

e-commerce 14
РАБОТАЕТ НЕ ТОЛЬКО ОТ СЕТИ

вендинг 32
У АППАРАТА!

handmade 41
КАК ПРИРУЧИТЬ БИЗНЕС

#3 (259) 2018

БИЗНЕС журнал

16+



Цифровые версии журнала
business-magazine.online

НА ПОЛЕОНОВСКИЕ
ПЛАНЫ
ОСКАРА
ХАРТМАННА

8

ISSN 1819-267X
9 771819 267007
18003

ЗАО «ИСТЮНИОН»



ПЕРЕЛЁТЫ ПО ПЛАНЕТЕ ЗЕМЛЯ

АРЕНДА БИЗНЕС-ДЖЕТА

ЧАРТЕР В ЛЮБЫХ НАПРАВЛЕНИЯХ В РЕЖИМЕ 24/7/365

- 7 12 ЛЕТ УСПЕШНОЙ РАБОТЫ НА РЫНКЕ 7 ЗАКАЗ САМОЛЕТА В ЛЮБОЙ МОМЕНТ
- 7 СЕРТИФИЦИРОВАННАЯ ДИСПЕТЧЕРСКАЯ СЛУЖБА 7 СОБСТВЕННАЯ СЛУЖБА НАЗЕМНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ПОЛЕТОВ
- 7 ОФИЦИАЛЬНЫЙ ПРЕДСТАВИТЕЛЬ РЕАКТИВНЫХ БИЗНЕС-ДЖЕТОВ CESSNA CITATION В РОССИИ И СНГ



БИЗНЕС журнал business-magazine.online

Издается с 2002 года. По итогам 2006–2015 годов удостоивался награды «Тираж — рекорд года» среди деловых изданий

Общий тираж номера — 47 700 экз., в т. ч.
 • отпечатанный тираж — 42 700 экз.
 • цифровой тираж (электронные версии журнала, скачиваемые в течение полугода с даты выхода) — более 5 000 экз.

TNS Аудитория одного номера (по данным TNS Россия за май — октябрь 2015 года):

- по России — 411 200 человек
- по Москве — 108 300 человек
- по Санкт-Петербургу — 30 800 человек

№ 3 (259) за 2018 год

Свидетельство о регистрации
 ПИ № ФС77-48343 от 26.01.2012.

Федеральный номер:
 • дата выхода печатной версии — 07.03.2018
 • дата выхода цифровой версии — 07.03.2018

Выдано Федеральной службой по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций (Роскомнадзором)

Учредитель и издатель: АО «Бизнес-журнал»

Главный редактор: Наталья М. Ульянова

Отпечатано в ООО «Борус-Принт»,
 Адрес: 300041, г. Тула, ул. Соффера, д.6,
 тел. (4872) 30-74-48.

Адрес учредителя, издателя и редакции:
 300041, г. Тула, пр. Ленина, 57
 Тел.: (495)204-13-42

Федеральная редакция: Вера Колерова,
 Андрей Москаленко, Ольга Красильникова,
 Наталья Юринова

Управляющая организация АО «Бизнес-журнал» —
 ООО «Агентство развития деловых коммуникаций».

Корректор: Ольга Макеева

Подписной индекс: 82414

Генеральный директор ООО «Агентство развития деловых коммуникаций» —
 Мазов Андрей Сергеевич

Фотограф: Андрей Ильин

ISSN: 1819-267X

Размещение рекламы: /
 reklama@b-mag.ru

Художник: Андрей Рубецкой

© АО «Бизнес-журнал» / Использование материалов возможно только с письменного согласия издателя

Вопросы регионального развития: /
 partner@b-mag.ru

Верстка: Сергей Ларшин

info@b-mag.ru

Для лиц старше 16 лет

Цена свободная

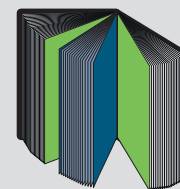
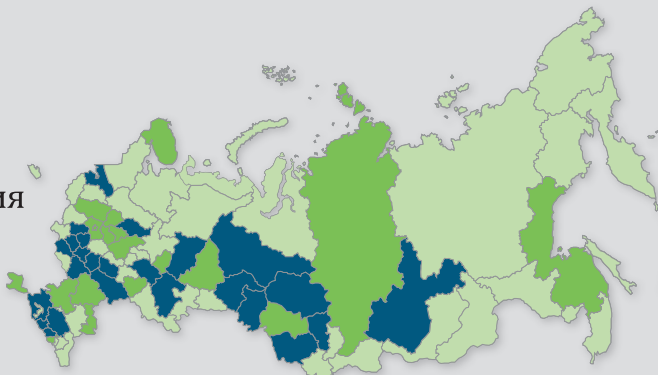
Региональные версии «Бизнес-журнала»

Учредитель: АО «Бизнес-журнал»

Регион	Наименование издания	Свидетельство о регистрации	Главный редактор	Издатель	Адрес редакции
■ Черноземье	Бизнес-журнал. Черноземье*	ПИ № ФС 77 — 61183 от 30.03.2015	Андрей Филоненко	ООО «Бизнес-Пресс»	Воронеж, Московский пр., 26
■ Республика Башкортостан	Бизнес-журнал Республики Башкортостан	ПИ № ТУ 02 — 01273 от 05.09.2014	Игорь Симахин	ООО «Мидвэй»	Уфа, пр. Октября, 7/1
■ Республика Татарстан	Бизнес-журнал. Республика Татарстан	ПИ № ТУ 16 — 01348 от 13.03.2015	Виктория Михайлова	ООО «Коммерсант люкс»	Казань, ул. Салиманова, 2В
■ Калужская область	Калужский бизнес-журнал	ПИ № ТУ 40 — 00270 от 19.08.2014	Алексей Урусов	ООО «Аг-во КП -Калуга»	Калуга, ул. Комарова, 36
■ Костромская область	Костромской бизнес-журнал	ПИ № ТУ 44 — 00256 от 02.10.2014	Марина Ефимова	ООО «Ностра Бизнес Медиа»	Нострома, ул. Ленина, 5а
■ Кемеровская область	Бизнес-журнал. Кузбасс	ПИ № ТУ 42 - 00862 от 28.09.2016	Кристина Фролова	ООО «ТОЧКА РОСТА»	г. Кемерово, пр. Октябрьский, 4А
■ Краснодарский край	Бизнес-журнал. Краснодар	ПИ № ТУ 23 - 01608 от 28.09.2016	Евгения Гладуцено	ООО «Агентство рекламных решений Полосатый слон»	г. Краснодар, п. Российский, ул. им. Атамана Бабыча, д. 7, кв. 22
■ Омская область	Бизнес-журнал. Омск	ПИ № ТУ 55 — 00471 от 16.09.2014	Владимир Голубев	ООО «Регион-Пресс»	Омск, ул. Красногвардейская, 49
■ Пензенская область	Пензенский бизнес-журнал	ПИ № ТУ 58 — 00227 от 25.08.2014	Ирина Шанина	ООО «Единая информационная система»	Пенза, ул. Калинина, 135
■ Томская область	Томский бизнес-журнал	ПИ № ТУ 70 — 00347 от 09.09.2014	Дмитрий Шиптенно	ООО «ИД БЖ Томск»	Томск, ул. Смирнова, 9-1
■ Тульская область	Тульский бизнес-журнал	ПИ № ТУ 71 — 00365 от 04.09.2014	Александр Савеннов	ООО «Тульский Бизнес журнал»	Тула, пр. Ленина, 57
■ Тюменская область	Тюменский бизнес-журнал	ПИ № ТУ 72 — 01150 от 17.09.2014	Дарья Петренко	ООО «Тюменский Бизнес-журнал»	Тюмень, ул. Республики, 83
■ Ханты-Мансийский АО — Югра	Югорский бизнес-журнал	ПИ № ТУ 72 — 01149 от 17.09.2014	Наталья Иванова	ООО «Чемпион»	Сургут, ул. Ниртбая, 20

* — Воронежская, Белгородская, Курская, Липецкая и Тамбовская области.

Региональный охват и схема распространения «Бизнес-журнала»



Региональные версии «Бизнес-журнала» помимо федеральных страниц имеют региональную вкладку, которая размещается в конце издания. На вкладке публикуются выходные данные регионального журнала. За содержание региональных версий федеральная редакция ответственности не несет.

Содержание 3'2018

#СЛОВЕСНЫЙ ПОРТРЕТ

4 УСТОЙЧИВОСТЬ ВМЕСТО РОСТА

Начало года в ключевых словах и высказываниях и так далее

#КРИПТОВАЛЮТА

30 ЦИФРОВАЯ НАЛИЧКА

Все, что нужно знать о криптовалютах

#БЛОКЧЕЙН

27 ВСЁ ПОПРАВИМО!

Как можно построить бизнес на загадочной технологии

#BIG DATA

36 ХОРОШИЕ ДАННЫЕ

Тренды, которые «сделают» 2018-й

#ВЕНДИНГ

32 ЖЕЛЕЗНАЯ ЛОГИКА

Полупустой, но очень перспективный

#HANDMADE

41 СТАРОСТЬ В РАДОСТЬ

Как столяры научились зарабатывать миллионы

44 В ОДНОЙ УПРЯЖКЕ

Без пяти минут модные унты

48 НА СЛАДКОЕ

Только своими руками

#ДИВЕРСИФИКАЦИЯ

50 СТАРЫЕ ДРОЖЖИ

Как правильно двигаться в разные стороны

#УДАЛЕНКА

53 НА КОРОТКОМ ПОВОДКЕ

Управляем на расстоянии всем, чем можно

#ПСИХФАК

60 ПЛАНИРОВАНИЕ РЕЗУЛЬТАТА

Когда пора слезать с дохлой лошади



НАТАЛЬЯ УЛЬЯНОВА

Главный редактор

И ВСЕ-ТАКИ ОНА ВЕРТИТСЯ

Когда-то в глубоком детстве я мечтала выступить на Олимпиаде. К ней в общем меня и готовили — изнуряя, как и положено, тренировками. Каждый день, иногда по две. А ровно в тринадцать лет, что и требовалось доказать, я стала чемпионкой тогда еще СССР по лыжным гонкам. Как я закончила спортивную карьеру? Очень быстро. В какой-то момент, в снегах, я обнаружила одну простую вещь: я иду по кругу, шла по кругу и идти буду. Эта мысль меня настолько поразила, что с тех пор я не катаюсь на лыжах и долгое время всерьез не воспринимала Олимпиаду.

Между тем в последние годы Олимпиада (причем именно зимняя, столь гармоничная для России) стала определенным мерилем, началом отсчета событий в стране. Как и раньше, когда было принято жить пятилетками — так, вероятно, происходит и сейчас. Разве что круг сжимается: цикл сместился до четырех лет. В разгар прошлой Олимпиады и начался «тот самый» 2014-ый, шлейф которого тянется до сих пор. Теперь — новые Игры (теперь уже — на полуанонимных условиях), сопряженные с выборами, после которых начнется новый круг, вплоть до нового цикла.

Но за круг можно выйти. Его можно не чувствовать: жить в своем ритме и по своим правилам, замечая то, чего не видят другие, и обнаруживая свое вопреки обстоятельствам — как это делают многие герои номера **#БИЗНЕС-ЖУРНАЛ**. Прежде всего, известный предприниматель и инвестор Оскар Хартманн **#ДЕЙСТВУЮЩИЕ ЛИЦА**, который, кстати говоря (по его собственной оценке), всего лишь на 30% уступает чемпиону миру по бегу. Гипотетически он и сам мог бы стать чемпионом. Однако ментально ему было бы сложно это сделать: он не может заикнуться на какой бы то ни было одной идее. Только смотреть в разные стороны и искать новые смыслы (сиречь бизнесы). Главное, не бояться сделать шаг вопреки самым профессиональным макроэкономическим прогнозам (тем самым «заданным» рамкам) — в противном случае мозг, который и без того настроен на инстинкт самосохранения, заставит ничего не делать. И дальше останется только двигаться по кругу, не хуже витающей в облаках «теслы» Илона Маска.

Своих ниш, траекторий полета, где всегда есть возможность применения собственных сил, великое множество. Благо, что (как утверждает не только Хартманн, но и статистика **#СЛОВЕСНЫЙ ПОРТРЕТ**) интерес к частной инициативе растет. Худо-бедно, но при этом в самых разных сферах. И вопреки прямо противоположным статистическим данным о том, что современные «дети» мечтают надеть пиджаки и работать в госкорпорациях.

Растет как на волне появления новых технологий **#БЛОКЧЕЙН** **#BIG DATA** и др., так и с помощью альтернативных трендов. Например, ручной работы, спрос на которую (в том числе благодаря технологизации жизни) будет только увеличиваться — во всем мире. И тому есть весьма любопытные примеры. Одни только столяры из Ярославской области, которые умудрились за несколько лет стать «молодыми миллионерами» **#HANDMADE**, чего стоят. Благодаря таким, отдельным, людям при мысли о российской экономике в голову совершенно нечаянно приходят слова Галилео Галилея: «И все-таки она вертится».

БЖ

ТЕМА # E-COMMERCE

#ДЕЙСТВУЮЩИЕ ЛИЦА

8 КАК ПОЛУЧИТЬ ОСКАРА

Оскар Хартманн о трендах и бизнесах — на высоких скоростях

#ПОЛОЖЕНИЕ ДЕЛ

14 ВИРТУАЛЬНЫЕ ОТНОШЕНИЯ

Куда идет электронная коммерция

#ТЕХНОЛОГИИ

20 ВЕЧНЫЙ ДВИГАТЕЛЬ

Какие технологии выбирают игроки рынка

И МНОГОЕ ДРУГОЕ **#БИЗНЕС-ЖУРНАЛ**

Лучший корпоративный банк – 2017

по версии GLOBAL BANKING
& FINANCE REVIEW

Банк Авангард в кратчайшие сроки открывает счета в российских рублях и иностранной валюте юридическим лицам и индивидуальным предпринимателям, резидентам и нерезидентам РФ в 75 городах России.

Овердрафт

Кредитование расчетного счета при недостаточности средств

Расчеты 24/7

Внутрибанковские платежи, контроль счетов, прием документов — круглосуточно

Зарплатный кредит

Целевая кредитная линия на выплату зарплаты

Наличные операции

Проведение наличных операций с Cash-Card в любом офисе/банкомате Банка

Как открыть расчетный счет

1

Заполнить заявление online

2

Загрузить необходимые документы

3

Прийти в Банк с оригиналами документов



Банк основан в 1994 году



100 офисов в Москве



30 офисов в Санкт-Петербурге



Более 100 тыс. корпоративных клиентов



300 офисов в 75 городах России

Лучший корпоративный банк России по версии финансового портала «Глобал Бэнкинг энд Файнэнс Ревью»
Лучший интернет-банк России по версии финансового портала «Глобал Бэнкинг энд Файнэнс Ревью»

БАНК АВАНГАРД

www.avangard.ru
8 (800) 555 99 93

УСТОЙЧИВОСТЬ ВМЕСТО РОСТА

Начало года в ключевых словах и высказываниях

НАЛОГИ

193 272

ИНФЛЯЦИЯ 147 199

ИНВЕСТИ

РЕГИОНЫ

555 789

Владимир Мау

ректор РАНХиГС, в интервью телеканалу НТВ, 29.01.2018:

Мы должны понимать, что, возможно, низкие темпы роста — это плата за относительную устойчивость в условиях кризиса. За то, что мы упали не на 10%, а на 2,5%, за то, что у нас не было безработицы, за то, что у нас банк если закрывается, то как результат надзорной деятельности Центробанка, а не потому что вдруг вкладчики впадают в панику и начинают забирать деньги.

Максим Топилин

глава Минтруда, выступая на Социальном форуме, проходившем в рамках Недели российского бизнеса, 07.02.2018:

В стране очень высокая дифференциация в заработных платах и доходах работников в различных секторах. Если не будет достойной оплаты труда, не будет расти и его производительность.

Дмитрий Медведев

премьер-министр РФ, о распределении полномочий между федеральным центром и регионами, на инвестфоруме в Сочи 16.02.2018:

Последние несколько десятилетий мы только и занимаемся переупаковкой этих самых полномочий и пока не пришли к какой-то оптимальной модели, если она, конечно, достижима.

Алексей Кудрин

глава совета ЦСР, министр финансов РФ в 2000–2011 годах, оценивая свою деятельность в правительстве, 15.02.2018:

Первая, самая большая структурная неудача — провал административной реформы. Второе — мы не подняли пенсионный возраст. Это самый тяжелый и ресурсоемкий вопрос, который нужно решить. И бюджетный маневр тогда мне не удался. Все помнят, почему я ушел из правительства. Я сказал, что решения, которые в тот момент принимались, ограничат экономический рост, это увеличение непроизводительных расходов.

КРИЗИС

255 379

ЦИФРОВОЙ 141 113

Сергей Галицкий
основатель «Магнита», объявляя о своем выходе из бизнеса и продаже банку ВТБ контрольного пакета (29,1%) на инвестфоруме в Сочи 16.02.2018:

Пришло время что-то изменить в своей жизни... Я основал эту компанию. Но ничто не вечно. Толчком послужило то, что инвесторы не совсем так видят будущее, как основатель. Я не должен стоять поперек процесса, если инвесторы хотят изменений, они должны их получить.

Алексей Вовченко
первый замминистра труда и социальной защиты РФ, выступая на тему цифровой революции на инвестфоруме в Сочи, 16.02.2018:

Самый популярный сейчас вопрос: какие профессии будут выживать, а какие будут появляться? Тут просто истерика развивается по поводу будущего рынка труда... Это настоящая демонизация грядущей цифровой эпохи. Гораздо более серьезное влияние на безработицу оказывает экономический кризис.

Антон Силуанов
министр финансов РФ, выступая на инвестфоруме в Сочи, 15.02.2018:

Изменение структуры налогов мы рассматриваем, но общее налоговое бремя не увеличится, особенно это касается добросовестных налогоплательщиков. В первую очередь мы будем работать с сектором, который еще уклоняется от налогов, именно там мы видим возможности для получения дополнительных доходов в бюджет, за счет администрирования, прослеживаемости, контрольной техники, маркировки.

Елена Дыбова
вице-президент ТПП, о проблемах кредитования малого и среднего бизнеса в России, 13.01.2018:

Ставки по кредитам остаются заградительными вопреки усилиям Корпорации по развитию малого и среднего предпринимательства. Требования у всех банков разные. А требования к залогам вообще беспрецедентные. Даже квартиры не берут в залог!



Валерий Федоров
генеральный директор ВЦИОМ, о результатах исследования отношения россиян к предпринимательству и предпринимателям, 18.01.2018:

Несмотря на трудности и недоверие общества к предпринимательству, карьеру бизнесмена для своих детей выбрали бы 60% россиян. Престиж профессии предпринимателя в нашем обществе весьма высок. Это и доходно, и статусно. Люди готовы рассматривать ее в качестве желательной для своих детей.

Денис Мантуров
министр промышленности и торговли РФ, выступая на Гайдаровском форуме, 14.01.2018:

Мировая практика говорит нам о том, что в периоды нестабильности государство может и должно наращивать свое присутствие в реальном и банковском секторах, снижая его по мере экономического оздоровления. Сейчас мы находимся в ситуации, когда пришло время для постепенного сокращения доли государства в госкомпаниях. Частичный выход из участия в уставных капиталах только поспособствует развитию.



Размер шрифта, которым написаны слова в «облаке тэгов», прямо пропорционален частоте их употребления в российских деловых СМИ на протяжении в период с 1.01-19.02.2017 года по 1.01-19.02.2018 года.

Точное числовое значение (количество случаев употребления) приводится на плашке рядом. В маленьком кружке другого цвета указывается увеличение / сокращение частоты употребления слова по сравнению с предыдущим периодом в процентах. ●

Партнер рубрики: «Диалогия»
Частотный анализ публикаций: «Диалогия»
Исследование проводилось по источникам: «КоммерсантЪ», «Ведомости», «Газета РБК», «Бизнес-журнал», «РБК Журнал», «Forbes», «Эксперт».

КРУПНЕЙШИЕ ПРОИЗВОДИТЕЛИ НЕФТИ В МИРЕ (В НОЯБРЕ 2017 ГОДА)

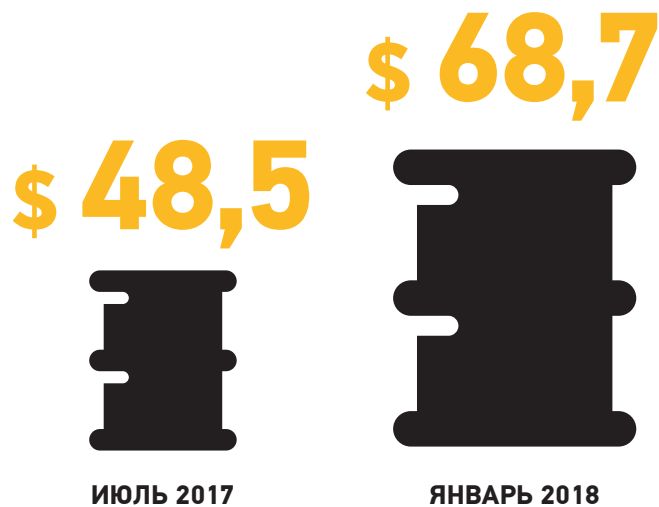
МЛН БАРРЕЛЕЙ В СУТКИ



Недавно опубликованная статистика мировой добычи нефти за ноябрь 2017-го свидетельствует о значительном росте объемов производства «черного золота», который произошел в конце года в США на фоне роста цен на энергоносители. В списке крупнейших нефтедобытчиков США переместились с третьего места на первое, обогнав Россию и Саудовскую Аравию.

Источник: Росстат

СТОИМОСТЬ БАРРЕЛЯ НЕФТИ BRENT



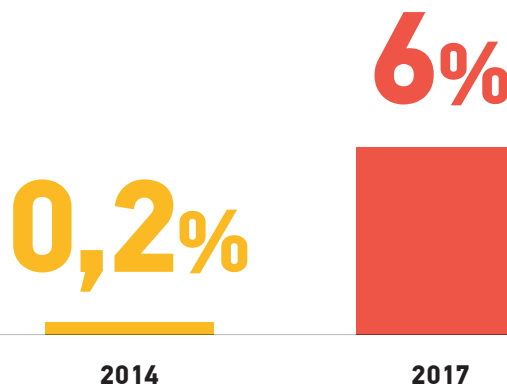
Мировые цены на нефть растут без остановки с июля 2017 года.

Источник: Statista.com

РОССИЙСКИЕ ТУРИСТЫ ЭКОНОМЯТ



ДОЛЯ ХОСТЕЛОВ И АПАРТАМЕНТОВ В СТРУКТУРЕ БРОНИРОВАНИЯ



Источник: сервис OneTwoTrip

ОБВАЛ МИРОВЫХ ФОНДОВЫХ ИНДЕКСОВ

Фондовый индекс	Значение 31 января 2018	Значение 12 февраля 2018	Изменение значения за период
NASDAQ	7411,48	6981,96	-5,8%
Dow Jones Industrial Average (DJIA)	26149,39	24601,27	-5,9%
S&P 500	2823,81	2656,0	-5,9%
Индекс МосБиржи	2289,99	2220,12	-3,0%

Начало февраля ознаменовалось резким снижением основных американских фондовых индексов. Вслед за этим паника перекинулась на европейские и азиатские рынки. Индекс Гонконгской фондовой биржи Hang Seng за две недели потерял более 11%, китайский Shanghai Composite — около 12%, японский Nikkei 225 — почти 10%. Такими темпами индексы снижались только в 2009 году, на пике мирового финансового кризиса.

