных поставок. Потом слили ей все неликвиды — энергетические активы, на которых не нашлось покупателя. А затем она сама стала активно закупаться. Знаете, что у них написано в стратегии? Стать одной из крупнейших энергетических компаний мира к 2020 году. Так что РАО «ЕЭС» возвращается — только под слегка измененным названием.

БЛАГО ТВОРИТЕЛЬНЫЙ БУТИК

социальная реклама



Адрес бутика:
Москва, ул. Большая
Черемушкинская, д.1,
ТРЦ «РИО», U20a,
цокольный этаж
8 (495) 961-0373

В Вашем гардеробе
есть новые вещи, которые
почему-то Вам не подошли?
Помогите тем, кто так
нуждается в помощи –
детям заболевшим раком.
Благотворительный бутик
продаст Ваши вещи, а средства
пойдут на покупку лекарств
и оплату лечения.

Благотворительный бутик оказывает помощь
подопечным благотворительного фонда помощи
детям с онкогематологическими заболеваниями
«Подари жизнь» и фонда помощи хосписам «Вера».

www.blagobutik.ru



Подари жизнь!



Фонд помощи
хосписам

Вера



Поиск

Reader Pressa.RU

pressa.ru



PRESSA.RU
Reader Pressa.RU

Страница разработчика >
Рассказать другу >

Категория: Новости

Обновлено: 2012 г.
Версия: 1.1

Размер: 1.1 Мб
Язык: русский
Разработчик: PRESSA.RU
© Pressa.RU

Вопросы-ответы

Можно ли скачать издание в PDF формате?
Как открыть газету, журнал? Какая нужна программа?

Как добавить издание на сайт? Нужно ли при поиске вводить полное название журнала? Будут ли бесплатные номера на сайте?

Меня интересует где и как зарегистрировать новую газету?

Можно ли оплатить электронную версию выбранного издания с помощью sms?

Можно ли оплатить загрузку изданий по webmoney?

Я зарегистрировалась на вашем сайте но не могу зайти, пишет что не правильно введен логин или пароль. Что делать?

Опишите, пожалуйста, возможности и особенности ридера.

Меня интересует издание "Педиатрическая фармакология". Я подписалась на его эл. версию, но в моей библиотеке его нет. С чем это связано?

Подскажите пожалуйста, как пользоваться архивом.
Как мне заказать и получить недостающие журналы "Древнее познание" (№№ 166, 217, 229, 230, 231, 234...)

Скажите, как я могу написать письмо в журнал по e-mail? Каким образом я могу читать архив журнала "Нефть, газ и бизнес"? Достаточно ли будет просто зарегистрироваться на сайте или это платная услуга?

Можу ли я оплатить журнал или подписку на него с кредитной карты VISA? И как? Каковы условия возврата средств?

Опишите подробнее процедуру покупки журнала и подписки на него.



Еще в прошлом году, с трудом выкраивая из плотного графика по полчаса в сутки (это в лучшем случае, да)

на то, чтобы бегло пробежаться по ленте Facebook, многие мои знакомые, прежде всего представители маркетинга и пиара, буквально живут в этих сетях. Уволили? Откуда иначе столько свободного времени на бессмысленный треп, обмен мнениями и эрудиции (тут же черпаемой из Википедии одним кликом)?

Проверил: нет, все вроде бы довольно успешно. Пора за «лайки», у кого бы там ни было, что я так и не научился. И снова с голыми руками.

И снова с голыми руками.

Читайте **БИЗНЕС журнал** на **PRESSA.RU**

Реклама