Источники: Bloomberg, Московская биржа

ОБЪЕМЫ «ОБНАЛИЧКИ» В РОССИИ (млрд рублей)

485



324

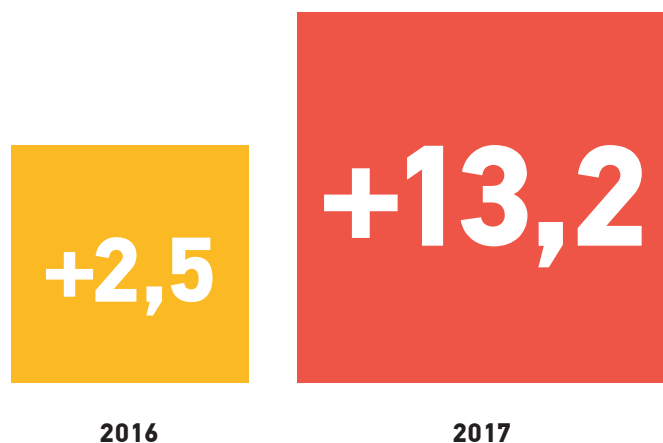


СНИЖЕНИЕ В 1,5 РАЗА ЗА ГОД

Источник: Банк России, Росфинмониторинг

ГРАЖДАНЕ РФ ВЛЕЗАЮТ В ДОЛГИ

ДИНАМИКА ОБЪЕМА КРЕДИТОВ, ВЫДАННЫХ ФИЗИЧЕСКИМ ЛИЦАМ



Россияне увеличивают потребление за счет кредитных средств — несмотря на то, что реальные располагаемые доходы граждан падают уже пятый год подряд (в 2017-м — на 1,7%).

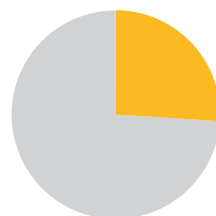
Источник: Росстат

Подготовила Татьяна Васильева

МАЛЫЙ И СРЕДНИЙ БИЗНЕС НЕ ВЫПОЛНЯЮТ ПЛАН

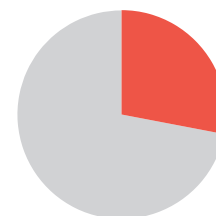
ДОЛЯ РАБОТНИКОВ, ЗАНЯТЫХ В СЕКТОРЕ МСП

26,1%



ФАКТИЧЕСКОЕ ЗНАЧЕНИЕ

28,1%



ПЛАНОВОЕ ЗНАЧЕНИЕ

КОЛИЧЕСТВО НОВЫХ РАБОЧИХ МЕСТ, СОЗДАНЫХ ЗА ГОД

35 ТЫС.



ФАКТИЧЕСКОЕ ЗНАЧЕНИЕ

109 ТЫС.



ПЛАНОВОЕ ЗНАЧЕНИЕ

Счетная палата РФ закончила проверку мер государственной поддержки малого и среднего предпринимательства за период с 2014 по 2017 годы, в фокусе особо пристального внимания оказалась ключевая для этого сектора госпрограмма — «Развитие МСП». Аудиторы палаты констатировали: все основные целевые показатели не достигнуты. В Министерстве экономического развития такой результат объяснили сокращением финансирования программы почти на треть в 2016 году.

Источник: Счетная палата РФ

КАК ПОЛУЧИТЬ ОСКАРА

Оскар Хартманн — серийный инвестор, филантроп и ментор — явление само по себе в российском бизнесе неординарное. Запуская на рынке e-commerce стартап за стартапом, он всегда находит время на некоммерческие проекты по развитию предпринимательства в стране и просветительскую деятельность. Об этих трех его ипостасях «Бизнес-журнал» и поговорил с бизнесменом.

— Оскар, вы являетесь основателем, соучредителем и партнером десятков компаний, капитализация которых сейчас превышает \$5 млрд. А если сюда прибавить все сделанные вами инвестиции, число «проектов от Хартманна» точно перевалит за сотню. Когда и как вы все это успеваете?

— Почему некоторые люди могут сделать очень много, а другие иногда даже не в состоянии справиться с одной задачей? Все зависит от скорости принятия решений! На что уходит много времени, когда мы ставим перед собой какую-то цель? На принятие решений! И это самый продолжительный отрезок: от идеи до ее реализации могут пройти годы. Вот этот этап и нужно в первую очередь сократить. Но здесь ни

в коем случае нельзя искать коротких, легких путей. На их поиски может уйти еще больше времени. Простых решений нет! Пусть первые шаги будут трудными, но главное — вы их сделали! Процесс запущен! Я как раз и стараюсь очень быстро принимать решения и также быстро переходить к конечному действию. А вот далее надо научиться фокусироваться на задачах, расставлять приоритеты. К примеру, я постоянно держу на строгом контроле то, на что падает мое внимание в тот или иной момент. У меня очень четкий мозговой календарь, где прописано все, про что я думаю, и в какое время это происходит. Более того, в моей голове даже есть своеобразный склад специальных «коробочек». «Достаю» одну, конкретную, скажем, связанную с какой-нибудь теку-



«Я благодарен России потому, что именно в ней я стал успешным. И не вопреки, а благодаря экосистеме, которая здесь существует»

щей инвестицией, «открываю» ее, отвожу на нее 30 минут, разбираюсь в ситуации и принимаю необходимые решения. Потом я эту коробочку «закрываю», «убираю» обратно и только тогда «достаю» следующую. Таким образом, ментально в эти полчаса я занимаюсь только одной конкретной задачей и ни о чем другом не думаю. Потому что весь мой мозг должен удерживать информацию только вокруг данной ситуации. А если в этот момент начнут поступать какие-то звонки, другие «вводные», то и мой мозг, соответственно, начнет отвлекаться. Дашь слабину — и мозг «уплывет», при этом толкового решения не будет принято ни по одной из задач, как «коробочной», так и свежепоставленной. Именно эти нейронные связи по удержанию фокуса на действительно главном «здесь и сейчас» я долго и тренировал. Со временем все это стало происходить автоматически и касается абсолютно всего.

Например, как-то вечером, заходя домой, я придумал для себя историю, что эта рамочка — дверь — является входом в мой семейный мир, куда я не могу проносить свои проблемы из бизнеса. И вот уже в течение десяти лет, проходя через эту дверь, я оставляю за ней все лишнее. У меня очень много таких триггеров: «что, где и когда». Триггеров, привязанных к определенным местам, времени дня, ситуациям и так далее. Это именно то, что мне очень и очень помогает. Например, по утрам, занимаясь в спортзале, я — спортсмен, а не бизнесмен-физкультурник. Там я фокусируюсь исключительно на весе штанги, на том, какие мышцы я буду тренировать. Мои мысли не «скачут» с нагрузки бицепсов на сдачу годового отчета, собрания акционеров и т. д. Если во время тренировки в голову пришла какая-то «гениальная мысль», и спорт вроде бы уже не так важен («завтра лучше позани-

лаю вечером, завтра, в общем — еще успею». Но у меня нет этого вечера, этого завтра. На это время отведены другие задачи. Казалось бы, можно упростить свою жизнь, поставив перед собой только одну цель. Как у некоторых спортсменов, которые, чтобы завоевать золотую медаль, посвящают себя одному конкретному движению, оттачивают его до тех пор, пока не станут прыгать дальше или бегать быстрее всех в мире. Но я так не могу. Я не могу выбрать что-то одно! У меня всегда было много интересов. В детстве у меня были разные хобби, а сейчас мои бизнесы представлены минимум в четырех разных сферах. Однако если ориентироваться на такую стратегию многозадачности, какую выбрал я, необходимо понимать, что в этом случае ты не сможешь быть №1 ни в чем. Если человек хочет быть лидером, победителем, лучшим — ему нужно заниматься только этим, «самым главным». Смотрите, я сейчас могу легко пробежать стометровку гораздо быстрее нормативных для моего возраста 13 секунд. Для этого я нахожусь в прекрасной физической форме. А могу, если захочу, побить мировой рекорд в 10 секунд. Однако для того чтобы этого достичь, я должен буду в своей жизни бросить все остальное. Но это не для меня! Поэтому я готов к тому, чтобы быть на 30% хуже, чем чемпион мира по бегу.

— **А в бизнесе такое соотношение тоже допускаете?**

— Да! Ведь по большому счету, чтобы стать в чем-либо лучше, чем остальные 99% предпринимателей, не требуется так много усилий. Мне часто говорят: «Оскар, я твой конкурент, но я занимаюсь только одним делом, и если бы ты так не «разбрасывался», то легко мог бы меня уже завтра поглотить». На мой взгляд, это, конечно, философский вопрос, но если ты считаешь себя чемпионом мира «по бизнесу», необходимо понимать, что это не самое продуктивное состояние. Бизнес работает иначе, он не может быть полностью завязан только на тебя. В моих проектах, к примеру, задействовано столько других людей и столько их энергии, что моя энергия не всегда является определяющей. Бизнес — всегда организация, а организация не может состоять из одного человека. Более того, я не занимаюсь операционной работой ни в одной из моих компаний. Опять же по причине того, что я не могу посвятить всего себя какому-то одному конкретному проекту. Именно поэтому я и структурировал все свои бизнес-активности внутри холдинга «по коробочкам». Каждым моим проектом занимается отдельная команда. Вы можете подумать, что главной моей задачей является хорошо подобрать эту команду, но и это не совсем так. Моя задача — найти партнера, который будет хорошо разбираться в данной специфике, и которому я буду доверять. В одиночку я просто не справился бы, а потому во всех проектах работаю с партнерами, акционерами, которые имеют такие же права, как и я. Все эти люди переживают за дело не меньше моего. Делегировать полномочия проще простого. А вот делегировать ответственность за успех значительно сложнее.

— **Что побуждает вас рисковать и предпринимать что-то новое? Как рождаются и запускаются новые проекты?**

— Чтобы создать что-то новое, нужна энергия, а для нее требуется сильная эмоция. А что создает эмоцию? Либо боль, либо любовь — сильнейшие человеческие эмоции,

«На что уходит много времени, когда мы ставим перед собой какую-то цель? На принятие решений! Это самый продолжительный отрезок: от идеи до ее реализации могут пройти годы. Вот этот этап в первую очередь и нужно сократить — фокусируясь на задачах и расставляя приоритеты»

маюсь»...), ты ловишь эту мысль, говоришь: «Спасибо, что ты прилетела» — и убираешь ее в «умственную коробочку». Можно даже иногда записывать. Главное после этого от нее отключиться и вернуться к тренировке. В противном случае мозг будет переживать до тех пор, пока не поймет, что эта мысль попала в надежное место (Оскар стучит пальцем по голове, — *Прим. Ред.*). Мой мозг ее сохранил, она теперь точно будет обработана, и он ее отпускает, переключаясь на текущую задачу.

Конечно, когда у тебя в жизни одно дело и одна цель, всегда можно вечно что-то откладывать на потом: «Ну сде-

которые говорят: «Нет, я не упущу эту возможность!» Если взять мой самый последний проект FactoryMarket.com, объединивший в себе лучшие практики из электронной коммерции и новейшую сеть офлайн-ритейла, он как раз родился из боли. Такую компанию мог бы основать только тот человек, который очень долго занимался посылками и одновременно имел очень много магазинов. Человек, который видел сильные и слабые стороны как офлайн-, так и онлайн-ритейла. Соответственно, подобный проект не мог быть рожден абсолютно никем другим, кто не прошел через то, что я испытал на себе.

— Поговорим о болевых точках... У вас случались провалы? Какие уроки вы извлекли из неудач?

— Бывали, и не раз. Однако главные уроки я вынес намного раньше. Еще в детстве увлекался тем, что изучал, что отличает успешных людей от неуспешных. Именно тогда я обнаружил, что чем более люди успешны, тем больше в жизни у них было провалов. Но ведь и то и другое является результатом! Да, один — хороший, второй — плохой, но это результат. И первых, положительных, не может быть без вторых, отрицательных. Уяснив для себя эту корреляцию, я начал применять эту тактику уже будучи подростком при знакомствах с девушками. Казалось бы, подходишь к одной, второй, третьей, получаешь жесткие отказы... Да, это провал! Однако с каждой попыткой шансы на успех только увеличиваются. К 18-ти я довел количество подходов до максимума и пытался знакомиться уже со всеми подряд (смеется). Так, к слову, я и познакомился со своей будущей супругой. Прилетев однажды в отпуск в Россию, я пошел в фитнес-центр. В бассейне увидел девушку невероятной красоты и слишком оробел, чтобы завязать с ней разговор. В то время я не очень хорошо говорил по-русски и был довольно неуверен в себе. Мой мозг придумал тысячу причин, оправдывающих мою безынициативность. Однако все же я переборол свой страх и познакомился с ней. И вот мы уже женаты одиннадцать лет. У нас трое детей.

Похожие проблемы сопровождают предпринимательство. Люди часто говорят себе: «Прогнозы по ВВП на следующий год не очень хорошие, банкиры уверяют в том, что доступ к финансированию будет затруднен...» Однако это всего лишь отговорки. Мозг изыскивает способы не начинать бизнес (и вообще — что бы то ни было) только потому, что он не хочет признаваться самому себе в своем страхе.

Конечно, за каждый свой личный провал мне по-прежнему очень обидно и больно. Был даже период, когда у меня одна за другой обанкротились шесть компаний подряд, я потерял несколько миллионов долларов собственных денег. Месяцами после этого я не мог нормально спать. Тогда я думал, что это конец, из ямы я не выберусь. Однако потом все эти неудачи мобилизовали во мне такую энергию, что в конечном счете, как я сейчас понимаю, именно этот период был самым креативным в моей жизни. Благодаря ему родились мои нынешние любимые проекты — KupiVIP.ru, CarPrice.ru, CarFix.ru, Aktivno.ru и т. д. Только так и начинаешь понимать, что неудачи ничего не значат, и любой провал — это нормально! Это всего лишь повод к тому, чтобы работать еще лучше. Такой парадокс: все, что есть у тебя хорошего, связано с болью, которую ты получил в прошлом. Знаете, если сейчас взять мою жизнь как прямую и расставить на

Оскар Хартманн родился в 1982 году в Казахстане в семье русскоязычных немцев. В 7 лет переехал с родителями в Германию. Первый «микробизнес» организовал в 12 лет: разносил по подписке газеты и журналы. Первую большую компанию создал в 18 лет: запустил интернет-магазин по продаже спортивного питания.

Окончил школу управления WHU (Германия) по специальности «Международная экономика» и программу MBA «Предпринимательство» в University of Hawaii (США).

В России с 2006 года. В 2008 году основал интернет-дискаунтер KupiVP.ru и привлек в него рекордные для российского рынка \$55 млн инвестиций от венчурных фондов. Позже сам сделал более 50 инвестиций в интернет-компании. В рамках международного конкурса EY «Предприниматель года 2016» в России получил специальный приз «Мастер инвестиций». По итогам 2017 года вошел в ежегодный рейтинг самых активных частных венчурных инвесторов страны по версии PwC. Личное состояние оценивается примерно в \$200–300 млн.

ней болевые точки, которые потом взять и убрать, то тогда и хороших точек на ней тоже не останется.

— Какие инвестиции приносят вам сейчас больше всего дохода?

— Воспользуюсь опять же спортивной терминологией. Я выступаю в двух разных видах спорта одновременно. Один из них — капитализация, мои инвестиции в будущее: я создаю компании, которые пока даже не могут приносить реальную прибыль, но в будущем, уверен, будут очень сильными, показывая прекрасные финансовые результаты. Второй, назовем его — дивидендный. Это полностью рабочие и успешные бизнесы, среди которых «локомотивом» сейчас является, пожалуй, Aktivno.ru — первая в России краудинвестинговая платформа по совместному приобретению коммерческой недвижимости.

Рождению Aktivno, кстати говоря, тоже предшествовала боль. Когда в 2015-м я продавал ряд компаний, встречался с очень успешными людьми, все они мне говорили: «Оскар, половину того, что ты получаешь от продажи, всегда вкладывай в недвижимость». Я не стал подвергать их советы сомнению и начал скупать квадратные метры. Но делал это так, как сделали бы, наверно, все: довольно хаотично и на ту сумму, что есть «здесь и сейчас»... В итоге у меня сформировался портфель из какого-то несуразного сборища квартир, коммерческих помещений и т. д., да еще с низкой доходностью: после оплаты налогов, расходов на управление и пр. выходило от силы 3–4%. При этом это был не пассивный, а активный доход, потому что все это хозяйство требовало постоянного внимания. Буквально каждый день я получал сообщения от арендаторов: где-то штукатурка обвалилась, где-то затопило... Это было невыносимо! Я получил результат, который абсолютно не соответствовал тому, на что я



расчитывал. Я понял: эта стратегия не работает, недвижимостью нужно заниматься профессионально. Как раз в тот момент я слушал занимательную аудиокнижку Энтони Роббинса «Деньги. Мастер игры. Семь шагов к финансовой свободе», которая пропагандировала shared economy с ее главным постулатом: «Пользуйся, а не владей». Гениально! Вот только проблема была в том, что почти все предложенные автором инструменты получения пассивного дохода в России были недоступны. Они попросту не существовали. Ведь когда ты отдаешь деньги кому-то в управление, часто возникают конфликты интересов. Именно другие люди решают за тебя, что покупать, а что продавать. «Вот оно!» — решил я. Так и появился проект Aktivio. Теперь вы можете совместно с множеством других людей купить долю в конкретном объекте и получать часть арендного дохода. На первом этапе можно вложить очень маленькую сумму и формировать даже на небольших инвестициях пассивный доход в 10–12% годовых. Такой подход дает сразу несколько преимуществ: низкая цена входа, повышенная ликвидность (часть портфеля можно быстро продать), распределенные риски и низкая стоимость управления. И — проект пошел! Только за последний год портфель активов, находящихся под управлением площадки, увеличился в 1,5 раза и превысил 1,25 млрд рублей. В 2017 году частные инвесторы вложили в объекты Aktivio около 750 млн рублей. При этом средний чек площадки вырос с 2,8 до 6,2 млн рублей. Это, безусловно, связано как с ростом доверия к Aktivio, так и с интересом россиян к рынку коллективных инвестиций в целом.

— А что с российским рынком e-commerce в целом? Какие тенденции вы можете отметить?

— Электронная коммерция продолжает набирать обороты. За счет низкого чека, кроссграничной торговли в этот процесс вовлечены уже не миллионы людей, а несколько десятков миллионов. Можно смело говорить о том, что половина российских интернет-пользователей совершают покупки в Сети. А скоро такими темпами мы придем и к европейским цифрам, где 85% всех интернет-пользователей приобретают что-либо онлайн. Мой прогноз: в ближайшие семь лет мы увидим трехкратный рост (от текущего уровня) e-commerce в России. Но он пока никак не охватывает офлайн. Электронная коммерция у нас до сих пор по большому счету существует отдельно от ритейла. Будущее — за мультимедийной коммерцией. Именно здесь и будет заключаться основной тренд. Сетевой ритейл начнет активно выходить в e-commerce, а «электронщики» будут открывать магазины «на земле». И это сближение в конечном итоге приведет к тому, что появятся большие цифровые платформы, на которых будет продаваться и покупаться всё и вся.

— Ага, с помощью блокчейна и за биткоины...

— Знаете, если говорить про блокчейн, это очень интересная технология, важная, но она не сопоставима по масштабам и возможностям с интернетом. Интернет как технология имеет намного большее проникновение. Он изменил все сферы нашей жизни, блокчейн подобного сделать не сможет. У него есть определенное применение для решения определенных задач, с которыми он успешно справляется.

— **Вернемся к вашим инвестициям. Три месяца назад вместе с соучредителем компании «ТехноНИКОЛЬ» Игорем Рыбаковым вы запустили венчурный фонд Larix с объемом в \$25 млн. Во что и где собираетесь вкладывать?**

— У нас очень простая инвестиционная стратегия. Larix — фонд от предпринимателей для предпринимателей. Наш единственный критерий для инвестиций — деньги получат те, с кем мы хотим быть рядом. Нас интересуют самые интересные стартапы из различных регионов, которые характеризуются наличием крупных рынков и сильной экономикой. Фонд вкладывается в платформенные решения электронной коммерции, работающие в таких сферах, как общепит, недвижимость, автомобилестроение, строительство, розничная и оптовая торговля, логистика, финансы, здравоохранение и образование. Мы готовы инвестировать в проекты, пребывающие на любой стадии развития, в том числе pre-seed и seed. При этом фонд будет покупать только миноритарные доли стартапов в размере до 35%. Обещаем, сделки будем закрывать очень быстро. За свою короткую историю существования Larix уже успел вложиться в десяток перспективных проектов. Среди них, к примеру, служба доставки напитков Flashhenpost.de в Германии, латвийская платформа для управления общественными пространствами Spasein или сеть коворкинг-центров «Ключ» в российской столице. На оформлении сейчас два интересных стартапа в Австралии и Африке.

— **Как бы вы оценили роль бизнес-ангелов для запуска успешных стартапов? Насколько эффективно в России работает этот инвестиционный институт?**

— Институт бизнес-ангелов в России работает хорошо. Но вот все, что после них — здесь сумасшедший провал. Многие готовы поддержать молодых ребят в их начинаниях, но за счет того, что финансовый капитал в стране пока еще очень редкий ресурс, представители этого капитала почему-то по-прежнему пытаются выставить стартаперу такие условия, которые, по большому счету, и им самим в итоге ничем не помогают. А молодежь надо поддерживать. Как делаю я свои инвестиции? Вкладываю в амбициозных ребят, где у меня в конечном итоге пусть будет даже и меньшая доля, но главное, я не пытаюсь им мешать. Они строят свою историю. Зато я им могу дать некую прививку уверенности, ведь когда бизнес-ангел является предпринимателем, который поддерживает коллегу, это является очень позитивным сигналом.

— **А в какой момент жизни у вас появилось желание отдавать?**

— Пожалуй, после тридцати. Этот возраст был некой точкой отсчета. Именно тогда я взял небольшой тайм-аут для того, чтобы подумать. До этого, наверное, я вообще мало думал. Просто делал, делал и делал. Да у меня даже и времени свободного на рефлексию особенно не было. За три месяца размышлений я пришел к тому, что машину «cash cow», приносящую прибыль, я построил, пора переходить к созданию «lucky cow» — своего рода «генератора счастья». Поначалу в погоне за этим самым счастьем я пытался кататься на яхтах и т. д., но мне это не помогло, а вот собственная стипендиальная программа меня сделала счастливым. И весь мировой опыт филантропии говорит о том, что именно это

— самая эффективная деятельность. Так, пять лет назад я и открыл Фонд русской экономики — для людей, которые хотят стать предпринимателями. Мы их объединяли в группы, помогали менторством и, да, платили им деньги. Из тех, кому мы раздали премии, 40% открыли свой бизнес, создав таким образом две тысячи рабочих мест. Мне, кстати, очень интересно теперь посмотреть, что будет с этими людьми через 20 лет.. И если уж совсем откровенно, надо признать, что за всеми этими моими действиями стоит страх смерти. Как это не банально прозвучит, это то, что хочется после себя оставить что-то вечное, свое мировоззрение, философию.

— **Сейчас ваша фамилия — один из самых популярных поисковых запросов. Известность приносит вам дивиденды? Можно ли вообще капитализировать публичность?**

— Узнаваемость, наверное, можно монетизировать. Однако коммерческая часть жизни в моем случае находится совсем в другом месте, в другой «коробочке». У меня и цели стать звездой никогда не было. Я просто удивлен, насколько тема предпринимательства в целом стала востребованной, сколько людей в настоящее время волнуют вопросы достижения успеха, бизнес-мотивации, уверенности в себе. Еще каких-то десять лет назад все эти вопросы не интересовали и тысячу человек, а сейчас я вижу сотни тысяч подписчиков на мои блоги в соцсетях, полумиллионные просмотры записей канала на Youtube. Поэтому я просто делаю то, что делаю, и рассказываю всем, что знаю. Однако никакой медиакампании я из этого не строю, а насчет дивидендов даже не думаю. Ну если только в очень и очень долгосрочной перспективе (смеется). Для меня смысл всей этой публичности только в расширении моего радиуса доверия. Если у обычного человека он весьма узкий: друзья, однокурсники и кто-то еще (с кем жизнь свела), то мой, получается, гораздо шире и постоянно увеличивается в геометрической прогрессии. Моя открытость помогает развиваться и моим компаниям. В частности, в найме сотрудников. Мои HR-службы говорят, что им стало теперь намного легче привлекать талантливых людей на ключевые посты.

— **Чему можно научиться у Оскара-ментора?**

— Что было раньше самой большой проблемой? У людей не было никакой информации (ну или к ней был ограниченный доступ). А сейчас все наоборот: данных столько, что поди еще это «перевари», а уж как выбрать из этого нужное, ценное... Как я, к примеру, фильтрую для себя информацию? Пропускаю ее через практиков. Вот только сегодня я встречался с мастером спорта по жиму лежа. А до этого я «забивал» в поисковике запрос «Жим лежа» и получал 70 млн тематических статей от «специалистов», как этот «жим» делать правильно. Причем у каждого был свой самый правильный вариант. И вот настоящий практик мне сегодня и говорит: «Оскар, просто обрати внимание на раз, два, три». То же самое я делаю и с точки зрения предпринимательства. Я просто являюсь неким фильтром информации, который позволяет человеку услышать вот это «Раз, два, три» — не от расплодившихся бизнес-тренеров или консультантов, а от практика, построившего по-настоящему крупный бизнес.

БЖ

Беседовал Андрей Москаленко

ВИРТУАЛЬНЫЕ ОТНОШЕНИЯ

ОЛЬГА
КРАСИЛЬНИКОВА

Интернет-торговля в России идет довольно бойко. Даже кризис не смог серьезно повлиять на этот рынок — средний чек упал, но продажи «в штуках» выросли. Интернет-ритейлеры активно расширяются, внедряют современные технологии и ищут новые форматы. Потенциал этой отрасли не имеет предела и зависит только от толщины кошелька потребителей.

На сегодняшний день, по оценкам экспертов, в России работает около 40–50 тысяч интернет-магазинов, однако крупных игроков не так много. Лидерами рынка онлайн-торговли остаются Avito, AliExpress, «Яндекс.Маркет», Yula и Ozon. «Список основных крупных игроков на рынке серьезно не менялся с 2014 года», — отмечает Денис Егоров, руководитель направления интернет-маркетинга в Holodilnik.ru. На рынке постоянно появляются новые игроки, однако «задерживаются» в Сети немногие: «Каждый год в Рунете открывается примерно 20–30 тысяч новых магазинов, и при этом столько же умирает, так что здесь одновременно и высокий прирост, и высокая смертность», — подчеркивает Камилль Калимуллин, CEO Advantshop.

Как бы то ни было, по некоторым оценкам, в 2017 году рынок интернет-продаж приблизился к отметке в 1 трлн рублей и в среднем ежегодно растет на 23,5%. По прогнозам Минпромторга, к 2025 году объем интернет-торговли составит пятую часть от общего объема торговли в России (пока под него «отводят» только 3–4%).

Российская интернет-торговля имеет свои особенности. Около трети всего оборота составляет трансграничная торговля, объясняет Денис Егоров. Что касается локального рынка, здесь 30% приходится на товары из категории

«Бытовая техника и электроника», 20% — «Одежда и обувь», по 2–3% у автозапчастей, парфюмерии и товаров для дома, остальное занимает «прочее».

Будущее российской интернет-торговли эксперты видят по-разному. К примеру, по оценке Ассоциации компаний интернет-торговли (АКИТ) по итогам текущего года рынок сможет «пробить» потолок в 1 трлн и составить 1,15 трлн рублей. В поддержку такого прогноза говорит все возрастающее количество онлайн-покупателей. В GfK и «Яндекс.Маркет» подсчитали, что за прошедший год покупки в российских интернет-магазинах совершили девять из десяти пользователей. Однако некоторые аналитики опасаются, что рост рынка e-commerce в России все же замедлится. «Аналитики инвестбанка UBS в обзоре российского интернет-ритейла выдвинули предположение о том, что ближайшие пять лет станут не лучшими для российской e-commerce. Онлайн-торговля сбавит обороты, а совокупный среднегодовой прирост составит к 2022 году лишь около 15,4%. Для сравнения: в 2010–2017 годах отмечался рост в среднем на 23,3% в год (CAGR)», — ссылается на еще одно исследование Алексей Курц, генеральный директор ГК «Альфа-консалтинг».

Впрочем, в том, что у российской интернет-торговли огромный потенциал для роста, эксперты единодушны. Ей не



31

ПОКУПКУ В ГОД

в среднем осуществляют активные интернет-покупатели.

Источник: Kantar TNS, 2017

смог навредить даже кризис. «По оценкам разных экспертов, в 2017 году рост составил от 17% (РБК) до 21% (Data Insight). В 2016 году россияне потратили на покупки в интернете более 1 трлн рублей, что на 27% больше показателя 2015-го. И это с учетом того, что покупки совершает не более 30% российских интернет-пользователей, — отмечает Михаил Конев, директор службы доставки Vohberry. — Поэтому потенциал для увеличения рынка e-commerce все еще очень велик». Во многом рост ожидается благодаря региональным игрокам. По мнению эксперта, после упрощения процедуры подключения к крупным службам доставки, местные интернет-компании все активнее выходят на общероссийский уровень, надеясь успеть «отхватить» свой кусок от федерального рынка.

В ШИРИНУ

На российском рынке интернет-торговли сегодня наблюдается много трендов. Главная тенденция — бизнес по-прежнему смотрит в сторону мультимедиа. «Офлайн-розница развивает онлайн-продажи, онлайн развивает офлайн», — описывает ситуацию Сергей Крбашьян, генеральный менеджер сети «Позитроника».

Подобная стратегия позволяет ритейлерам делать покупку максимально удобной для клиента: тот получает практически любой канал на выбор. Часто интернет-магазин становится дополнением к основному офлайновому. Покупатель может ознакомиться с ассортиментом на сайте, выбрать подходящий товар, отложить его в ближайшем магазине или заказать доставку. «Сейчас так работает, к примеру, «М-Видео», — отмечает Андрей Байков, директор

онлайн-маркетинга и электронных продаж продуктов с пониженным уровнем риска в Philip Morris International. — А скоро подтянутся и другие крупные ритейлеры: «Пятерочка» и «Магнит».

В 2017 году интернет-продажи запустили офлайн-гиганты «Леруа Мерлен» и IKEA. Михаил Конев (Vohberry) связывает активный переход магазинов в онлайн с появлением большого количества вариантов доставки товара до клиента: «Растет популярность доставки через пункты выдачи заказов (ПВЗ) и постаматы, так как эти каналы более экономичны для интернет-магазинов и получателей».

Кроме того, наблюдается тренд активного расширения продуктовой линейки в интернет-магазинах. При этом ритейлеры увеличивают ассортимент не только за счет смежных товарных групп. Сергей Крбашьян приводит в пример интернет-магазины бытовой техники и электроники. У многих игроков из этого сегмента в ассортименте присутствуют хозяйственные и спорттовары, садовая техника, инстру-

Оценка процесса покупки

70%

оценили свою последнюю онлайн-покупку на «Очень хорошо»

69%

оценили свою последнюю онлайн-покупку на зарубежном сайте на «Очень хорошо»



71%

Уровень проникновения интернета в России

В Европе в среднем 82%

59%



людей в возрасте от 18 до 34 лет покупают в Сети преимущественно одежду, используя смартфон

Предпочтительные категории

в России:



Техника



Одежда

Красота/
здоровье

45%

64%

42%

в Европе:

30%

46%

33%

менты. «В «Позитронике» (специализируется на бытовой и ИТ-технике, а также комплектующих к ним. — Прим. ред.) все эти категории представлены, а в 2013 году в товарный каталог были включены и канцелярские принадлежности, бизнес-подарки, сувениры», — перечисляет Крбашьян. О такой тенденции говорят многие эксперты. По словам Марии Лебедевой, коммерческого директора сети пунктов выдачи Hermes, этим грешат даже игроки из узких сегментов, таких как, например, «Мода», готовые представить свои виртуальные полки производителям продуктов питания.

По мнению игроков, такая всеядность приносит отрасли намного больше минусов, чем плюсов. «Размывается ассортимент и специализация онлайн-ритейлеров, — сокрушается Анна Симбирцева, основатель петербургского интернет-магазина лечебной косметики Perfectoria.ru. — Многие магазины расширяют ассортимент за счет близких и даже не близких товарных категорий. Таким образом, получается, что все продают всё. Соответственно, снижается маржинальность ряда товарных категорий и рентабельность бизнеса».

Тренд на продажу «всего на свете» толкает рынок к появлению новых форматов. Все большую популярность набирают маркетплейсы или агрегаторы. Маркетплейс — это торговая интернет-площадка, позволяющая продавцам и покупателям находить друг друга. Наиболее посещаемые сегодня маркетплейсы — AliExpress и «Яндекс.Маркет». «Они покупают логистические компании, имеют свои платежные системы, владеют трафиком и данными, и, надо заметить, у них начинает получаться присутствовать во многих сегментах торгового рынка», — описывает возможности агрегаторов Камилль Калимуллин (Advantshop).

Исполнительный директор компании Robokassa Татьяна Глазачева уверена: сейчас мы наблюдаем бум маркетплейсов, и этому есть объяснение. «Современный потребитель довольно хорошо освоился в интернет-пространстве, — объясняет эксперт, — и сейчас при совершении покупок у него сформировались две главные потребности: качество и скорость. Формат маркетплейсов способен их удовлетворить, поэтому рынок и подхватил этот тренд».

Как далеко могут зайти игры с ростом «вширь»? По мнению Глазачевой, это может закончиться тенденцией монополизации рынка. «Мы все чаще будем слышать о слияниях и поглощениях, крупных сделках, в ходе которых небольшие игроки либо уйдут с рынка, либо войдут в структуры гигантов». Такую точку зрения разделяет CEO компании Blue Sleep Гоша Семёнов. Он уверен, с выходом традиционного большого и сетевого ритейла в онлайн мы неминуемо придем к консолидации рынка в различных отраслях: «Наш рынок до сих пор находится в стадии развития и сильно фрагментирован. Но скоро мы увидим здесь большие M&A сделки».

ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ ШТУЧКИ

Второй мощный тренд в интернет-торговле — применение новых технологий. «В ближайшие несколько лет усилится тенденция на поиск новых технологических решений, будет все больше использоваться дополненная и виртуальная реальность», — прогнозирует Татьяна Брагина, сооснователь GoodSellUs (компания специализируется на веб-разработках).

Уже сегодня все крупные ритейлеры используют новые технологии в своих бизнес-процессах. К примеру, технологии «больших данных» все чаще находят применения в маркетин-

говых отделах интернет-компаний, которые все тщательнее изучают столь доступного потребителя. И в некоторых случаях прогнозирование поведения потребителя достигает невероятной точности. Андрей Байков (Philip Morris International) вспоминает о кейсе американской сети супермаркетов Target, которая разработала систему прогнозирования беременности. На основе анализа покупательских привычек и неосознанного изменения обычных продуктовых вкусов своих клиенток, аналитики компании с высокой долей вероятности могут предсказать их возможную беременность еще до получения медицинских результатов и начать рассылать скидочные купоны на детскую одежду, фитнес для беременных и прочие полезные вещи для будущих родителей.

Многие игроки используют возможности существующих технологий для повышения сервиса. «Самые разные магазины создают виртуальные примерочные, торговые залы, где покупатели могут двигаться от витрины к витрине, не вставая с дивана, рассматривать товары и добавлять их в корзину, — говорит Байков. — В Appstore и Google Play можно скачать десятки приложений дополненной реальности для самых разных магазинов: от цветочных салонов до агентств недвижимости».

Впрочем, если внедрение «больших данных» или дополненной реальности еще можно отложить на пару лет, то создание мобильной версии сайта — это «неотложная» помощь для бизнеса. «Несколько лет назад в мире появилась группа покупателей, которые приобретают товары только с мобильных устройств. Тогда это были единичные случаи, — рассказывает Алексей Курц (ГК «Альфа-консалтинг»). — Сегодня доля мобильных покупок достигает от 10% в таких странах, как Россия и Украина, и до 25% в странах вроде США и Канады. Ежегодно данный сегмент растет быстрее всех остальных, а это значит, что если сегодня интернет-магазин не оптимизирован под мобильные устройства, он теряет до 25% покупателей».

ПО ЗАКОНУ

Серьезное влияние на рынок оказал закон об онлайн-кассах — 54-ФЗ. Согласно его положениям к 1 июля 2018-го каждый предприниматель, осуществляющий торговую деятельность, должен использовать онлайн-ККТ. Это позволит налоговой службе в режиме реального времени получать данные о заключаемых сделках купли-продажи. Несмотря на то, что нововведение очень «подходит» для интернет-торговли, оно также пойдет на пользу прежде всего крупным компаниям. По мнению экспертов, часть компаний в результате покинет рынок или уйдет в его «серую» зону. «Малые предприниматели хоть и постепенно выходят из «тени», чтобы удовлетворять требования регулятора и покупателей, подключают свои магазины к онлайн-кассам неохотно», — отмечает Крбашьян.

Есть и другие нововведения, способные усложнить работу интернет-компаний. К примеру, согласно новым правилам о защите персональных данных (GDPR), разработанных в



ЕС и вступающих в силу весной 2018 года, любая компания, желающая продавать товары на рынках ЕС, должна получать согласие пользователей на обработку их персональных данных. Причем в зависимости от той или иной операции, производимой с данными, требуются разные документы. Помимо этого потребуются вести учет всех операций, производимых с персональной информацией пользователей — граждан ЕС.

Электронная коммерция в России живет по правилам мультиканальности и всеядности. Интернет-магазины различного калибра продают всё и вся — в надежде сохранить средний чек покупателя. Небольшим игрокам такие меры вряд ли помогут, а у крупных и так всё неплохо. Ведь рынок движется к монополизации

Другой закон должен уменьшить влияние иностранных конкурентов. Таможенная служба России решила изменить правила оформления покупок на зарубежных интернет-площадках, вроде AliExpress. Начиная с конца 2017 года покупатель обязан указывать свои паспортные данные, ИНН, ссылку на приобретенные за границей товары. В противном случае посылка может не дойти до адресата. «Глобальных перебоев в работе перевозчиков и неудобств для покупателя на текущий момент не наблюдается, — делится своими наблюдениями Андрей Чешко, заместитель генерального

директора и технический директор оператора таможенных платежей «Мультисервисная платежная система». — Данные ИНН клиента перевозчики, как правило, могут получить самостоятельно через информационные сервисы ФНС, на основании предоставленных ранее паспортных данных получателя. А проверка ссылок на товары, в силу того, что у представителей таможенных служб на рабочем месте, как правило, закрыт доступ к внешним источникам данных, отошла на второй план».

По мнению Андрея Байкова, новые правила по регулированию персональных данных уже сместили с рынка небольших игроков, а почтовый коллапс, вызванный изменением правил трансграничной доставки, тоже не добавил участникам рынка оптимизма.

КРИЗИС ЖАНРА

Сложная экономическая обстановка в стране, закрепившаяся к концу 2014 года, оказала губительное влияние на многие отрасли, в том числе и на интернет-торговлю, которая сразу ощутила падение реальных доходов населения. «Продавец начал считать каждую копейку и оптимизировать расходы, а потребитель — экономить», — так описывает последствия кризиса Гоша Семёнов (Blue Sleep). Многие эксперты считают, что эта тенденция никуда не ушла, и это обстоятельство повлияет на расстановку сил в интернете в ближайшем будущем. «Покупательская способность

падает. Эта тенденция продолжится. Поэтому некоторым игрокам еще предстоит уход с рынка. Под угрозой также крупные компании, которые, расширив ассортимент и развив логистику под растущие докризисные продажи, сейчас терпят убытки», — объясняет сложившуюся ситуацию Анна Симбирцева (Perfectoria.ru).

«Обнищание» покупателей вылилось в устойчивый тренд: пользователи стали массово «мигрировать» в более дешевые ценовые сегменты, а средний чек показал стремительное падение (судя по исследованию Data Insight). Об уменьшении стоимости усредненной покупки говорят и игроки рынка: «Интернет-торговля в точности повторяет посткризисную ситуацию в офлайн-ритейле: люди покупают так же часто и даже чаще, но средний чек снижается», — рассказывает Байков. — Покупатели выбирают товары подешевле и предпочитают бесплатную доставку».

Сложная экономическая обстановка в стране заставляет компании обращаться к «запретным» приемам — демпингу. По мнению Симбирцевой, многие производители не контролируют ценовую политику на онлайн-рынке: «Продавцы не соблюдают рекомендованную розничную цену, а производители не могут повлиять на порядок. Соответственно, на рынке процветает демпинг», — отмечает эксперт. — Он усилился с наступлением кризиса. Многие компании не понимают, как еще конкурировать за покупателя, и играют

Покупки за рубежом

69%

российских онлайн-покупателей ранее приобретали товары за рубежом

Предпочтительные способы оплаты:



84%

Дебетовые/кредитные карты



54%

Электронный кошелек



14%

Банковский перевод

Топ-3 региона

Источник: Kantar TNS, 2017

83%

Китай

39%

Европа

33%

США

В Европе: **19%**

Германия

13%

Великобритания

6%

Франция

Способы доставки:

Почтовое отделение

72%

89%

В Европе: 15% — 74%

Пункт выдачи заказов

39%

81%

В Европе: 17% — 68%

На дом

35%

90%

В Европе: 81% — 97%

■ Использовали ранее ■ Хотели бы использовать

только на цене. В итоге, обрушиваются целые товарные категории, а некоторые игроки уходят с рынка. Причем не только мелкие».

Усугубляют ситуацию с ценами и маркетплейсы: «Агрегаторы предложений, типа «Яндекс.Маркета», существенно снижают рентабельность бизнеса даже крупным игрокам, — уверен Петр Литвин, генеральный директор агентства контекстной рекламы «Артиллерия». — Пользователи научились быстро находить наиболее низкие по цене предложения через агрегаторы и не покупают у ритейлеров, завышающих цену. В целом рынок становится все более конкурентным и все менее маржинальным».

НЕ МЕСТНЫЕ

Крупные мировые игроки проникают во многие страны посредством открытия представительств или партнерских соглашений, объясняет Алексей Курц (ГК «Альфа-консалтинг»). В качестве примера эксперт приводит компанию eВаu, которая чуть больше года назад заключила партнерское соглашение с Wikimart для ускорения доставки на рынок России. На российский рынок смотрят и другие иностранные игроки. «Доля китайских и американских интернет-магазинов в Рунете приблизилась к 25–30% всего рынка, и они добиваются впечатляющих результатов на российском рынке, — сообщает Курц. При этом самым востребованным интернет-магазином у россиян стал китайский AliExpress. По словам Алексея Курца, этот онлайн-ритейлер сегодня является абсолютным лидером во всех категориях товаров (кроме бытовой техники, где первую строчку занимает сеть «М.Видео»). AliExpress «завоевал» сегмент цифровой техники с долей в 36,7%. Далее по рейтингу следуют «Эльдорадо» (20%) и «Юлмарт» (14,9%). А вот доли таких крупных отечественных ритейлеров, как «Техносила», «Ситилинк» и Enter продолжают снижаться».

Преуспел «китаец» и в сегменте одежного ритейла. Шесть из десяти опрошенных онлайн-покупателей одежду, обувь и аксессуары покупают в AliExpress. Наши соотечественники Lamoda и Wildberries с долями 21% и 19,6% соответственно — на втором и третьем месте.

Впрочем, некоторые игроки рынка уверены: не так страшен черт, как его малюют. «Многим кажется, что рост трансграничной торговли и ставший популярным у россиян китайский маркетплейс оказывают серьезное давление на рынок. Однако, на мой взгляд, дело обстоит не совсем так, — делится своим мнением Денис Егоров (Holodilnik.ru). — Средний чек трансграничной торговли пока все еще очень мал: для AliExpress он составил около 600 рублей за прошлый год. Это говорит о том, что действительно дорогие покупки россияне предпочитают совершать в локальных магазинах».

А дальнейшая экспансия иностранных игроков в Россию выглядит сомнительной в силу различных законодательных инициатив. «В ближайшем будущем они (иностранные компании. — Прим. Ред.) могут столкнуться с проблемами. Причиной тому планы правительства по введению НДС и таможенных пошлин по отношению к иностранным компаниям», — объясняет Алексей Курц. Российским игрокам, уверен эксперт, этот законопроект пойдет только на пользу: отечественные интернет-ритейлеры окажутся конкурентоспособнее своих заграничных коллег.

БЖ

Сколько россиян в возрасте 16–55 лет осуществляют покупки в интернете

2014

каждый шестой



2015 —

каждый пятый



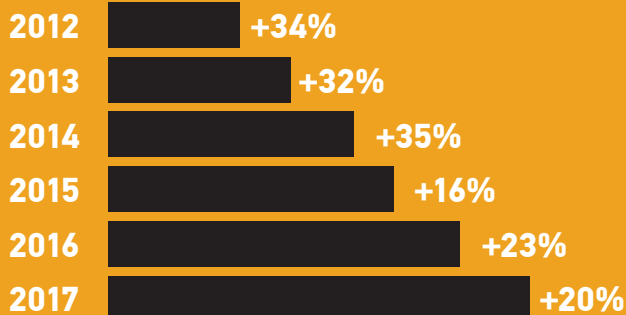
2016 —

каждый четвертый



Источник: «Яндекс.Маркет», 2017

Интернет-торговля в России, млрд руб.



Источник: Data Insight, 2017

Для онлайн-покупок покупатели из Европы (в том числе из России) используют:



66%

ПК



62%

Ноутбук



49%

Смартфон

Источник: Kantar TNS, 2017

ВЕЧНЫЙ ДВИГАТЕЛЬ

НАТАЛЬЯ
ЮГРИНОВА

Технологическая революция в российском e-commerce идет полным ходом. Большие данные, машинное обучение, нейросети и предиктивная аналитика всю помогают интернет-магазинам привлекать клиентов и повышать продажи. Как понять, какие из новых инструментов действительно эффективны? Разбираем самые яркие примеры управления инновациями в торговле.

КАК «ЛОВИТЬ» ПРИБЫЛЬНЫХ КЛИЕНТОВ

Один из крупнейших интернет-магазинов страны OZON.ru, по словам ИТ-директора Александра Алехина, существенную часть своих решений строит на основе анализа больших данных и машинного обучения. Для многих отечественных ритейлеров большие данные стали не спасением, а бременем: их собирают и хранят, но пока не умеют использовать — а значит, несут бесполезные издержки. В OZON.ru собирают достаточно узкий и четкий круг данных, причем их сразу «очищают» — присваивают индексы и параметры, чтобы можно было немедленно анализировать. В компании отслеживают историю покупок и просмотров на сайте и в мобильном приложении, звонки в колл-центр и любые обращения в службу поддержки, а также записывают реакцию клиента на email-рассылку. На основе истории взаимодействия по всем каналам компания составляет персональные товарные рекомендации. При следующем визите на сайт или в виде контекстной рекламы в интернете покупателю показывают «виртуальную полку» с товарами, которые он с высокой долей вероятности купит. Это делается для того, чтобы упростить ему выбор на сайте — ведь в каталоге компании более пяти миллионов товаров.

Принцип лег в основу придуманной в компании CBR-модели¹ машинного обучения. Она позволяет просчитать и

предсказать три параметра: вероятность того, что посетитель сайта или мобильного приложения вернется в него завтра (без дополнительных мер по его привлечению); вероятность того, что он совершит покупку, если придет завтра; размер чека, если покупка будет совершена. Константин Баяндин, директор по маркетингу и большим данным OZON.ru, уверен, что подобную модель предиктивной (предсказательной) аналитики можно использовать в любом бизнесе, а не только в интернет-торговле. Что такой анализ дает на практике? Благодаря ему можно «отловить» недавних посетителей сай-

СОВЕТ ОТ OZON.RU:

Любую гипотезу нужно проверять, а любую инновацию тщательно тестировать на небольших пилотных проектах, прежде чем запускать в полном масштабе. Только неустанно экспериментируя с новыми инструментами, способами и методами продаж, можно определить, что наилучшим образом работает с конкретной аудиторией в отдельно взятой товарной категории или нише.

¹ От английского Comeback, Buy, Revenue — «возвращение», «покупка», «прибыль».

та, которые находятся ближе всего к совершению покупки, отобрать из них самых «прибыльных» и направить на них дополнительную рекламную активность. Для этого модель машинного обучения присваивает оценку всем посетителям сайта за последние несколько месяцев и разбивает базу на целевые сегменты. В зависимости от результатов скоринга составляется приоритет того, какую рекламу давать в Google и Yandex. В сегментации участвуют десятки миллионов пользователей магазина.

КАК ПЕРЕКЛЮЧАТЬ КАНАЛЫ КОММУНИКАЦИЙ

Ключевые игроки российского ритейла уверены: сегодня не так важно, торгуешь ли ты с помощью обычных магазинов или в интернете — границы между двумя этими направлениями стираются с каждым днем. «Львиная доля онлайн-игроков имеет сотни пунктов самовывоза, — замечает Илья Адамский, директор управления интернет-коммерции и корпоративных продаж компании «Евросеть», — с другой стороны, физический ритейл существенно повысил спрос на инновации в сфере digital-маркетинга и онлайн-продаж и специалистов в этих областях». Торговому бизнесу сегодня необходимо иметь одинаковый уровень сервиса во всех точках взаимодействия с покупателем — другими словами, быть омниканальным.

«Евросеть» запустила проект по построению омниканальной стратегии три года назад. Как говорит Адамский, ее реализация повысила скорость, удобство совершения и получения заказа. Омниканальность в «Евросети» охватывает не только интерфейсы взаимодействия с покупателями, но и логистику, финансовые сервисы. Ассортимент интернет-магазина показывается каждому пользователю в пересчете конкретно для его местоположения, с поправкой на сроки доставки и возможные дополнительные транспортные расходы. Компания предлагает множество вариантов получения и оплаты заказа, сочетая инструменты онлайн- и офлайн-каналов. Потребитель может заказать доставку со склада, зарезервировать товар в салоне, даже заказать его напрямую со склада поставщика «Евросети». В середине прошлого года появилась опция «забрать из салона за 4 часа»: для этого заказ перемещают из одного магазина в другой, территориально удобный для клиента. Сейчас на эту опцию приходится 6,5% выручки от всех онлайн-заказов. Покупку можно оплатить сразу на сайте, в салоне, совершить предоплату или оплатить при получении, оформить кредит на сайте или в салоне — словом, вариантов не счесть.

Омниканальность делает процесс покупки более удобным, а значит, влияет на лояльность потребителей. Вместе с тем она снижает издержки на маркетинг и повышает общую выручку. Большинство сегодняшних покупателей «Евросети» обладают так называемым RORO-эффектом² — когда покупатель выбирает и заказывает товар через интернет, а забирать его приходит в обычный магазин. Такие клиенты, как правило, имеют более высокий средний чек: в салоне им может приглянуться какой-либо дополнительный товар или сервис. При этом 46% заказов в «Евросети» осуществ-

СОВЕТ ОТ «ЕВРОСЕТИ»:

Онлайн-инструментами в офлайне нужно пользоваться осторожно. Эффективность digital-маркетинга для офлайна пока слабо поддается количественной оценке и анализу. Это может значительно исказить результат вашей инициативы. Есть риск вложить деньги и не отследить, что часть инвестиций попросту не работает.

ляется с помощью мобильного приложения (его компания обновила в прошлом году). В 2017 году 60% онлайн-заказов покупатели забирали в магазинах «Евросети» в течение 24 часов, а заказы, выкупленные на торговых точках, принесли 73% от общей выручки онлайн-продаж. «Это позволяет нам эффективно увеличивать размер заказа и на каждый вложенный в digital-маркетинг рубль получать большую отдачу», — комментирует Илья Адамский. В дальнейшем компания намерена увеличивать вес онлайн-маркетинга для привлечения покупателей в офлайн. По словам эксперта, офлайн-маркетинг будет постепенно отходить в прошлое: он слишком дорогой, сложный в оценке эффекта, дает меньше возможностей для доставки персональных предложений, нацеленных на узкие сегменты покупателей.

КАК НАЙТИ «СВОЕГО» ПОКУПАТЕЛЯ

Одной из ключевых проблем ритейла до сих пор является его идентификация в той или иной точке пространства — а ведь клиента нужно знать в лицо, чтобы делать ему персональные предложения. «Сейчас все ритейлеры работают над тем, чтобы их месседж и обращение к клиенту было максимально личным, — отмечает руководитель интернет-проекта «Социальная книжная сеть Буквоед.ру» Евгений Михальский. — Речь даже не идет о конверсии в деньги, хотя бы о просто положительном восприятии. Ведь грань, за которой ты переходишь от симпатии клиента к попаданию в «спам», очень тонка».

СОВЕТ ОТ «БУКВОЕДА»:

Будущее — за технологиями «поведенческими» и «персонализирующими». Однако работу живого человеческого ума с его фантазией и образом мышления пока не может воспроизвести ни одна технология, а в магазинах очень часто люди приходят именно за этим. Тем более когда речь идет о столь эмоциональных и субъективных продуктах, как книги. Ищите баланс между технологиями и классическими маркетинговыми приемами!

2 От английского Research Online Purchase Offline — «изучил онлайн, купил офлайн».

В книжной торговле офлайн-покупки по-прежнему занимают существенную долю рынка — выше 75%. Для покупателей важно прийти в магазин, походить среди полок, посмотреть новинки, полистать книгу, потрогать сувениры и другие товарные категории. В отличие от них, онлайн-покупатели обычно четко знают название книги и ее автора и просто забивают данные в поисковик. Евгений Михальский считает, что для компаний смешанного типа, которые торгуют и в интернете, и в обычных магазинах, необходимо скрещивать технологические инструменты и традиционный офлайн-маркетинг. Среди удачных примеров эксперт выделяет технологию iBeacon — систему позиционирования внутри помещений, которая позволяет отсылать рекламу на смартфоны потенциальных покупателей недалеко от их точки присутствия. В Санкт-Петербурге, где базируется книжная сеть «Буквоед», ее уже внедряют: например, в одежном ритейле этим занимается компания SELA. «Пока iBeacon — «сырое» предложение, — замечает Михальский, — так как требует установки мобильного приложения и регистрации. Но оно уже работает и показывает хорошие результаты. Это отличная возможность наблюдать за взаимодействием человека с розничным магазином, которая позволяет обратиться именно к нему на основании его покупок».

В самом «Буквоеде» уже несколько лет работает социальная сеть для книжников, которая насчитывает около 100 тыс. постоянных пользователей. Она позволяет сформировать эмоциональную привязанность покупателей к бренду, знакомит их с новинками, стимулирует приходить в магазины. К социальной сети «прикручены» программа лояльности (бонусы начисляются за разные виды активности: отзывы, пополнение своей виртуальной библиотеки, добавление друзей и т. д.), система персональных рекомендаций, возможность обмена сообщениями и другие функции. Для компании это один из самых приоритетных маркетинговых проектов — ведь с его помощью формируется костяк лояльных, много и охотно читающих, интересующихся покупателей. К тому же в соцсети легко тестировать новые идеи и проверять маркетинговые гипотезы.

КАК НЕ ПРОПУСТИТЬ «УБЕРИЗАЦИЮ» ЛОГИСТИКИ

Для любого интернет-магазина логистика — один из ключевых факторов успеха: если клиент слишком долго

СОВЕТ ОТ GETT:

Для мелкого интернет-магазина открывать и содержать собственную логистическую службу (даже численностью в несколько курьеров) может быть слишком дорого. Курьерские сервисы на аутсорсе дают возможность доставлять товар в течение одного–двух часов. А если организовать прямую доставку товара прямо от поставщика, можно избавиться от необходимости иметь собственный склад.

будет ждать свой заказ или получит его не полностью, он вряд ли совершит повторную покупку. Неэффективная работа склада приводит к потере клиентов и обходится бизнесу слишком дорого. Особенно это касается магазинов с большим объемом мелких отправок: например, книг, одежды, продуктов питания. Как показывают рыночные тренды последних лет, российский ритейл берет курс на децентрализацию своих логистических операций: крупнейшие игроки расширяют региональные складские мощности, инвестируют в новые распределительные центры. Многие из них делают ставку и на автоматизацию складов, в том числе оборудование их роботами-погрузчиками.

Между тем покупатели становятся все более требовательными к срокам доставки — жители мегаполисов ожидают доставку прямо в день заказа. Эксперты (среди которых Илья Адамский из «Евросети» и Александр Алехин из OZON.ru), отмечают нарастающий потенциал «уберизации» логистики, когда специализированные автоматические сервисы напрямую соединяют заказчиков, грузовладельцев и перевозчиков. Благодаря этому в логистических цепочках убираются многочисленные посредники, а на рынок грузоперевозок выходит целый класс новых игроков — мелких собственников транспорта. У них появляется прямой доступ к регулярным заказам со стороны крупных корпоративных клиентов.

В России сразу несколько стартапов конкурируют за право стать Uber в сегменте грузоперевозок; среди успешных примеров — проекты Deliver и резиденты «Сколково» GroozGo. В базе первого — около 60 тыс. проверенных перевозчиков, у второго их пока лишь две тысячи. Собственные платформы выстраивает как крупный ритейл (например, X5 Retail Group запустила GoCargo), так и транспортные операторы (аналогичный сервис развивает компания «Деловые Линии»). А в ноябре 2017 года сервис онлайн-такси Gett в буквальном смысле пошел еще дальше — запустил срочную доставку посылок пешими курьерами. Курьеров можно будет вызвать через мобильное приложение — они заберут посылку в течение 15 минут после оформления заказа и доставят ее по необходимому адресу. Весь путь курьера можно отслеживать в режиме реального времени. Эта опция может стать удобной альтернативой для небольших интернет-магазинов в пиковые дни, когда своих курьеров не хватает, а заказов на экспресс-доставку много. Пока сервис реализован только в Москве, однако в будущем планируется его запуск в Санкт-Петербурге, Нижнем Новгороде и других крупных городах страны.

КАК БЫТЬ, ЕСЛИ ТЫ — B2B

Создать новый успешный интернет-магазин на потребительском рынке сегодня — непростая задача. Свободных ниш почти не осталось, в самых популярных товарных категориях ведется жесткая конкурентная борьба. Зато сегмент B2B многие аналитики называют будущим e-commerce. Офлайн-бизнес активно перетекает в онлайн: открываются оптовые интернет-магазины компьютеров и оргтехники, профессионального оборудования, строительных материалов и т. д. Между тем оптовая торговля в онлайн-существенно отличается от розничной. «Ценообразование в оптовых интернет-магазинах производится по более сложным алгоритмам, — делится спецификой бизнеса

Алексей Комраков, руководитель проектов B2B-разработки компании Compro. — При этом необходимо формировать более глубокий пакет документов по сделкам, отображать платежный баланс по договорам в личных кабинетах, настраивать единицы измерения, удобные для оптовиков, загружать прайс-листы с проставленным количеством товара... Кроме того, в этом бизнесе большую роль играют менеджеры, которые «ведут» того или иного клиента». Автоматизация и цифровизация маркетинга в опте идет медленными темпами и строится по-другому, нежели в рознице. В оптовой интернет-торговле не решены намного более низкоуровневые проблемы, чем, скажем, внедрение машинного обучения, чат-ботов и предиктивной аналитики. «Большая часть B2B-поставщиков вообще не использует онлайн-канал», — добавляет эксперт.

В опте важна не столько активность по привлечению клиента (хотя она, безусловно, тоже), сколько деятельность по его удержанию. «На первом этапе очень важно личное общение между потенциальным заказчиком и менеджером, — объясняет Комраков, — но как только договор подписан, заказчик должен попадать на другой уровень технологии — в личный кабинет, где все выстроено вокруг удобства его работы. Чем меньше представитель поставщика вовлечен здесь в рутинную работу, тем лучше для всех». Прежде чем выходить в онлайн, оптовым поставщикам нужно провести базовую цифровую гигиену: корректно заполнить информацию о номенклатуре и контрагентах в учетной системе, привести в прозрачный вид ценовую политику, алгоритмы логистики при многоскладовой работе. «Когда бизнес-процессы будут прозрачны и логичны, можно запускать в эту систему покупателей. Сейчас же зачастую работать с контрагентом А может только менеджер Иванов, потому что только он в компании знает, как рассчитывать скидку, от каких юридических лиц формировать счета, с каких складов они готовы забирать продукцию, а с каких это будет им невыгодно», — поясняет эксперт. Следующий шаг — внедрение онлайн-платформы или личного кабинета, в котором B2B-клиенты смогут вести самообслуживание.

В прошлом году компания Compro, которая специализируется на автоматизации оптовой интернет-торговли,

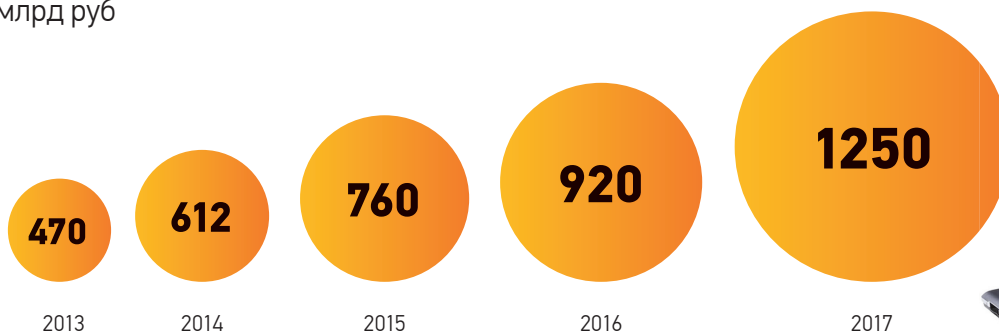
СОВЕТ ОТ COMPRO:

Технологически оптовая интернет-торговля серьезно отстает от розничной, однако большинство игроков однозначно понимают, что необходимо обновлять и автоматизировать свои бизнес-процессы. Начните с малого: приведите в порядок документооборот, запустите электронный учет, изучите и попробуйте взять на вооружение методы розничной e-commerce. Правда, не все из них окажутся релевантными. Например, невозможно поручить чат-боту общаться с клиентами. При регулярной закупочной деятельности возникают намного более глубокие и сложные вопросы, чем «типичный набор» розницы: доставка, оплата, сроки, возврат.

разработала такую онлайн-платформу для крупного поставщика мототехники. До ее внедрения заказы от клиентов принимались по электронной почте и обрабатывались менеджерами вручную, что приводило к массе ошибок в процессе резервирования товаров. Нужно было придумать, как упростить доступ дилерам и контрагентам к каталогу товаров, облегчить им поиск, сократить время на обработку заказа, сохранять историю заказов и платежей и организовать удобный обмен данными между складами и филиалами. «Мы создали для клиентов интерфейс закрытого личного кабинета, в который можно попасть после приглашения менеджера, — рассказывает Алексей Комраков о результатах проекта. — Автоматизация позволила сократить время между началом заказа и подтверждением его сбора с тринадцати минут до одной. В среднем у менеджеров освободилось до трех часов в день, которые раньше уходили на рутинные операции по обработке заказа».

БЖ

Объем интернет-торговли в России, млрд руб



Источники: РБК Исследования рынков, Высшая школа экономики, Ассоциация компаний интернет-торговли



С РАЗНЫХ СТОРОН

КАК ОБЕЗОПАСИТЬ ОНЛАЙН-ПЛАТЕЖИ

У развития технологий есть обратная сторона: с ростом электронной торговли увеличилось число мошенников. В 2016 году, по данным отчета Европейской ассоциации свободной торговли (EFTA), количество кибератак выросло на 113%. В первую очередь они направлены на малый и средний бизнес. В отличие от известных брендов небольшим интернет-магазинам и сервисам не хватает инструментов защиты онлайн-платежей — протоколов безопасности, программ мониторинга активности, защищенных от DDoS-атак хостингов, систем проверки адресов (AVS), а порой даже обычных антивирусов.

Во II квартале 2016-го и I квартале 2017 года, согласно отчету Group-IB, в результате мошеннических операций в Сети российский бизнес, банки и физлица потеряли \$55,4 млн. Эта цифра уменьшилась по сравнению с 2015-м — тогда ущерб составил \$66,8 млн. Но, несмотря на развитие систем безопасности, число краж конфиденциальной информации и незаконного использования известных торговых марок по-прежнему растет.

ГЛАВНЫЙ ПО БЕЗОПАСНОСТИ

В 2017 году Центр реагирования CERT-GIB в Group-IB заблокировал 14 тысяч мошеннических страниц. К ним относятся: фишинговые страницы, сайты-клоны, фейковые аккаунты в соцсетях, поддельные мобильные приложения и незаконная контекстная реклама. Поэтому первый вопрос, который волнует

любого предпринимателя: как принять меры безопасности, чтобы защитить онлайн-платежи? Для этого важно знать типы мошенничества и запомнить ряд протоколов, которые играют главную роль в проведении транзакций.

Стандарты PCI DSS (Payment Card Industry Data Security Standard) защищают владельцев платежных карт. По сути, это набор документов с перечнем критериев, которым сервису или магазину необходимо соответствовать. В 2004 году правила безопасности разработали платежные системы Visa, MasterCard, Discover и American Express, а в итоге по ним играет весь мир. Интернет-страница, на которой клиенты вводят свои платежные данные, чтобы приобрести товар или услугу, должна соответствовать стандартам PCI DSS.

SSL (Secure Socked Layer) — этот протокол обеспечивает защищенную передачу данных с помощью криптографии. Это означает, что криптографический ключ «привязывается» к доменному имени или реквизитам компании. При помощи протокола HTTPS между сервером компании и браузером покупателя создается шифрованное соединение, по которому можно пере-



ДМИТРИЙ АГАПИТОВ

директор по развитию и сооснователь платежного сервиса SimplePa



давать конфиденциальную информацию — без риска перехвата мошенниками.

3-D Secure — это дополнительный уровень защиты владельцев банковских карт. Чтобы проверить личность держателя карты, протокол перенаправляет его во время покупки в интернете на сервер банка-эмитента. Он в свою очередь присылает SMS на привязанный к карте номер телефона с кодом подтверждения (для каждой платежной операции он индивидуален). После его ввода банк вправе отказать или подтвердить проведение транзакции.

Анти-фрод системы, или фрод-мониторинг — эти системы в режиме реального времени проверяют каждую финансовую операцию, прогоняя ее через десятки, а иногда сотни фильтров безопасности. Параметры строятся на простых правилах: например, ограничение попыток авторизации с одного IP-адреса или одной банковской карты, лимит на разовую покупку по одной карте или ограничение на количество покупок с карты. В случае подозрительной операции, когда превышен один или сразу несколько лимитов, анти-фрод блокирует списание средств. Все фильтры системы можно запустить одним нажатием кнопки, но тогда может снизиться количество принятых платежей. Эффективнее настроить анти-фрод вручную — под потребности конкретного интернет-магазина или онлайн-сервиса.

УДАР ПО РЕПУТАЦИИ

С каждым годом атаки на e-commerce становятся изощреннее. Преступники используют вредоносное ПО для получения доступа к учетным записям, кражи номеров и CVV-кода банковских карт и другой конфиденциальной информации через телефоны, планшеты и компьютеры. Как выглядит это мошенничество в повседневной жизни? На этот вопрос в исследовании компании Worldpay ответили 274 торговца из разных отраслей в шести странах. Самые распространенные виды мошенничества,

согласно опросу, — это кража личных данных (71%), фишинг (66%) и кража учетной записи (63%). Посмотрим на проблемы, которые могут возникнуть у любого предпринимателя, и способы их решения.

Поддельная страница интернет-магазина (фишинг) в соцсетях запрашивает у клиента пароли, данные кредитной карты и другую личную информацию. Когда конфиденциальная информация или деньги, например, за доставку товара собраны, ее удаляют. Решение этой проблемы может быть таким: разместите на своем официальном сайте политику реагирования для пользователей, обнаруживших фишинговый аккаунт в соцсети или сайт. Поощряйте сообщения о фишинге — за своевременно предоставленную информацию дарите клиентам подарочные сертификаты, начисляйте им бонусы или делайте скидку при следующем заказе товара или услуги.

Предположим, преступник под видом покупателя заказывает дорогой товар, за который платит картой. Через несколько дней он требует вернуть деньги, заявляя, что карта или реквизиты счета были украдены, и при этом заказ оставляет себе. Для того чтобы обезопасить себя, сохраняйте переписку по электронной почте и социальных сетях, фиксируйте все данные покупателя: например, IP и почтовый адрес, чтобы, если дело дойдет до суда, у вас были доказательства. Используйте 3D-Secure. Этот этап аутентификации станет дополнительной защитой от необоснованных претензий со стороны клиента.

Другой распространенный вид мошенничества — когда несколько заказов в интернет-магазине или сервисе оплатили одной и той же банковской картой разные пользователи, а после отправки товара истинный владелец возвращает деньги через банк. Чтобы такого не произошло, настройте антифрод-системы и выставите лимит на количество пользователей, использующих одну карту. В момент совершения оплаты банковской картой система проанализирует все зара-



нее заданные показатели (фильтров может быть 10, а может — 100: это зависит от типа антифрод системы), начиная от IP-адреса компьютера, с которого собираются произвести платеж, и заканчивая географией использования. При последующих транзакциях, когда мошенники попытаются ввести один и тот же CVV-код с разных IP, система заблокирует платеж.

Бывает, платежный провайдер, которому вы доверяли, подвел интернет-магазин, не сумев обеспечить безопасность данных покупателя при проведении транзакции. Решение этой проблемы также требует превентивных мер. Необходимо внимательно выбирать платежного провайдера: проверьте у него соответствие стандарту PCI DSS и наличие защищенного протокола SSL, прочитайте отзывы других клиентов, проверьте регистрацию компании.

Кража пароля и логина от интернет-банкинга на компьютере с помощью «клавиатурных шпионов»¹ может привести к потере денег на банковском счете, в том числе зарплаты сотрудников. Для того чтобы этого не произошло, необходимо заранее позаботиться об антивирусе, а также использовать сложные имена пользователей и пароли. Удаляйте вложенные файлы из неизвестных сообщений, попадающих в электронную почту. Чтобы защитить онлайн-платежи, попробуйте отделить свою учетную запись (например, для начисления зарплат) от остальной части бизнеса. Ее наличие не позволит мошенникам снять средства со счета за один раз.

Еще одна распространенная проблема — DDoS-атака, которая может прийти на сезон распродаж. В результате многочисленных запросов на сервер оплата товара или услуги может быть заблокирована. Чтобы этого не случилось, вместо shared-хостинга (виртуального хостинга) размещайте свой сайт у проверенной хостинг-компании. Для этого придется проделать большую работу: изучить отзывы других клиентов,

¹ «Клавиатурные шпионы» — вредоносные программы, которые записывают последовательность нажатий клавиш на клавиатуре.

узнать, есть ли у хостинг-компании возможность резервного копирования (на случай взлома), уточнить время отклика базирующих у нее сайтов, а также проверить наличие круглосуточной техподдержки. Другой вариант — перейти на облачные сервисы Cloudflare, Prolexic, «Лаборатория Касперского», Incapsula или SUCURI, которые предоставляют услуги по защите от DDoS.

Если не хочется менять хостинг-компанию, используйте мониторинг подозрительной активности на сайте. Эта программа круглосуточно следит за сайтом. Она никому не доверяет, ищет угрозы, способные нанести вред бизнесу, сообщает о вирусах (например, о программе, пытающейся заполучить пароль от электронной почты), отслеживает файлы, добавленные на сайт магазина или сервиса без ведома владельца, а также предупреждает о DDoS-атаках.

Для r2r-платформ характерна такая проблема: подрядчик, работающий по предоплате, может оказаться недобросовестным и не выполнить заказ. Справиться с этой проблемой поможет сервис «Безопасная сделка». Он гарантирует заказчику качество оказанной услуги, а исполнителю — оплату работы. При оформлении заказа сервис «замораживает» на банковской карте заказчика сумму оплаты и переводит ее подрядчику только после выполнения заказа. В спорных ситуациях судьей выступает онлайн-площадка, на которой была заключена сделка.

ПРЕДУПРЕЖДЕН — ВООРУЖЕН

Единственный способ избежать атак мошенников в e-commerce — вовремя проводить профилактику безопасности.

- приобретите антифрод-системы и настройте их исходя из особенностей вашего бизнеса;
- используйте протокол SSL (Secure Socked Layer) и HTTPS-протокол;
- проводите мониторинг упоминаний бренда в соцсетях и на форумах;
- моментально реагируйте на любую информацию о фишинге (жалобы пользователей или выявление фальшивой страницы);
- подключите 3-D Secure;
- используйте систему проверки адресов (AVS) владельцев кредитных карт, чтобы убедиться в правомерности сделки;
- применяйте аутентификацию по электронной почте на основе DMARC-домена: это поможет избежать фишинга;
- обновляйте ПО: обновления постоянно выпускаются с устранением уязвимостей, чтобы предотвратить мошенничество.

Мошенничество неизбежно в e-commerce. Цифровая трансформация бизнеса влечет за собой непрерывную IT-трансформацию преступности, и в будущем кибератаки станут еще изощреннее. Для защиты онлайн-платежей важно использовать не один, а несколько инструментов. Ставки слишком велики: в случае мошенничества под угрозой может оказаться репутация бизнеса, которая, как это часто бывает, дороже любых денег.

ВСЁ ПОПРА- ВИМО!

НАТАЛЬЯ
ЮГРИНОВА

Древнеримские поэты выходили на трибуны и вслух зачитывали свои стихи, что свидетельствовало о правах на них. Советские ученые посылали текст научной работы заказным письмом на собственный адрес: в случае спора об авторстве они могли доказать первенство идеи с помощью почтового штемпеля. В цифровую эпоху подобные ухищрения стали лишними. «Уже сегодня зарегистрировать права на любой объект интеллектуальной собственности можно за три клика, — говорит основатель компании «Банк авторских прав» Илья Коротихин. — Осталось показать авторам, что они теряют без нас».

ПОВОРОТ НА ПРАВО

Система защиты авторских прав и института интеллектуальной собственности в России имеет не одну «родовую травму». Во-первых, в постсоветском общественном сознании с трудом приживалась мысль о том, что результат любой интеллектуальной деятельности — это в перспективе материальный актив, который можно капитализировать. Во-вторых, законодательная база не спешила закрепить на бумаге стандарты и правила обращения объектов умственных трудов. Вялый закон, регулирующий эту сферу — четвертая часть Гражданского кодекса, был принят лишь в 2008 году. Орган надзора, правда, появился чуть раньше: Роспатент создали в 2004-м.

Распространение интернета лишь расшатало хрупкую правовую культуру вокруг интеллектуальной собственности.

По части защиты интеллектуальной собственности Россия в последние десятилетия существенно уступала западным странам. Основатели компании «Банк авторских прав» Илья Коротихин и Карен Мирзоян уверены, что в обозримом будущем ситуация кардинально изменится. В партнерстве с государством стартап взялся за «цифровизацию» национального рынка интеллектуальной собственности с помощью блокчейн-технологий и надеется на этом неплохо заработать.

В соответствии с юридической практикой, авторские права защищаются в пределах границ государства, где объект этих прав был создан. Или в пределах границ, где существуют какие-либо международные договоренности, — в частности, Бернская конвенция, подписанная еще в 1886 году (на сегодня к ней присоединились 167 государств). А как защитить их в онлайн, где кто угодно может скопировать твой цифровой контент, даже находясь на противоположном конце мира? Нарушить права в интернете невероятно просто, а доказать нарушение и тем более получить возмещение ущерба — мучительно долго. Во всяком случае, так кажется многим российским правообладателям. В отличие от США и Европы, где на борьбу с плагиатом многие годы подряд тратят ресурсы и госорганы, и телеком-провайдеры, и суды, в России на воровство идей, произведений и других результатов интеллектуального труда часто попросту закрывают глаза.

По мнению Коротихина, такое положение дел должно измениться — и этот процесс уже начался. Медленно, но верно у нас начинает формироваться деловая и судебная практика борьбы с правонарушениями в сфере интеллектуальной собственности. Юрист приводит в пример недавний кейс с продажей популярного отечественного интернет-ресурса — «со всеми потрохами», то есть с клиентской базой и контентом. Через некоторое время после сделки к новому владельцу пришли авторы материалов, размещенных на портале. Они заявили, что статьи опубликованы

незаконно, без их согласия. Владелец попытался оспорить претензии в суде: они, мол, относятся к предыдущему периоду, и отвечать по ним должен прежний собственник ресурса. Судья вынес решение в пользу авторов и обязал нового владельца выплатить неустойку. «Это справедливо, — комментирует Коротихин, — ведь юридическую чистоту всего контента надо было проверять до подписания сделки». Согласно оценкам эксперта, подобный аудит мог бы растянуться на несколько месяцев, вплоть до полугода, и вылился бы в копеечку. Между тем расходов на распутывание клубка правообладателей можно было избежать, своевременно зарегистрировав авторские права и упорядочив в компании записи обо всех используемых объектах.

КАЧАЙ ПРАВА!

Илья Коротихин и его партнер по бизнесу Карен Мирзоян и сами когда-то обоглись в делах защиты своей интеллектуальной собственности. Оба они, бывшие КВНщики, в начале 2010-х работали в киноиндустрии — писали сценарии. «В кино права авторов нарушаются сплошь и рядом, — рассказывает Мирзоян. — Когда сценарист приносит свою идею продюсеру, он, как правило, не показывает готовый сценарий, а презентует синопсис — краткое описание будущего фильма с ключевыми поворотными моментами, которые проясняют сюжетную линию. Продюсеру, допустим, идея нравится, да и деньги у него есть, но он отказывает сценаристу под предлогом того, что с ним никогда раньше не работал. А через несколько месяцев сценарист узнает, что кинокомпания все же взялась за разработку его идеи и заказала сценарий другим людям — скорее всего, дешевле».

У начинающих сценаристов задумки украли по такой же схеме. Когда это случилось на второй раз, родилась идея стартапа: создать механизм, который позволял бы легко и просто, с компьютера или смартфона, зарегистрировать свое право на то или иное произведение, получить соответствующий сертификат и, если потребуется, с его помощью отстаивать свое авторство в суде. Технологически сервис решили реализовать с помощью электронно-цифровой подписи. Действует система просто: автор загружает на сервер файл, который запаковывается в криптоконтейнер. На нем удостоверяющий центр ставит сертифицированный штамп точного времени, который невозможно изменить или подделать. По сути, он выполняет роль того же почтового штампа на заказной бандероли с рукописью или подписи нотариуса на копии произведения, — но стоять в очереди на почту и к нотариусу больше не нужно. Если же кто-то нарушает права, можно предъявить цифровой контейнер с файлом в суде.

Проект «Банк авторских прав» (изначально просто «Банк прав») возник в 2014 году и долгое время работал на узкий круг пользователей, в бета-режиме. «Мы делали его для себя, своих друзей и коллег, — говорит Коротихин, — совсем не продвигали и не рекламировали, лишь проверяли время от времени, нормально ли работает, и потихоньку «допиливали» ту или иную функцию». «Друзьями по беде» сценаристов оказались дизайнеры. Их тоже частенько «кидали» заказчики, которые просят показать им проект, по той или иной причине отказываются от него, а затем передают идею на «доработку» кому-то подешевле. «А не показать ты не можешь!» — резонно замечает Мирзоян. Сертификат об авторстве, который можно просто приложить к электронному письму с презентацией заказчику, играет роль дорожного знака, предупреждающего о камере слежения за скоростью. По словам основателей проекта, отношение к таким авторам меняется: заказчик понимает, что имеет дело с профессионалом, позаботившимся



Сооснователь «Банка авторских прав» Карен Мирзоян вышел из среды киносценаристов, где сделки часто строятся на доверии и скрепляются честным словом. Теперь он учит предпринимателей и фрилансеров внимательнее относиться к защите своих авторских прав.

о защите своих прав, и на всякий случай предпочитает действовать в рамках закона, не нарываясь на потенциальный «штраф».

Мало-помалу у сервиса созрел небольшой, но устойчивый пул клиентов из креативной братии — в основном фрилансеров: композиторов, художников, фотографов, копирайтеров, писателей... Среди активных пользователей появились представители неожиданных профессий: например, визажисты. «Оказывается, в их среде популярен авторский мейкап, — поясняет Коротихин. — В целях продвижения визажисты фотографируют результаты своих трудов и публикуют их в портфолио, используют на личных сайтах. Коллеги по цеху нередко копируют эти авторские разработки. Доказать, что ты придумал и выполнил тот или иной мейкап первым, довольно сложно. А с «Банком авторских прав» они смогли защитить свои ноу-хау от тиражирования по цене меньше стоимости чашки кофе». За каждую операцию по регистрации авторских прав стартап берет 100 рублей. За три с лишним года существования проекта у него набралось полторы тысячи пользователей. Объектов текстового формата — литературных, музыкальных произведений — зарегистрировано больше, но это объясняется тем, что создаются они в срок более краткий, чем сложные дизайнерские проекты. Композитор, писатель, сценарист часто пишет «в стол» и регистрирует права на свое произведение просто на всякий случай.

2018 год, как ожидается, станет для проекта переломным. Сегодня ежедневно к сервису примыкает примерно 15 новых авторов, хотя еще год назад число новых регистраций не превышало две-три в день. Что не менее важно, «Банком авторских прав» в последнее время впервые заинтересовались юридические лица — представители самого разного бизнеса, в том числе высокотехнологичного. Только сейчас, спустя четыре года, «Банк авторских прав» дозрел до официального коммерческого запуска, который

состоится в начале марта. В обновленном сервисе появились новые функции: например, опция указать соавтора или скрыть свое произведение из базы поиска. Есть и возможность оформить лицензирование прав: например, на однократное использование сочиненной песни в кинофильме.

Мощный задел для роста «Банк авторских прав» получил, став одним из двух операторов национальной блокчейн-платформы по защите интеллектуальной собственности IPChain. Ее создание в 2017 году инициировало партнерство во главе с Российским авторским обществом (РАО), Всероссийским обществом интеллектуальной собственности (ВОИС), «Сколково» и рядом университетов. Это специализированная площадка, предназначенная для совершения самых разных операций с авторскими правами в национальном, а в дальнейшем и в международном масштабе. У «Банка авторских прав» серьезные амбиции: по словам Коротихина и Мирзояна, участие в государственно-частном партнерстве приведет к тому, что проект из теперешнего простого «регистратора прав» эволюционирует в своеобразную международную биржу объектов интеллектуальной собственности. С его помощью, например, талантливый дизайнер одежды из Ивановской области сможет продать права на использование своих трудов заказчику из Нью-Йорка.

САМА НАДЕЖНОСТЬ

Причем здесь блокчейн? Все просто, объясняет Карен Мирзоян: блокчейн — децентрализованная база данных, где можно зафиксировать дату и время создания интеллектуального продукта. Этого достаточно для регистрации авторских прав. «Использование смарт-контрактов на базе блокчейн-технологий дает несколько серьезных преимуществ, — продолжает эксперт. — Во-первых, блокчейн — это сеть повышенного доверия и высокой надежности, в которой запись о каком-либо действии нельзя откатить или удалить задним числом. Свидетелями любых изменений немедленно становятся миллионы других участников сети. Во-вторых, блокчейн открывает правообладателям дорогу на мировой рынок. Зарегистрировав свои права с помощью международного протокола Ethereum, можно доказать свое авторство на всей территории земного шара. Данные об этом будут храниться в децентрализованном реестре, и их можно быстро найти». По словам Ильи Коротихина, присутствие в среде блокчейн поможет сделать рынок интеллектуальной собственности в России трансграничным, увеличит его экспорт, повысит прозрачность операций и даже качество производимых объектов. Более того, те же блокчейн-технологии в дальнейшем можно использовать для регистрации прав собственности на любые объекты: например, автомобили, квартиры, дачи. Возможно, когда-нибудь через эти системы будут выдавать даже паспорта и свидетельства о рождении.

Платформа IPChain, как задумано, постепенно обрстет сопутствующими сервисами, в том числе удобным интерфейсом по учету прав и распределению доходов авторов. Сейчас к ней довольно бодро присоединяются новые участники: Минобрнауки, Минкульт и Роспатент. «А это настоящая мечта изобретателя, — подчеркивает Мирзоян. — Подавать заявку на патент в том же «едином окне», где ты зарегистрировал свою собственность». Пока данный процесс куда сложнее: вначале нужно найти патентного поверенного, проверить патентоспособность своего изобретения, что включает в себя проверку на возможность практической реализации, неочевидность (изобретательский уровень), новизну, уникальность и другие параметры. Это занимает ощутимое количество времени. Лишь в случае положительного заключения



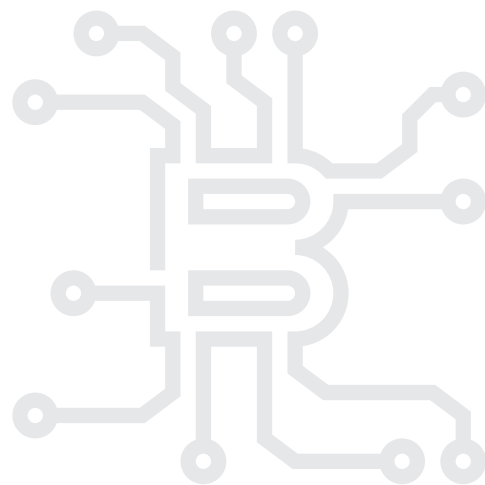
Совладелец проекта Илья Коротихин прочит «Банку авторских прав» скорый успех на международной арене. Вот почему коммерческий запуск сервиса состоится сразу на трех языках: русском, английском и китайском.

можно подавать заявку в Роспатент — и ждать, подчас годами, ее одобрения. С помощью новых технологий удастся частично автоматизировать в том числе работу патентного поверенного — ее самую рутинную часть, касающуюся предварительной проверки. По определенному набору характеристик система будет делать это сама, на базе нейросетей. Она сможет сканировать разработку и сверять ее по ряду параметров с базой данных. Если совпадения не найдется, это автоматически станет сигналом к старту следующих операций в процессе регистрации патента. В теории проверять таким образом можно будет любую продукцию, в том числе и физические объекты, вызывающие споры о контрафакте. «Или и того проще: все действия о производстве, перемещении и продаже любых объектов будут записаны в установленных чипах, а информация об этом будет храниться в блокчейн-реестрах», — добавляет Мирзоян.

На недавней конференции по интеллектуальной собственности в Сколково в феврале 2018 года зампреда правительства РФ Аркадий Дворкович жаловался, что российский бизнес порой пренебрегает регистрацией прав. «Инвестиции в будущие технологии становятся более выгодными, чем получение прибыли от прав на действующие технологии, — отметил вице-премьер. — В связи с этим многие потенциальные правообладатели не успевают либо не хотят патентовать свои идеи». Сервисы, подобные «Банку авторских прав», совершают тихую революцию на пока небольшом, но многообещающем рынке интеллектуальной собственности. От того, что регистрация прав стала дешевой, простой и удобной, выиграли все. Фрилансеры получили защиту от недобросовестных заказчиков и конкурентов, стартапы — возможность юридически подтвердить и впоследствии капитализировать свои нематериальные активы. А для крупного бизнеса еще немного утратившись почва для внедрения технологий и инноваций.

БЖ

ЦИФРОВАЯ НАЛИЧКА



За последний год, пожалуй, не осталось никого, кто не слышал бы про технологию блокчейн и криптовалюты. Желающих заработать на новых технологиях с каждым днем все больше. Одни мечтают получить доход от купли-продажи криптовалют, другие думают над внедрением технологии блокчейн в своих компаниях для оптимизации бизнес-процессов.

На сегодняшний день технология блокчейн прежде всего используется в криптовалютах. При этом криптовалюта является «топливом» для поддержания жизни и безопасности блокчейн.

Блокчейн представляет собой инструмент для хранения базы данных или цифровой реестр записей (сделок). Технология работает на основе математических алгоритмов: цифровые записи объединяются в блоки, которые криптографически связываются в хронологическую цепочку. Этот процесс выполняется с помощью многих компьютеров, работающих в одной сети. После добавления блока в цепочку записанные данные уже не могут быть изменены, их невозможно подделать.

Таким образом, база данных блокчейна сохраняет всю историю транзакций, включая записи обо всех цифровых активах и командах, которые были сделаны, начиная с самого первого блока. В любой момент все участники сети могут проверить

информацию, записанную в блокчейн.

Технология блокчейн лежит в основе работы криптовалют, которые благодаря шифрованию защищены от подделок. Криптовалюты существуют только в виртуальном мире, не имеют физического аналога и при этом позволяют покупать товары и услуги.

Первая криптовалюта, которая появилась более девяти лет назад, называется биткоин. В конце 2008 года был опубликован файл с описанием протокола и принципа работы платежной системы. Автором документа значился Сатоши Накамото, причем личность этого человека до сих пор не-

известна. Непонятно даже, один ли это человек или группа людей.

Сегодня биткоин позволяет ежедневно проводить около 300 тысяч транзакций, общий дневной оборот этой криптовалюты превышает \$10 млрд, а ее капитализация составляет более \$165 млрд (для сравнения капитализация корпорации Apple в 2017 году составила \$850 млрд). В основном криптовалюты используются как средства накопления, а также как P2P электронно-платежная система (как VISA, PayPal и т. д.). Они совмещают в себе два этих свойства, являясь при этом цифровыми наличными.

ОГРАНИЧЕННЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ

Основной особенностью криптовалют является децентрализованность и плановость эмиссии. Здесь нет никакого центрального банка, который, как это происходит в любой национальной валютной системе, мог бы выпускать валюту на свое усмотрение. Это защищает пользователей от эмиссии и обесценивания сбережений: нельзя выпустить криптовалюты сверх установленной меры. К примеру, биткоинов будет выпущено всего 21 млн. Кроме того, в отличие от банков никто не может отклонить платежи или заморозить счет, поскольку сеть является распределенной и децентрализованной. Для проведения операций не нужно контактировать ни с какими сторонними организациями.

При этом благодаря технологии блокчейн невозможно подделать записи транзакций, что позволяет пользователям избежать рисков мошенничества. Если операция была проведена, все участники сделки могут быть уверены в том, что обмен криптовалютами состоялся.

Последняя особенность криптовалют — анонимность участников сети. Транзакции происходят анонимно, известен лишь номер электронного кошелька владельца.

КАК ДЕЛАТЬ ДЕНЬГИ

С помощью криптовалют можно сохранить и приумножить свои накопления, как это делают с помощью золота или мировых валют. При этом доходность от таких вложений может



ОЛЬГА СУВОРОВА

основатель сообщества BlockchainHack, продюсер образовательных программ про блокчейн в НИУ ВШЭ



превышать сотни процентов в год. Однако надо понимать, что этот рынок очень рискованный. Курс может поменяться кардинально. Например, в середине ноября 2017 года стоимость 1 биткоина была около \$8000, а через месяц его цена выросла до \$20 000. В начале 2018 года произошла корреляция рынка, и сейчас эта криптовалюта стоит в два раза меньше — около \$10 000. Если у инвестора есть свободные деньги, и он готов рискнуть, то вложение в криптовалюты может принести хороший доход. Однако, если речь идет о сбережениях, рисковать, пожалуй, не стоит. При этом инвестор может самостоятельно заниматься трейдингом (существуют масса аналогов форекс для разных криптовалют) либо передать криптовалюты в доверительное управление специализированным фондам.

Криптовалюты можно не покупать, а добывать с помощью майнинга — процесса получения виртуальных денег при помощи специального программного обеспечения. Для этого нужно использовать мощные видеокарты и процессоры, способные выполнять сложные математические алгоритмы для формирования блоков. При желании любой пользователь может в домашних условиях добывать криптовалюты, хотя и в довольно скромных объемах. Для увеличения объемов потребуются значительные мощности — специальное оборудование, с помощью которого создаются майнинговые фермы.

Компании могут выпускать свою собственную криптовалюту, а затем обменивать ее на товары, услуги или другие валюты. Для этого они проводят ICO (Initial Coin Offering) и привлекают в свои проекты сторонние финансы посредством выпуска токенов (монет) на основе блокчейна. Процесс напоминает выпуск акций. Техническая команда проекта переводит активы компании в токены, которые может приобрести любой держатель криптовалют. При этом новые токены можно будет также продавать и покупать на бирже.

Надо отметить, что свою криптовалюту имеет возможность выпустить не только частная компания, но и государство. К примеру, о создании собственных криптовалют недавно объявили в Венесуэле. В феврале этого года была запущена первая валюта этой страны — El Petro, которую власти обещают обеспечить нефтью. Планируется выпуск 100 млн единиц этой валюты, из которых 82,4 млн будут доступны для инвесторов на первом этапе. Кроме этого, президент Венесуэлы Николас Мадуро объявил о создании второй государственной криптовалюты — Petro Oro, обеспеченной уже золотом. Таким высокотехнологичным образом власти этой страны пытаются найти новые источники поступлений в бюджет.

РИСКОВОЕ ДЕЛО

Несмотря на нарастающую популярность и широкие возможности криптовалют, владельцы цифровых денег несут большие риски, в первую очередь, связанные с волатильно-

стью этого рынка. Без наличия единого эмитента и какого-либо реального обеспечения курс криптовалют может колебаться на десятки и даже сотни процентов в течение одного дня. На сегодня нет ни одного способа предсказать стоимость любой из альтернативных валют хотя бы на неделю вперед. Для стабильной финансовой системы это неприемлемо.

На сегодня ни одна из криптовалют не является распространенным платежным средством. Число постоянных пользователей измеряется долями процента от общего числа населения, а бизнес не готов включать криптовалюты в свои финансовые обороты. Это связано прежде всего с тем, что криптовалюты пока никак не регулируются государствами, а также нет четких предписаний по учету доходов и налогообложению.

Технология блокчейн лежит в основе работы криптовалют, которые благодаря шифрованию защищены от подделок. Криптовалюты существуют только в виртуальном мире, не имеют физического аналога и при этом позволяют покупать товары и услуги

Внедрение технологии блокчейн и применение криптовалют корпорациями несмотря на свои плюсы пока сложно реализовать из-за проблем с масштабируемостью сети. Возрастающее число пользователей тормозит ее пропускную способность: транзакции проходят дольше, а издержки на создание и поддержку платежных проектов становятся выше.

Еще одна серьезная проблема криптовалют — защита прав потребителей. Как совершенно новое направление, работающее в области высоких технологий и одновременно привлекающее в свою орбиту большое количество не самых образованных пользователей, блокчейн формирует серый сектор. В новостях постоянно появляется информация об очередных мошеннических скандалах, проблемах с безопасностью, отмытием денег, закрытием очередных проектов и т. д. Кибер-риски еще долгое время будут неотъемлемой частью мира криптовалют. Со временем все перечисленные проблемы будут разрешены, однако для этого потребуются не один год.

БЖ

ОЛЬГА
КРАСИЛЬНИКОВА

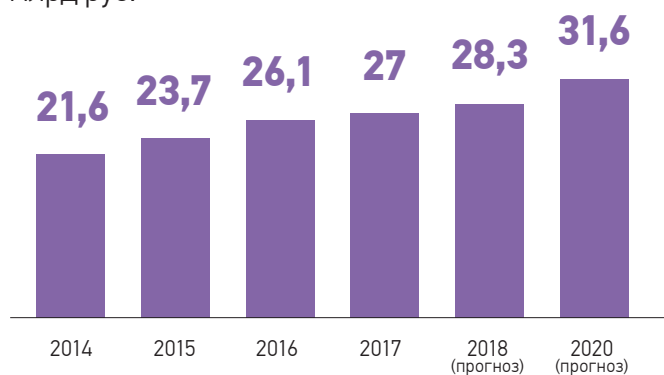
ЖЕЛЕЗНАЯ ЛОГИКА



Российский вендинг по мировым меркам всегда показывал довольно скромные результаты. Последние годы столь долгожданному ренессансу этого рынка помешал кризис и законодательные инициативы. И хотя вендинговые компании до сих пор находятся в подвешенном состоянии, все говорит о том, что впереди их ждет взрывной рост.

Российскому вендингу есть к чему стремиться. По данным European Vending Association, в 2016 году на территории России работало всего 165,5 тысяч вендинговых автоматов. А точнее — один автомат на 872 человека. Довольно скромный показатель, учитывая размеры нашей страны. Для сравнения, такая маленькая страна, как Япония, являясь мировым лидером в области вендинга, демонстрирует соотношение 1 к 25.

Размер рынка вендинга в России,
млрд руб.



Источник: Euromonitor International, 2017

В 2017 году компания NeoAnalytics провела исследование российского рынка вендинга, результаты которого тоже оказались неутешительными. К примеру, выяснилось, что в Москве, где вендинг получил наибольшее распространение, освоено только 10% рынка торговых автоматов. В регионах показатель еще скромнее — не более 3%. При этом, по наблюдениям игроков рынка, за последние несколько лет в России активизировалось производство автоматов: количество отечественных компаний, занимающихся разработкой новых торговых аппаратов, выросло значительно. В числе самых крупных — компании «Уникум» и VendShop.

Формированию рынка производителей вендинговых автоматов способствовал возросший спрос со стороны крупных торговых компаний. Использование вендинга как дополнительного канала продаж набирает популярность у игроков самых разных отраслей. К примеру, компания «Газпром» разрабатывает проект по продаже моторных масел через торговые автоматы.

ЗИЯЮЩИЕ ПУСТОТЫ

В 2017 году автоматы различного профиля стали массово устанавливаться в московском метрополитене, в отделениях почты России и в вагонах пригородных поездов московского региона. Однако, по мнению Александра Перемятова, генерального партнера Magic Group (компания развивает в России несколько вендинговых направлений: массажные кресла, кофейные и снековые автоматы), многие перспективные ниши вендингового рынка до сих пор пусты даже в столице.



ЗАНИМАТЕЛЬНЫЙ ВЕНДИНГ

При упоминании вендингового аппарата чаще всего вспоминается автомат с газировкой или снеками. Однако сегодня «вендинговая мысль» ушла значительно дальше. Через торговый аппарат можно купить даже машину. В американском городе Нешвилл компания Carvana (специализирующаяся на продажах новых автомобилей) оригинальным образом организовала онлайн-торговлю: на сайте фирмы можно приобрести понравившийся автомобиль, а забрать его в огромном торговом аппарате, представляющем собой пятиэтажное здание с автоматизированной системой «выдачи» товара. Другой автомат, установленный в университете Ксавьера в Цинциннати (США), готовит студентам пиццу. Внутри устройства содержится до 70 основ пиццы. После внесения оплаты можно выбрать начинку, и в течение трех минут еда будет готова. А вот ферма в Гамбурге (Германия) начала продавать с помощью вендинговых автоматов свежие куриные яйца. Торговые аппараты фермеров выглядят, как кормушки, и установлены на улицах города.

38%

составит рост мирового рынка вендинга в период с 2017 по 2021 год.

Источник: HTF Market Intelligence, 2017

Большая часть вендинговых бизнесов (до 80%) приходится на продажу напитков и снеков, отмечает Дмитрий Ветров, руководитель отдела маркетинга в «Уникум» (торгово-производительной компании с офисами в Москве и Санкт-Петербурге). Но даже в этом «густонаселенном» сегменте остается много места для новых игроков.

В последние три года на развитии вендингового рынка сказался кризис, который сразу вылился в снижение продаж. Впрочем, по сравнению с «родственной» розницей, он еще легко отделался. «Можно сказать, что вендинг получил осколочные ранения», — метафоричен Перемятов. Пострадали в основном компании, ориентированные на верхний ценовой сегмент. К примеру, кризис не пережила вендинговая компания, которая продавала через автоматы черную икру. Что касается более скромных среднего и низкого ценовых сегментов, здесь объемы продаж хоть и снизились, но не критично.

Сразу же после кризиса перед игроками рынка встала еще одна проблема. ФЗ-54 вступит в силу летом 2018 года, и, согласно его положениям, каждый вендинговый автомат нужно будет оснастить онлайн-ККТ, а также печатающим устройством для выдачи чеков. Следовать букве закона вендинговым компаниям будет непросто. По некоторым расчетам, установка кассы и принтера внутри автомата может обойтись в половину стоимости устройства. Есть и технические проблемы, ведь некоторые аппараты работают автономно, без электричества: например, такие как устройства, торгующие жевательной резинкой или детскими игрушками. Впрочем, в компаниях надеются, что и этот удар обойдет рынок стороной.

Для этого есть основания: по данным экспертов, опрошенных «Бизнес-журналом», к июлю 2018-го в законе может появиться ряд выгодных для отрасли поправок. Так что участники рынка рассчитывают, что 2018-ый станет последним застойным годом, а дальше показатели этого сегмента пойдут, наконец, в рост. И расти есть куда, ведь потенциал для активной динамики у вендинга огромный.

НОВЫЕ ГОРИЗОНТЫ

Эксперты уверены, что с помощью автоматов можно продавать практически любой товар, а не только напитки и снеки, на которых так зациклены игроки рынка. По мнению Александра Перемятова, не меньшим потенциалом обладают «товары народного потребления», такие как, например, чулочно-носочная продукция. Иностранные компании уже вовсю экспериментируют. Например, «Икея» в прошлом году начала продажи через вендинговые аппараты кухонной утвари. На одной из станций метро в Стокгольме (Швеция) был установлен автомат, предлагающий приобрести пресс для чеснока, яйцерезку и другие приборы. Впрочем, этот автомат прежде всего появился в рекламных целях, чтобы привлечь покупателей к кухонной продукции бренда.

Среди новых направлений, которые стабильно набирают популярность последние годы, Татьяна Шубина, руководитель отдела PR и рекламы подмосковной торгово-производительной компании VendShop, отмечает продажу молочной и фермерской продукции, хлебобулочных и кондитерских изделий, очищенной питьевой воды и мороженого. Причем

направления, которые переживают сегодня быстрый рост (например, торговля через автоматы молоком) производители вендинговых компаний готовы активно поддерживать новыми технологиями. На выставке VendExpo-2017 российский разработчик автоматов «ЕстьМолоко» представил молокобот, оснащенный технологией IoT («Интернет вещей»). По словам основателя компании Владимира Занькова, молокобот представляет собой «практически совершенный» механизм, в нем буквально нечему ломаться: с одной стороны — очень простое устройство, разливающее молоко по бутылкам, с другой — цифровая «начинка», состоящая из дисплея с понятным интерфейсом и сервера, подключенного к интернету. Общаться с автоматом тоже просто: на экране всего несколько кнопок. Дружелюбный виртуальный помощник «сопровождает» клиента от выбора продукта до его получения в специальном окошке. Автомат фиксирует все важные показатели: от количества молока до наличия дисконтных карт. А если пора пополнить запас расходных материалов, он сам связывается со своим владельцем и сообщает об этом.

По мнению Александра Перемятова, в целом на рынке сегодня отчетливо прослеживаются два тренда: тренд на уникальность и тренд на технологичность. Первый подразумевает, что покупателя уже не удивить аппаратом с кофе или лимонадом, поэтому есть запрос на что-то новенькое. Увидев в ряду торговых автоматов новую машину с необычным дизайном или продуктом, покупатель обязательно заинтересуется и подойдет, и в этом случае вероятность покупки многократно возрастает. Александр Перемятов испытал эффект «любопытности» клиентов на себе, когда только открывал свой первый вендинговый бизнес в 2006 году — автоматизиро-

Вендинг довольно прост в организации, входной билет на этот рынок стоит недорого, при этом здесь полно свободных ниш. Поэтому многие эксперты называют этот бизнес отличным стартом для начинающего предпринимателя или дополнительным, практически «пассивным» источником дохода — впридачу к основной работе

ванные массажные кресла. Устанавливая кресла в торговых центрах (одним из первых в России), он был уверен, что людям потребуется время, чтобы привыкнуть к новинке. Проблем с торговыми центрами, по расчетам предпринимателя, напротив, не должно было быть, ведь таким образом арендаторы получали конкурентное преимущество, зарабатывая попутно на арендной плате. На деле все оказалось с точностью наоборот: пришлось долго уговаривать владельцев торговых центров и салонов предоставить место для массажных кресел, в то время как посетители быстро пристрастились к автоматам.

Второй тренд предполагает появление высокотехнологичных торговых аппаратов. В том числе не отдельных машин, а

целых вендинговых систем, объединяющих сразу несколько различных автоматов. Новым игрокам на рынке вендинга, по мнению Перемятова, не стоит игнорировать эти тенденции. Однако все-таки это дело будущего. «Сегодня в Москве и Санкт-Петербурге представлено много интересных, креативных концепций торговых аппаратов. Но стоит взять любой другой город-миллионник в России — там ничего подобного нет. Можно брать существующий кейс (например, по продаже контактных линз — *Прим. Ред.*) и переносить его в любой другой город», — говорит Перемятов.

ЖЕЛЕЗНЫЙ ПРОДАВЕЦ

Вендинговый бизнес имеет много преимуществ. Именно поэтому некоторые эксперты считают его отличным стартом для начинающего предпринимателя или дополнительным, практически «пассивным» источником дохода: «Бизнес довольно прост в организации, «входной билет» не так дорог, а ниша вендинга в России еще свободна, — говорит Дмитрий Ветров. — Это вполне может стать своеобразным «домашним» бизнесом в дополнение к основной работе».

Вендинговый бизнес может обходиться без привлечения постоянного персонала. Для предпринимателя-новичка это огромный плюс: подобрать хорошего продавца очень сложно, при том, что от работника обычно напрямую зависит успех торговой точки. Соответственно, автомат может продавать круглосуточно, а также не требует отпусков и больничных, перечисляет плюсы вендинга Юрий Тараненко, руководитель управления развития коммерческой недвижимости ГК «Инград». При этом стоит он недорого. Отечественный — в пределах 200 тыс. рублей, импортный немного дороже — 300–350 тыс. рублей.

Интересен вендинг не только начинающим предпринимателям. Крупные компании выбирают автоматы в качестве дополнительного канала продаж. Торговый аппарат может «дотянуться» до потребителя в местах, где другой формат (вроде торговой точки) не подойдет: на улице, в парках, в комнатах отдыха, на вокзале, в метро. И «заниматься» при этом не только прямыми продажами, но и работать как айс-стоппер, отмечает Шубина (VendShop): на поверхности автомата можно разместить логотип компании, слоган и другие атрибуты фирменного стиля. Вендинговые аппараты с дисплеями «готовы» прокручивать рекламу компании или продавать рекламное место.

Иногда компании приходят к вендингу именно из-за «рекламного» эффекта автоматов. «Лаборатория космического питания» специализируется на продаже космического питания в тубах. Продукт необычный, но довольно востребованный благодаря советскому космическому прошлому. Приобретают товар из любопытства, в качестве презента, часто — детям. Компания поставила цель популяризовать свой товар с помощью брендированных автоматов и потому отказалась от сотрудничества с сетевыми магазинами: свои космические калории компания продает точно, в наиболее подходящих для инновационной еды местах, таких как Сколково или Политехнический музей. «На рынок мы сознательно вышли продажами через автоматы, чтобы не работать с крупными ритейлерами, — рассказывает Людмила Афанасенко из «Лаборатории космического питания». — У нас с ними разные задачи: ритейл зарабатывает на продукте, мы же хотим его популяризовать. Это совершенно разные векторы развития».

Александр Перемьятов (Magic Group) отмечает, что в вендинге охотно идут и крупные бренды для продвижения своих мало популярных или новых продуктов: «Автомат оформляется в фирменном стиле какого-нибудь крупного бренда, но на полки выставляется не только популярный флагманский товар, но и другие, малоизвестные продукты компании. Таким образом покупатели знакомятся со всей продуктовой линейкой бренда».

ВАЖНЫЕ НЮАНСЫ

Благодаря низкому порогу входа у вендинга в России сложился образ «легкого» бизнеса. Однако опытные игроки отмечают, что бизнес не так прост, как это может показаться на первый взгляд. О некоторых нюансах стоит подумать заранее. Например, автоматы занимают небольшую площадь — 1–2 кв. м. Но в торговых центрах имеются отдельные тарифы для торговых автоматов, и зачастую они весьма значительны: «В Москве в торговом центре аренда площади под торговый автомат сопоставима с арендой под торговый остров: в среднем это до 500 тысяч руб. за 5–15 кв. метров в год», — предупреждает Иван Артемов, руководитель отдела разработки концепций торговых центров CBRE.

С двумя или даже пятью торговыми аппаратами не выжить, предостерегает Перемьятов. Так что задумываясь о вендинговом бизнесе, необходимо закладывать средства сразу на парк автоматов, состоящий как минимум из 20 машин. Именно такое количество, по мнению старожилов рынка, является оптимальным с точки зрения соотношения выручки и затрат на обслуживание. Однако для выхода на рынок с таким парком требуется капитал в 4–5 млн рублей, при том что срок окупаемости составляет не менее двух или трех лет.

При этом разговоры о том, что торговые автоматы часто ломаются, являются чистой правдой. Так что начинающему предпринимателю следует заранее подумать о ставке ремонтника или, по крайней мере, на первых порах научиться самостоятельно разбираться в технической «начинке» аппарата. «Нужно быть готовым к тому, что до 10% от всего времени автомат будет неисправен или на ремонте», — приводит статистику Перемьятов. При этом предприниматель отмечает, что зачастую неисправности — дело рук самих покупателей. «Могут бумажку вставить в купюроприемник, потрясти автомат или даже пнуть», — сообщает предприниматель.

Еще один подводный камень — размещение автоматов. Конечно, вендинг позволяет дотянуться до самых многолюдных мест: он проникает даже туда, где нет места обычным торговым точкам. Однако сходу определить, в каком конкретно месте даже в пределах одного и того же пространства аппарат будет приносить максимальную выручку — довольно сложно. Потому в вендинговом бизнесе обычная практика — постоянное перемещение торгового аппарата. К примеру, автомат с кофе лучше всего поставить возле курилки: люди любят выпить кофе после сигареты. Однако определить точное место скопления людей можно только через некоторое время — изучив, как течет жизнь в торговом или бизнес-центре.

ВНЕШНИЕ СВЯЗИ

Вендинговый бизнес во всем мире неразрывно связан с улицей. В большинстве стран количество «комнатных» автоматов не превышает число уличных. В свою очередь в России до сих пор остается большой перекосяк в сторону торговых ав-



ВЕНДИНГ В МИРЕ

В 2017 году в мире насчитывалось около 17 млн торговых автоматов, гласит исследование Berg Insight. По прогнозам ABI Research, их количество к 2021 году вырастет до 24 млн. Топ-3 стран по популярности вендинга: Япония, США и Нидерланды.

По охвату населения торговыми аппаратами лидирует Япония — в стране восходящего солнца один автомат приходится на 25 человек (порядка 5 млн торговых аппаратов). На втором месте США с соотношением один автомат на 40 человек (в натуральном выражении в стране более 8 млн машин). Нидерланды на третьем месте с результатом один автомат на 100 человек. В этой стране действует около 170 тыс. торговых аппаратов.

томатов, установленных внутри зданий. Многие определяет климат: холодные зимы, дождливые весны и осени затрудняют массовое использование современных автоматов вне помещения. Однако именно с выходом «на улицу» многие игроки и связывают дальнейшее развитие отрасли. «Мы думаем, что в скором времени торговые автоматы станут неотъемлемой частью выездной торговли», — делает прогноз Татьяна Шубина (VendShop). Некоторые компании находят технические решения, учитывающие климатические особенности страны. К примеру, компания «Бофт», разработавшая автоматы для печати фотографий, недавно усовершенствовала дисплей, который в зимний сезон позволяет пользоваться устройствами, установленными на улице, не снимая перчаток.

Сезон может влиять и на начинку автоматов. К примеру, прошлым летом компания «Икея» установила в парке имени Горького автоматы для продажи своих пледов: в зависимости от погоды пледы могли играть роль или покрывала, или накидки. «Почему бы таким образом не продавать, например, зонты?» — размышляет Александр Перемьятов.

БЖ

ХОРОШИЕ ДААННЫЕ

В прошлом году ажиотаж вокруг машинного обучения, искусственного интеллекта и анализа данных достиг своего пика. Почти каждые пару месяцев читали о том, как нейронная сеть¹ победила человека в очередной игре, будь то покер или го. Компании из самых разных отраслей были уверены, что нашли панацею от всех проблем. Однако половина из них не до конца понимала суть «модных» алгоритмов. Все должно измениться в 2018-ом, когда машинное обучение перейдет в фазу «зрелости».



АРТЕМ ПИЧУГИН

руководитель программ
по большим данным
компании Newprolab

Победа в настольных и компьютерных играх — всего лишь то небольшое, на что может рассчитывать человечество с помощью искусственного интеллекта. Преодолев фазу «взросления», новые технологии могут спасти миллионы жизней, принести миллиарды бизнесу и стать именно тем недостающим элементом, которого не хватает для создания компаний будущего. Для того чтобы этого достичь, необходимо найти практическое применение всем тем алгоритмам и научным статьям, которые были опубликованы в прошлом

году. Посмотрим, какие события в области искусственного интеллекта стали наиболее важными в 2017 году и определяющими для трендов года нынешнего.

1 Нейронные сети — обучаемая математическая модель, построенная по принципу организации и функционирования нервных клеток живого организма.

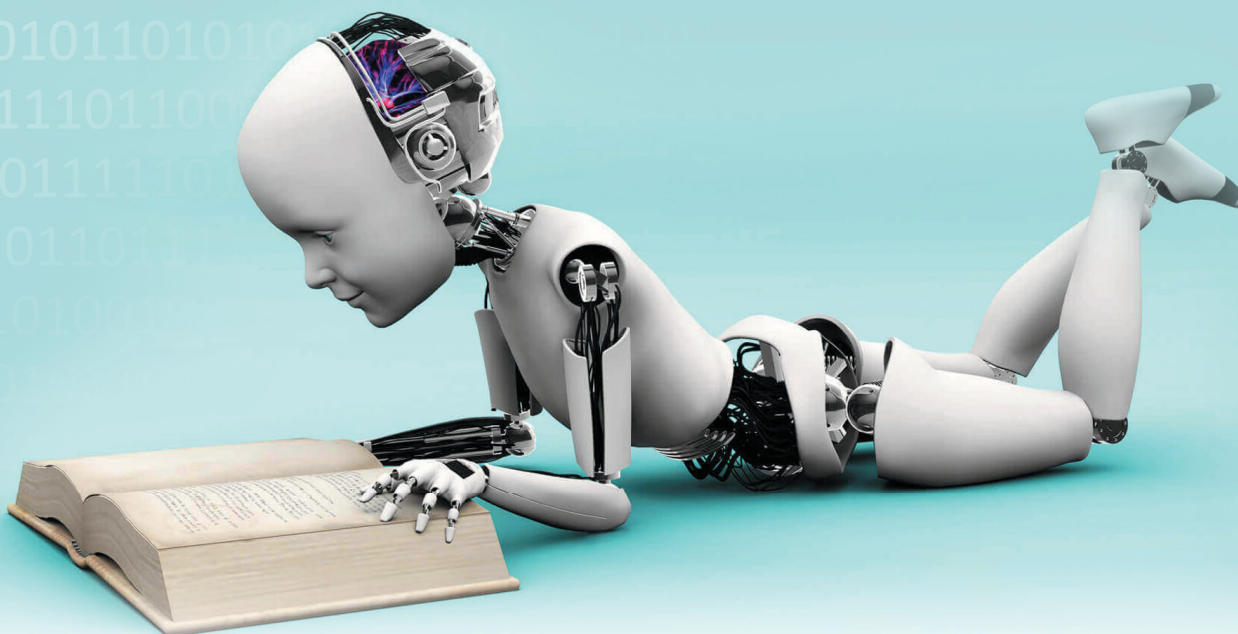
ГОЛОС РАЗУМА

2017-й прошел под знаменем голосовых или виртуальных помощников², которые, по сравнению с их предшественниками, стали намного умнее. В прошлом году в тысячах домов по всему миру появилась колонка Amazon Echo³ и ее помощница Alexa, набор умений которой за прошлый год вырос в пять раз (разработчики начинали всего с пяти функций). Помимо базовых вещей вроде погоды, сводки новостей и планов на день, Alexa может спеть, подобрать музыку на свой вкус и даже рассказать анекдот.

Этот же год был отмечен появлением на свет отечественной помощницы — «Алисы» (разработчик — компания «Яндекс»). «Алиса» распознает речь человека и пытается имитировать диалог, что у нее получается весьма неплохо: у голосовой помощницы хорошее чувство юмора, она любит пошутить, поспорить и даже готова что-то спеть. Таким образом, благодаря развитию машинного обучения

2 Виртуальный помощник — веб-сервис и/или приложение, фактически исполняющий роль личного секретаря при пользователе.

3 Amazon Echo — устройство, голосовой помощник со встроенным микрофоном для домашнего использования в целях выполнения различных простых просьб владельца.



и алгоритмов обработки естественного языка мы смогли еще ближе подобраться к созданию реальных С-ЗРО и Джарвисов.

МАШИНЫ-ПОБЕДИТЕЛИ

Еще недавно казалось, что благодаря большому количеству возможных сценариев развития игры го (в отличие, например, от шахмат), у человека всегда будет преимущество перед машиной. В прошлом году стало ясно, что это не совсем так. Главным успехом в области искусственного интеллекта за прошлый год многие называют окончательную победу программы AlphaGo (созданную британской компанией DeepMind) над лучшими игроками в го. В октябре 2017 года была выпущена обновленная версия алгоритма — AlphaGo Zero, которая смогла обыграть все предыдущие программы. Прорыв данной версии заключался в том, что она обучилась с нуля, играя сама с собой, без каких-либо дополнительных данных, в то время как предыдущей AlphaGo для этого было необходимо просмотреть тысячи профессиональных партий.

Таким образом, был сделан важнейший шаг от обучения с учителем к самообучению — алгоритму, способному развиваться, самостоятельно взаимодействуя с окружающим миром без вмешательства со стороны человека.

БОЛЬШАЯ ГОНКА

В начале 2017 года открытая программная библиотека TensorFlow была единоличным лидером среди программных платформ для машинного обучения. Продолжалось это до того момента, пока Facebook не выпустил свою платформу (PyTorch), которая мгновенно обрела популярность и завоевала расположение многих пользователей. Это спровоцировало начало конкурентной борьбы: в феврале 2018 года Google совершил масштабное обновление своей библиотеки TensorFlow Fold, в которую, по аналогии с PyTorch, были добавлены динамические нейронные сети.

В соперничество включились и другие компании, разработавшие собственные платформы: Apple анонсирует

библиотеку машинного обучения CoreML, Uber — новый вероятностный язык программирования Pyro, Amazon — библиотеку Gluon и т. п. Конечно, такая конкуренция только на пользу отрасли, ведь вместе с ней растет производительность платформ, которые становятся все более удобными и доступными для разработчиков.

НОВАЯ ГЕНЕРАЦИЯ

Благодаря компании Prisma и невероятной популярности свёрточных нейронных сетей (CNN), 2016 год можно было назвать годом обработки изображений. В свою очередь генеративно-сопоставительные сети — Generative Adversarial Network⁴ (GAN) сделали все, чтобы мы запомнили прошлый год как время, когда появилась возможность генерировать все, что мы хотим: начиная с изображений котиков и заканчивая ненастоящими выступлениями президента США.

Потенциал применения этой технологии не ограничивается изображениями: нейронные сети научились писать стихи в стиле Курта Кобейна, выпускали альбом в стиле блэк-метал и заканчивали «Игру престолов» за Джорджа Мартина.

Стремительное развитие ИИ привело к новой волне дискуссий по поводу этичности и даже опасности развития искусственного интеллекта. Например, глава Tesla и SpaceX Илон Маск призвал задуматься о регулировании этой отрасли, назвав искусственный интеллект «самым большим риском, с которым мы сталкиваемся как цивилизация»: он предположил, что решение, принятое компьютером, когда-нибудь может привести к войне. Однако с позицией Маска резко не согласился Марк Цукерберг, ответив, что ИИ сделает нашу жизнь только лучше.

4 GAN — алгоритм машинного обучения без учителя, построенный на комбинации из двух нейронных сетей, одна из которых генерирует образцы, а другая старается отличить правильные образцы от неправильных.



К ЧЕМУ ЭТО ПРИВЕДЕТ В 2018 ГОДУ?

1 Персональные помощники и чатботы (виртуальные помощники) будут умнее, а управление голосом станет нормой. По разным оценкам в прошлом году было продано более 20 млн «умных» колонок Amazon Echo. Прибавьте к этому продажи устройств Google Home и Apple Homepod, и получится, что десятки миллионов американцев уже сегодня регулярно пользуются голосовым управлением. Тренд задан, и многие другие компании уже внедряют голосовых помощников в свои продукты, что неудивительно: для людей голос является естественной и наиболее удобной формой коммуникации, а с развитием нейросетей и технологий обработки естественного языка мы можем общаться не только друг с другом, но и с машинами.

Стоит отметить, что эта тенденция относится не только к продуктам и сервисам, но также к внутренним процессам в компаниях. По некоторым оценкам, в 2018 году в мире около 20% фирм готовятся внедрить голосовые интерфейсы в свои бизнес-процессы. В результате значительно вырастет эффективность сотрудников, ведь отпадет нужда разбираться в сложных, перегруженных функциями платформах: требуемую задачу можно озвучить, остальное сделает машина.

Голосовые помощники будут встроены в большинство предметов, которые нас окружают ежедневно: в компьютеры, бытовую технику, наши автомобили и квартиры. А это означает, что у них появится доступ к нашим ежедневным привычкам и нормам поведения. Следовательно, они будут становиться все умнее и персонализированнее. Мой голосовой помощник Alexa будет знать, когда я возвращаюсь домой, чтобы вовремя разогреть ужин, какую музыку включить утром, чтобы я был бодр и так далее. Конечно, голосовые помощники и сейчас могут выполнять ряд из этих задач, однако пока они недостаточно самостоятельны (их поведение предопределено предварительными настройками пользователя). В ближайшем будущем это изменится, и они смогут функционировать с минимальным вмешательством человека в их действия.

2 Роботизация отраслей. Успех компании DeepMind в создании самообучающихся машинных алгоритмов открыл огромные возможности для улучшения существующих автономных автомобилей, дронов и роботов, а также создания новых, которые в процессе взаимодействия с окружающим миром смогут с нуля обучиться выполнять необходимые человеку функции.

Область применения таких роботов может быть самой разной: от консультирования клиентов в магазинах до логистики. К примеру, в июне 2017-го улицы Дубая начал патрулировать первый в мире робот-полицейский. Используя нейросети и принципы Интернета Вещей (Internet-of-Things), он способен самостоятельно передвигаться по городу, разговаривать на шести языках, распознавать лица подозреваемых и даже по-армейски приветствовать прохожих.

3 Демократизация искусственного интеллекта. С каждым годом пользоваться платформами машинного обучения становится все проще. Если еще пару лет назад, чтобы обучить многослойную нейросеть, необходимо было практически вручную строить каждый элемент модели, проводя сложные математические вычисления, то сейчас это можно сделать с помощью всего нескольких строк кода. Как следствие, снижается и порог вхождения в область: искусственным интеллектом сейчас могут заниматься люди из самых разных областей.

В текущем году эта тенденция сохранится. Машинное обучение пронизывает собой все больше отраслей, поэтому движение в сторону простоты и удобства вполне логично. Не исключено, что уже совсем скоро можно будет обучать сложные, многоуровневые нейронные сети, сделав всего несколько щелчков мышкой, даже не прибегая к программированию.

4 ИИ — генератор контента. Из-за развития искусственного интеллекта сегодня уже несколько десятков профессий находятся на грани исчезновения, но кто бы мог подумать, что в зоне риска могут оказаться и виды деятельности, требующие креативности и творчества. Конечно, пока бояться нечего, однако реальность такова, что машины уже сейчас занимаются созданием контента в рамках бизнеса, причем вполне успешно. Контент, сгенерированный с помощью нейронных сетей, со временем будет способен приносить бизнесу деньги. Ближе всего к этому искусственный интеллект приблизился в написании текстов, используемых в маркетинге, социальных сетях, при создании новостных сводок и финансовых отчетов. К примеру, израильский стартап Articoolo построил алгоритм, способный написать статью на заданную пользователем тему: достаточно в двух словах описать, о чем должен быть текст, желаемое количество слов

и сделать выбор между «читабельностью» и «уникальностью», чтобы через несколько минут получить готовую статью.

Если говорить о подготовке аудио- и видеоконтента, ожидается, что уже в этом году «творчество» нейросетей можно будет успешно монетизировать, чем уже занимается ряд стартапов. Например, сервис Wibbitz генерирует видео на основе текстовой информации, а нейробиологи из Чикаго создали платформу Brain.FM, которая создает музыку, помогающую людям бороться с бессонницей и депрессией. Месячная подписка на сервис стоит \$7, а пожизненная — \$150. Сегодня вероятность того, что какой-нибудь музыкальный лейбл заключит контракт с нейросетью, уже не кажется такой низкой.

5 Машинное обучение «переедет» из облака в телефон. До недавнего времени модели искусственного интеллекта⁵ обучались преимущественно на отдельных облачных кластерах, а затем результаты отправлялись на устройство пользователя. Главным недостатком такого подхода, учитывая непрерывающийся поток данных со смартфонов, является скорость обновления модели. Конечно, лучше хранить все на мобильном устройстве, чтобы значительно ускорить весь процесс и усилить безопасность, ведь данные пользователя будут храниться в телефоне, а не в облаке. Несмотря на плюсы, реализация такого подхода была невыгодной из-за ограничений на вычислительную мощность и заряд батареи девайсов. Однако в прошлом году производители микропроцессоров — Huawei, Apple, Qualcomm и другие — стали подстраивать устройства специально для внедрения машинного обучения. Тогда же Google, Apple и Facebook выпустили мобильные версии своих платформ с искусственным интеллектом, чтобы разработчики могли ускорить обучение моделей для своих приложений.

Пока наиболее ярким примером машинного обучения в телефоне является библиотека CoreML для iOS, которая позволяет разработчику легко интегрировать в свое приложение предобученную модель для распознавания лиц, текстов, изображений и пр. И здесь можно упомянуть функцию Face ID на iPhone X, который обучается распознавать лицо хозяина телефона для разблокировки, а также позволяет создавать анимированные картинки («эмодзи»).

5 Модель искусственного интеллекта — программа, созданная компьютерной системой с целью выполнения различных творческих функций, которые являются прерогативой человека.

Таким образом, все идет к тому, что искусственный интеллект будет «переезжать» к нам в карман, чтобы повысить эффективность работы моделей, а также еще больше персонализировать различные продукты, ведь сегодня смартфон — это наиболее полный источник информации о своем хозяине, его интересах, привычках и круге общения.

Победа в настольных и компьютерных играх — всего лишь то небольшое, на что может рассчитывать человечество с помощью искусственного интеллекта. Преодолев фазу «взросления», новые технологии могут спасти миллионы жизней, принести миллиарды бизнесу и стать именно тем элементом, которого так не хватает для создания компаний будущего

6 От разговоров об этических нормах вокруг искусственного интеллекта нужно будет переходить к действиям. Учитывая темпы, с которыми развивается эта сфера, можно отметить, что человечество не успевает отвечать на все вопросы, которые возникают на почве этики. В прошлом году наиболее ожесточенные дискуссии ограничивались всего двумя темами. Во-первых, это приватность и использование личной информации, а во-вторых, безработица, которую может спровоцировать повсеместное внедрение ИИ.

Однако наступил 2018 год, и перед нами встают новые этические дилеммы (в то время как на старые так ответ и не найден.) Например, как можно определить, что является оригиналом, а что — подделка (создано машиной), когда нейросети уже сейчас могут генерировать новости, фотографии, видео? Как предотвратить распространение ложных новостей, компрометирующих фотографий, которых в реальности никогда не было? Как избежать потенциально расистских или сексистских результатов работы модели? Чтобы дать ответ на эти вопросы, страны всего мира будут вынуждены принимать соответствующие меры регулирования.

Казалось бы, ИИ развивается настолько быстро, что бизнесу невозможно угнаться за всеми инновациями в этой области. Впрочем, по правде говоря, это и не нужно. Самое главное в такой ситуации — быть в курсе того, в каком направлении движутся технологии и сохранять гибкость бизнес-процессов, чтобы в решающий момент не опоздать и не остаться на обочине истории, в то время как конкуренты уже вовсю используют ИИ, совершенствуя свои продукты и сервисы.

БЖ



КТО И КОГДА ПОЛОЖИЛ ВАС НА ПОЛКУ?

Все мы привыкли к тому, что у нас всегда есть выбор. Нам предлагают — мы выбираем. Причем в своем выборе становимся все более ленивыми. И это незамедлительно используют поставщики новых технологий.

Исследования показывают, что пользователю требуется совсем немного времени, чтобы положить взятый «с полки» продукт или услугу назад, если ему сразу же неочевидна польза от покупки. В особенности это касается интернета и цифровых продуктов, таких как приложения в мобильном телефоне. Очень сложно заставить пользователя скачать себе приложение, затем зарегистрироваться и начать им пользоваться. Но еще сложнее сделать так, чтобы ваш пользователь остался с вами на долгое время.

Когда мы были в гостях у компании NetFlix (американский онлайн-сервис для просмотра кино и сериалов), нам рассказывали про поведение пользователя у экрана телевизора. Если клиент не смог обнаружить интересующий его контент на первом экране, у NetFlix есть 30 секунд, чтобы исправить ситуацию. Если пользователь все еще не проявил интереса и не кликнул «смотреть», можно считать его безвозвратно утерянным.

Что из этого следует? Мы наблюдаем глубочайшую персонализацию того, что вы показываете и кому вы предлагаете свой продукт. Если у вас нет дара предвидения, то и нечего бороться за потребителя, все равно проиграете. Что же нужно для того, чтобы выиграть? Для этого необходимо знать о вашем клиенте все. Не

знаете все, тогда будьте добры узнать многое... Первое правило гласит: «Данных о клиенте никогда не бывает много». Правило второе: «Эти данные никогда не станут полными». Правило третье: «Умение выжимать из этих данных максимум предсказательной силы — это ваша ключевая компетенция, в особенности если ваш клиент — это пользователь ИТ-продуктов».

Наука и технологии совершают в этой области знаний настоящую революцию, которая называется «машинное обучение и искусственный интеллект». Нейронные сети при достаточ-

ном количестве данных способны творить чудеса изобретательности и хорошо предсказывают будущее, визуализируя его относительно каждого отдельного клиента. Профессор Стэнфорда Михал Косински проводил глубинные интервью клиентов на предмет определения психотипов и одновременно обучал нейронные сети на фотографиях и анализе активности этих субъектов в социальной сети. В результате нейронные сети обучились настолько хорошо, что без всякого интервью лишь на основании нескольких ваших фотографий и анализа 300 ваших комментариев и лайков в сети, алгоритмы Косинского лучше предсказывают ваш выбор и поведение, чем супруг или супруга исследуемого субъекта.

Избирательная кампания президента США стала хорошим испытательным полигоном для такого рода технологий. Вместо того чтобы бомбить общественность одними и теми же лозунгами, как это бывало в старые добрые времена, нейронные сети сначала глубоко изучили портрет каждого представителя электората. В прямом смысле этого слова: исследовав поведение человека в сети и только потом безошибочно предлагая пост, способный спровоцировать правильную реакцию на данное сообщение.

А теперь давайте вернемся к вашему выбору. Настолько ли вы свободны в своем выборе? И если нет, то почему? И кто дергает за невидимые веревочки, мотивируя вас сделать тот самый правильный выбор.

Ответ на этот вопрос прост. Именно те, кто знает о вас больше и умеет лучше обрабатывать эти знания, тот и получает неоспоримые конкурентные преимущества. А знает о вас больше тот, кому вы доверяете самое ценное — ваше время. Часы, проведенные в социальных медиа в поиске интересующей вас информации, не проходят даром. И тоже — в прямом смысле этого слова. Как следствие — Facebook, Amazon (второй по размеру поисковик в США), Google — именно они знают о вас больше всего.

Поэтому верните товар на полку. В современной экономике мы с вами и являемся тем самым новым товаром. Именно данные, прямо или косвенно полученные от нас с вами, а также наше внимание с глубокой персонализацией того, что вам хотят продать, поднимает эти компании на вершины рыночной капитализации.



ВИКТОР ОРЛОВСКИЙ

управляющий партнер
компании FortRoss
Ventures

БЖ

СТАРОСТЬ В РАДДОСТЬ

ВЕРА
КОЛЕРОВА

Семь лет назад столяры Сергей Коваль и Иван Микитюк открыли компанию, которая делает состаренную мебель ручной работы из соснового массива. Не имея за душой ни одного магазина и начав всего с пятидесяти тысяч рублей, благодаря интернет-продажам они сумели выйти на оборот в 50 миллионов.

Для Ковалья и Микитюка предпринимательство стало своего рода способом уйти от тяжелого физического труда. Коваль слишком хорошо знает, что это такое. Окончив техникум (по специальности деревообработка) в городе Ухта республики Коми, он переехал в Ярославскую область и за короткое время сменил несколько столярных мастерских. В Коми все было неплохо, вот только людей слишком мало: второй по величине регион России, а живет всего 900 тысяч, возмущается Сергей сложившимся миропорядком. Деревя там хватает, бизнес делать можно, но руки быстро опускаются — не дотянуться до покупателей. Не нравились ему и холода. «Девять месяцев в году зима, а остальное лето, — рассказывает бывший столяр. — Когда я оттуда уезжал, там только листья на березах начали завязываться, а когда приехал сюда, здесь уже на грядках росла зеленая клубника».

Вместе с Микитюком, тоже столяром по профессии, они оказались в одной фирме, которая производила состаренную мебель, и хорошо освоили эту технологию. Чтобы придать дереву возрастную шарм, его специально обрабатывают или химическими способами, или — в большинстве случаев — механически, с помощью специальных щеток. Таким образом материал становится более рельефным и структурным, а на свет божий проступают годовые кольца, сама суть дерева. Мебель из состаренной древесины, по мнению любителей этого стиля, создает эффект чего-то теплого, уютного; такой интерьер неплохо вписывается в деревянный дом. Экспериментируя, производители состаренной мебели часто приближаются к лубку, делая псевдорусские интерьеры, а иногда уходят в более элегантные стили, такие как прованс, лофт и другие. Однако на вычурные расписные комоды, разноцветные громоздкие буфеты в сусальном золоте и кухни в стиле «в гостях у сказки» до сих

пор наибольший спрос. Особенно среди владельцев деревянных загородных домов и дач.

«Пообтесавшись» какое-то время на предприятии, Коваль и Микитюк (судьба их явно свела не случайно, даже день рождения у них в один день; одному 30, второму 31 год) заметили, что сегмент состаренной мебели имеет большие перспективы, при этом директор не видит открывающихся возможностей. В 2011 году они решили начать свое дело, справедливо рассудив, что даже если не пойдет состаренная мебель, с деревом не пропадешь: всегда можно начать делать массу востребованных вещей, начиная от лопат для уборки снега и заканчивая разделочными досками. Название компании предприниматели сконструировали из собственных фамилий. Стартовый капитал (в 50 тысяч рублей) не внушал особого оптимизма, а первый заказ был весьма далек от старинных интерьеров: деревянный дачный туалет с ромбиком. Однако следом подвернулся и более солидный заказчик — владелец частного дома во Владимирской области, который заказал целый интерьер.

Партнеры арендовали гаражный бокс, на двадцать тысяч купили старые самодельные станки, на остальное — доски и лак. «Мы оказались на нулях, — вспоминает Коваль. — Думали: если не сдадим заказ — прогорим. Ничего, сдали. С нами рассчитались — и всё пошло-поехало. Это был небольшой заказ, тысяч на 150, кажется, но нам для начала хватило». Первый блин, впрочем, вышел комом, признаются предприниматели, работали ведь на коленке, не имея ни приличного оборудования, ни технологий. В результате оказалось много недоделок, с которыми пришлось потом разбираться. Несколько раз выезжали на место. Но клиент все равно остался недоволен.

Чтобы больше такого не повторилось, стали налаживать технологии, закупать оборудование и обустроить помещения



для покраски и столярных работ, решили вопрос с отоплением. «Сколько зарабатывали, столько и вкладывали, — вспоминает Сергей Коваль (на фотографии — справа). — Мы сначала начали пахать, а потом уже считать. Сперва сами встали за станки и начали работать, а потом подумали: а ну его в лес, эту пыль глотать». Стали постепенно набирать сотрудников, и сегодня на их предприятии трудится примерно 45 человек.

ОТКУДА ДРОВИШКИ?

Добротная мебель из массива сосны оказалась востребована не только у частных лиц, но также у ресторанов и баров. Основным рынком сбыта предсказуемо стали Москва и близлежащие области. Заказов становилось все больше: главным образом потому, что Коваль сосредоточился на продвижении «Микко» в интернете. У компании никогда не было ни одной точки продаж, кроме маленького шоу-рума в Москве. Сто процентов заказов всегда поступало через Сеть. У многих конкурентов, работающих в сегменте состаренной мебели из сосны под заказ, ситуация противоположная: на сайтах посещаемость 10–40 человек в день, а продажи — только в офлайн-магазинах. Однако, торгуя через интернет, можно удерживать более низкие цены.

В расчете на быстрый рост основатели «Микко» с самого начала соглашались работать без предоплаты, отправляя мебель по индивидуальным заказам в любые регионы. «С предоплатой проблемы почему-то возникали чаще, — сделал вывод в дальнейшем Коваль. — Бывает, что оплачивают только половину заказа, а потом приходится забирать мебель обратно — отказываются платить».

В 2014 году Коваль и Микитюк взяли кредит и приобрели в Ярославской области здание под производство площадью 1100 квадратных метров, а недавно купили второе чуть большей площадью, куда планируют въехать в конце лета. Затрат было много: закупили станки, делали отопление, сигнализацию, стро-

или крышу и меняли окна. Одного только ручного инструмента у компании сейчас на два миллиона. А в прошлом году компаньоны вложили в бизнес еще три миллиона рублей.

Специализируется «Микко» на сосне, которая по своим свойствам лучше всего подходит для изготовления состаренной мебели. Лес берут из Вологодской и Архангельской областей, и еще немного костромского: в силу природных особенностей местная ярославская сосна не так хороша. Сырье обходится примерно в 8 тысяч рублей за кубометр, качественно высушенный лес и того больше — 12 тысяч, однако у «Микко» есть свои сушилки, и это позволяет экономить. «Лес сейчас везут неохотно, трудно договариваться, — делится проблемами Сергей Коваль. — Ну и надо понимать, что люди, которые этот лес привозят, сами живут в лесу. Случается, подводят, даже отказываются брать предоплату, потому что завтра им позвонит кто-то из тех, кто возьмет больше, и мы останемся без леса. Они не выставляют счет, не работают по безналу». Цивилизованные игроки с древесиной на рынке тоже есть, но они закупают товар у тех же «полудиких» фирм, продавая производителям на 30% дороже.

Мебель «Микко» изготавливается почти полностью вручную. На предприятии принципиально нет ни одного станка с числовым управлением (ЧПУ), даже мебельные щиты не закупаются на стороне: все делают сами. Конечно, доски распиливают и обстругивают на станках, однако никакой автоматизацией на производстве и не пахнет. Ведь в компании не только сколачивают доски. Здесь занимаются резьбой, росписью масляными красками, изготавливают декоративные элементы и даже держат свою кузницу, где обрабатывают кованые детали.

На рынке хватает любителей мебели ручной работы. Однако самим производителям приходится нелегко. «В ручном труде одни недостатки, — немного с раздражением говорит Сергей. — Процесс долгий, затратный и опасный. Будь у нас возможность автоматизировать производство, и при этом мебель на выходе

выглядела бы так же, как сейчас, мы бы так и поступили. Но такого оборудования не существует. Подобную задачу может решить разве что гигантский комбинат, работающий на десятках тысяч квадратных метров». Все дело в том, что партнеры имеют дело с большим количеством частных заказов и делают мебель по индивидуальным размерам: либо заказчик выбирает что-то из представленных на сайте коллекций, либо мебель изготавливается по его чертежам.

Иногда «Микко» отправляет свою мебель и в самые отдаленные регионы. Сложная логистика — часть работы, с которой все давно уже свыклись. Используют и свои машины, и «своих» перевозчиков, ищут попутный транспорт, пользуются услугами логистических компаний и, наконец, отправляют мебель контейнерами по железной дороге. Стоимость доставки для покупателей чаще всего не критична: например, при заказе мебели на 200 тысяч рублей заплатить три тысячи за перевозку клиент обычно может себе позволить. Но и тысячи километров для мебели не проблема. К примеру, за это время компания успела «построить» целое кафе для Хабаровска, еще одно — по заказу из Комсомольска-на-Амуре. «Если человек с Дальнего Востока обращается к нам и проявляет хоть малейший интерес — я изо всех сил за него хватаюсь, — делится Сергей Коваль. — Просто потому, что для нас это важная «галочка»: мне приятно, что я отправил что-то полезное за девять или даже двенадцать тысяч километров». Одного такого дальневосточного клиента Коваль как-то уговорил заказать мебели на 700 тысяч рублей и при этом заплатить за доставку еще 300 тысяч. «Я его убедил в том, что это рационально, и он сам в это поверил. Человек — такое существо, что всегда будет искать оправдания своим действиям», — объясняет Коваль.

КАК НЕ ЗАДЕРЕВЕНЕТЬ

Изготовление деревянной мебели для Сергея Ковалья и Ивана Микитюка — только бизнес, ничего личного. К зтейливым предметам обихода собственного производства они давно охладели: Сергей, например, предпочитает хайтек: «Если честно, мне самому не нравится наша мебель, ее концепция. Но люди ее покупают, поэтому мы все делаем на совесть и максимально качественно». В своем будущем доме он явно обойдется без полок с резными мишками и узорчатых шкафов. «Мы уже семь лет плотно работаем с деревом, а человеку больше пяти лет не стоит заниматься одним делом», — размышляет Сергей.

В том, что его фирма быстро росла и растет, заслуга далеко не только мастерства плотников и столяров. В первый год (2011) оборот «Микко» увеличился в четыре раза по отношению к началу работы, на следующий — удвоился. К сегодняшнему дню он вырос (по сравнению с 2011-м) примерно в 20 раз, до 50 млн рублей. Все дело — в умелом продвижении в Сети (на рекламу компания тратит от 70 до 100 тысяч рублей в месяц). Сначала Сергей Коваль сам глубоко погрузился в изучение механизмов контекстной рекламы и секретов таргетирования рекламы в соцсетях, а потом нанял специалиста, который помог провести рекламную кампанию стоимостью примерно в 40 тысяч рублей. Через две недели после этого от заказчиков не было отбоя.

«Понятно, что нам не хочется сидеть на производстве, — объясняет Коваль. — Если мы смогли с пятидесяти тысяч стартового капитала создать производство с таким штатом и оборотом, то имея теперешний капитал, точно сумеем как минимум еще на столько же увеличить оборот. Помешать может только пожар, война или сумасшедший экономический кризис». Остается только понять, как освоить офлайн-рынок. К примеру, по таким же ценам, как на сайте у «Микко», дилерам работать неинтересно. Значит, придется повышать цены. А вдруг у дилеров не сложится? Есть и другой вариант: можно продавать мебель под другой маркой. Однако партнеры настолько прикипели к своему бренду, что и на такой компромисс им сложно пойти. Как бы то ни было они уже сумели найти одного партнера (владельца магазина в Калининграде), который согласился продавать товар под маркой «Микко». Если все пойдет, в «Микко» рискнут и начнут открывать свои собственные точки продаж, начав, разумеется, с Москвы.

Сегмент состаренной мебели в России сейчас «раскачивают» десятки фирм, конкуренции хватает, однако по крайней мере в этом сегменте нет засилья импорта. С другой стороны, в Европе подобной мебели уже почти и не делают, да и, если бы делали, при нынешнем курсе рубля зарубежные производители вряд ли пришли бы на наш рынок. Из иностранных конкурентов есть только белорусские мебельщики, которые тоже активно «состаривают» мебель. Однако они, по оценке Ковалья, пока не разбираются в ценах. К примеру, не так давно одна белорусская компания предприняла попытку открыть магазины в Москве, но ничего не получилось: никто не хотел платить 90 тысяч рублей за сосновую полку шириной метр двадцать.

Впрочем, так или иначе рынок состаренной мебели — нишевый и тесный. Поэтому в будущем, когда компания вырастет до «оборотов в 200 миллионов», можно будет подумать о выпуске корпусной мебели «на потоке», мечтает Коваль: «К этому времени нам нужно полностью стандартизировать производство и делегировать управление им. Останется только принимать глобальные решения, как дальше развиваться, и — наслаждаться жизнью. Это нормальное желание того, кто начинает свой бизнес».

К своему далеко не преклонному возрасту компаньонам удалось добиться многого, однако к успехам они относятся довольно критично. «Это мы еще мало «закрутили», — иронизирует Сергей. — За семь лет можно было такое сделать... Могли бы уже на яхте в Карибском море плавать, а вместо этого до сих пор тут доски воруем».

БЖ





В ОДНОЙ УПРЯЖКЕ

ВЕРА
КОЛЕРОВА

Олег Белоусов еще в 90-е освоил мастерство пошива унтов — традиционной обуви эвенков и ненцев, благодаря которой представители этих национальностей на протяжении веков могли выживать в снегах. Последние десятилетия рынок унтов быстро рос, особенно на Севере. А постепенно к унтам примеряются и в европейской части России: мода на натуральное играет на руку и производителям этой обуви. Так что в скором времени унты вполне могут стать альтернативой импортным уггам.

Шить обувь Олег Белоусов, уроженец бурятского села Хандагай, начал еще в 90-е на втором курсе спортфака педагогического института. Спортивный восемнадцатилетний парень по вечерам садился за бабушкину швейную машинку и кропотливо строчил заготовки для кожаных детских унтов. Впрочем, то были еще не настоящие унты (традиционная обувь северных народов из шкур оленя), а просто детские кожаные сапожки с мехом. Как шить, ему показал друг Гарма Базаров, коренной бурят, родственники которого много лет занимались унтами. (Гарма был старше Олега на три года и уже давно зарабатывал на продаже этой обуви). С тех пор они стали не разлей вода и даже в студенческие времена мечтали построить один дом на две квартиры.

Родители Базарова жили в Чите, где работал кожзавод, и помогали партнерам доставать кожу. А «утеплитель» — искусственный мех, мутоновые шубы, старую овчину — друзья сами покупали на барахолке. К счастью, покупатели не капризничали: на оплошности и недоделки в те годы не обращали внимания и быстро разбирали даже неправильно затянутые или чуть скособоченные унты. «Раньше можно было шить из всякого старья, и такую обувь покупали, — вспоминает Белоусов. — Сейчас уже подобные фокусы не пройдут, и слава богу». Умение работать руками досталось ему от дедушки, известного в округе кузнеца. А усердие объяснялось нехваткой денег.

Первые две пары унтов, которые сшил Белоусов, его друг Гарма продал на рынке, выручив 90 рублей, — на это можно было месяц жить припеваючи. А через год Олег наловчился шить по две пары обуви в день и стал сам торговать на рынке. «Я деревенский парень, для меня выйти на рынок было страшно, как если бы тебя вызвали в школе к завучу, — признается он. — Тем более что и бандиты там у нас водились... Однако скоро я стал настоящим продавцом, который мог продать что угодно кому угодно».

Впрочем, прежде чем заняться унтами профессионально, Белоусов успел «помыкаться» в поисках другой карьеры. Работал охранником, устроился в пожарную охрану, но так и не смог смириться со строгими порядками: жесткой, как в армии, дисциплиной и в то же время ожиданием сутками вызова. Сидеть за машинкой казалось веселее: все-таки творческий процесс, в котором сразу получаешь результат.

Вернувшись к унтам, Белоусов решил погрузиться в профессию глубже и начал шить уже из оленя, точнее, камусов, как называют жестковолосную часть шкуры с

оленьей голени. Эту обувь испокон веку шили народы Крайнего Севера, используя сухожилия оленей вместо ниток. Ненцы из оленьих шкур шили не только обувь и одежду, но и зимние покрытия чумов. При советской власти унты были очень дорогой обувью, ее изготавливали только на дальнем севере, за ней стояли в очереди, зато потом одной пары хватало как минимум на десять лет. Унты спасают от холода даже в заснеженной тундре, благодаря структуре волоса северного оленя они сохраняют тепло, в них можно целый день провести на 50-градусном морозе и не отморозить себе пальцы.

Можно подумать, что эта суровая обувь сочетается разве что с буркой и подходит обитателям чумов, но современные унты уже в 90-е начали завоевывать популярность и среди городских жителей. Так что ради такого товара стоило потрудиться. И в середине 90-х Белоусов и Базаров одними из первых в своем регионе начали продавать настоящие унты из оленя. Заготовки («трубы» без подклада, декора и подошвы) закупали в Ямальском районе, где находился крупный Ярсалинский оленеводческий совхоз. А набравшись опыта, стали сами шить обувь из шкурок. На одну пару унтов уходило восемь оленьих лап (или камусов). Однако сначала друзья осторожничали: за один раз закупали не больше чем требовалось для сотни пар. Шкуры сдавали на выделку в цех при технологическом институте в Улан-Удэ.

В конце 90-х Базаров стал заказывать пошив унтов в цеху при местной колонии, а Белоусов обзавелся несколькими надомными работниками. «Я долго не хотел никому доверять шить унты, — говорит он. — Думал, лучше меня никто не сошьет, боялся за качество. Ведь мои унты люди носят по 15 лет. Нашел парня Женю, он до сих пор у меня работает. Пришел к нему, показал свою работу и сказал: сделаешь лучше, возьму на работу. Он хорошо сделал».



КРЮЧОК И НОЖ

Белоусов задумал открыть цех и год убеждал Гарму к нему присоединиться. Стояла скучная весна (пошив унтов — сезонная работа). Достался бывший пельменный цех, грязный и захлащенный. Эти авгиевы конюшни Белоусов своими руками разгребал четыре месяца, только на косметический ремонт ушло 600 тысяч рублей. Поставил несколько швейных машинок, точильный аппарат, станок для обработки подошвы, нанял троих работников.

Выделку оленьих камусов Белоусов отдал на аутсорсинг: этот сложный процесс с применением химии не подходит для кустарного цеха. Шкуры выделывают на другом предприятии поднаторевшие мастера: обрабатывают их муравьиной кислотой и убирают белок из камуса, чтобы кожа не дубела. Из подготовленных шкурок в цеху Белоусова мастера практически вручную «тачают» унты. «Можно хоть все машинки и станки убрать, ведь испокон веку унты шили полностью руками», — говорит хозяин цеха.

По словам Белоусова, крючок, нож и руки мастера — главное в производстве унтов. Одну пару делает пять-шесть человек, которые выполняют разные операции: производство разделено на десять этапов. Первым делом нужно грамотно отсортировать шкурки и подобрать комплекты, чтобы все было похожей масти. Затем лапки оленя раскраивают и приколачивают на лекала гвоздиками; детали унтов сшивают крючком капроновой ниткой, пропитанной воском. Единственная клееная деталь этой обуви — так называемая «профилактика», закрывающая швы и защищающая от скольжения. Для того чтобы правильно натянуть заготовку на колодку, пришить рант (кожаную кайму) и подошву, нужно учиться годами. И именно от сноровки мастера зависит долговечность обуви.

Работа обувщиков тяжелая, кропотливая и нудная, но оплачивается неплохо. По словам Белоусова, его работники в зависимости от сезона зарабатывают от 50 до 160 тысяч рублей в месяц, поэтому годами держатся за свое место и за заботливость называют своего босса «мамой».

Основным каналом сбыта предпринимателя долгое время оставались продажи на рынке. Однако стоять среди 15–20 других продавцов ему не хотелось. «Мне не нравилось, как торгуют соседи. Я любил поговорить с покупателем, дать ему возможность подумать. А у нас на рынке его сразу окружали, и он так терялся, что брал самую плохую обувь и уходил довольный. В конце концов, я сделал себе деревянный лоток и договорился о том, чтобы стоять отдельно, в 15 метрах от всех», — рассказывает Белоусов. Другим продавцам он не разрешал подходить со своей обувью к покупателям, однако чужую обувь никогда не ругал и своим продавцам запрещал это делать. Позже Белоусов открыл два магазина в Улан-Удэ, по одному в Иркутске, Северобайкальске и в Красноярском крае. А со временем стал производить унты на экспорт: около 20% всей продукции уходит оптовикам, которые продают унты в Монголии. Сегодня предприятие Белоусова шьет в среднем пять-шесть тысяч пар унтов в год.

В начале 2000-х Олега Белоусова ждал неприятный сюрприз: совхоз, с которым он долго сотрудничал, отказал в поставке шкурок, сделав ставку на крупного покупателя из Якутска. Тогда Олег собрался и поехал с женой в Красноярск. «У меня была четкая идея найти там поставщиков камуса, потому что на севере Красноярского края проходит очень много дикого оленя. В совхозе мы брали домашнего оленя, которого там пасут, как коров на фермах», — объясняет предприниматель. Разница в том, что у дикого оленя волос серый, а у домашнего — темный. Традиционно якуты любят черный камус, однако в Бурятии начал входить в моду светлый: с сединой, с серебришкой или с темной проседью. Встречаются и чисто белые унты, которые шьют из кожи домашнего оленя-альбиноса. «Это редкий, элитный камус, которого ханты-манты и ненцы чаще всего не продают, оставляя себе. Ненцы обычно шьют одну пару даже не из восьми лапок, как мы, а из двенадцати. Чтобы сделать белоснежные унты, им нужно найти три идеально белых оленя, а это большая редкость. Даже за год у них может не быть такой добычи».

Приехав в Красноярск, Белоусов дал объявление на всех местных телеканалах, что закупает камус дикого оленя, но за неделю не дождался ни одного звонка. Только потом догадался позвонить в местные охотхозяйства и общества. Вышел на нужных людей в самом крупном местном охотхозяйстве и сразу предложил скупать у них весь объем. «Я смотрю на них: серьезные дядьки, лет на пять старше меня, занимаются соболем, непростые такие. А они меня приняли за бандита родом из 90-х: я — накачанный, детской ожог на груди, да еще и закончил спортфак. Сейчас мы с ними стали почти друзьями и только смеемся, вспоминая это», — улыбается Белоусов. Эти охотники до сих пор остаются его главными поставщиками шкурок.

САПОЖНИК БЕЗ САПОГ

Сам Белоусов высокие унты постоянно не носит — только на рыбалку и на охоту. В городе он постоянно на машине, поэтому предпочитает полусапожки, но тоже из «родного» оленя. В них можно ходить хоть до самой слякоти. Удобно или нет носить настоящие унты в городе, вопрос спорный, однако спрос на них рос с каждым годом, а следом и предложение. По словам Белоусова, когда он только начинал, кроме него в Улан-Удэ из камуса шили всего два-три человека. Сейчас таких около ста. Кроме этого, унты шьют в Якутске, Новосибирске и Иркутске. Белоусов вспоминает, что, когда они с Гармой только вышли на рынок Иркутска в 1999 году, местные жители толком не знали, что такое унты, однако скоро продукция компаньонов стала разлетаться как горячие пирожки. С тех пор в этом городе появилось еще с десяток производителей.

За двадцать лет камус домашнего оленя успел подорожать. Цена выросла с 12 до 400 рублей за шкурку. Если «дикий» не выделанный камус еще десять лет назад стоил 250 рублей, то сегодня за него просят все 750. При этом цены на оленьем рынке волатильные: сложно предугадать, сколько удастся добыть диких

олений охотникам в новый сезон, всё зависит от миграции животных.

Как следствие доходность унтового бизнеса со временем заметно снизилась. В 2000 году Белоусов продавал унты по 2,5 тыс. руб. за пару и зарабатывал свои почти 100%. Сейчас продает по 17–20 тысяч за пару; себестоимость — 11–12 тысяч. Максимум, что удается заработать, — 30%, а в низкий сезон, когда цены на унты падают, не более 20%. Для кустарной мастерской с дорогим ручным трудом это, конечно, совсем немного. Мешает и сильная сезонность, при том что Белоусов старается загружать людей работой круглый год. Сезон торговли начинается в августе, в феврале работать приходится практически «в ноль», а в марте–июле дохода почти нет. «Откладываю деньги на этот период, беру кредиты, где-то занимаю под проценты. Эти деньги можно было бы «крутить», а я их проедаю», — сетует Белоусов, но пока еще не придумал, как обеспечить равномерность продаж.

Тем не менее свое дело Белоусов называет «бизнесом неограниченных возможностей» и думает, что со временем сможет расширить производство минимум вдвое. Однако к этим «возможностям» еще предстоит подобраться. Открывать магазины в отдаленных городах не получается: больше затрат и рисков, чем прибыли. Даже найти подходящих продавцов — целое дело. С одной стороны, человека нужно обучить тонкостям производства унтов, с другой — тот должен заслужить доверие, ведь товар дорогой. Некоторое время назад Белоусов собирался открыть магазины в Новосибирске и Монголии, но, поразмыслив, решил отказаться от этих затей.

Торговать унтами через интернет пока получается слабо, от силы продается 200 пар за сезон. И разбираться с размерами дистанционно непросто, и возвраты отнимают слишком много времени и сил, и «выхлоп» небольшой. «Это сложная тема, но мы ее не бросаем ради имиджа, рекламы», — говорит предприниматель. Сам он уже давно понял, что «железно» для его сегмента срабатывает только телевизионная реклама. В прошлом году на ролики на местных каналах Белоусов потратил почти миллион рублей.

Вместе с сыном и племянником Белоусов пытается раскручивать унты через инстаграм. Главное — подружиться со «звездами», тогда можно будет пробовать выходить в другие сегменты и думать об эксклюзивном дизайне. Пока производство Белоусова в основном занимается «поточным» однотипным товаром. Однако предприниматель мечтает когда-нибудь выпустить небольшую партию дизайнерских унтов — для начала штук 200–300. И когда придет время выходить на московский рынок, нужно будет точно придумывать что-то особенное. «Простые унты никому не нужны в местах, где морозы всего две недели в году, а в осталь-



ное время слякоть и соль на дорогах, — уверен бизнесмен. — Там нужна обувь разукрашенная, с другой подошвой, с натуральной богатой отделкой. Такие унты можно было бы продавать тысяч за 35: например, для прогулок с собачками на даче».

Такие планы требуют больших вложений, поэтому с ними придется повременить: пока Олег старается вкладывать все, что заработал, в увеличение производства, а самый реалистичный план — построить собственный магазин в Улан-Удэ (впридачу к двум арендованным площадкам). С давним другом и партнером Гармой они по-прежнему работают вместе. «Такого друга я больше не найду, так что мы вместе навсегда, — говорит Белоусов. — Многих это удивляет: как так, вместе делали бизнес и не поругались за все эти годы. Но ради каких-то денег я никогда не буду портить дружбу. Гарма далеко смотрит и часто предлагает идеи, с которыми я соглашаюсь иногда года через два. Я в основном занимаюсь производством. Для меня главное, чтобы этот паровоз шел, и не важно, сколько в топку будет брошено поленьев».

Мысли об этической стороне дела — все-таки бизнес зависит от результатов охоты — у Белоусова нет-нет, да и появляются. «Конечно, мы об оленьей судьбе разговариваем, думаем. Но приходим к мнению, что такая участь для него лучше, чем если бы он прожил просто так и сгнил потом в лесу. Наверное, успокаиваем себя тем, что он охотился в своей жизни, принес благо людям, — рассуждает предприниматель. — У коровы нет шансов остаться живой, а олень всегда может уйти от пули. Мы пользуемся тем, что дает Господь. Благодаря оленю у человека не мерзнут ноги, он не болеет. Да, сейчас очень много оленя убивают. И, кстати, вся Москва «сидит» на оленьем мясе: в столице его очень дорого продают в ресторанах... Нам никто претензии не предъявляет, никакие «зеленые» на совесть не дают. Наверное, если мы что-то делаем не так, то в будущем ответим, но уже не перед людьми».

БЖ

НА СЛАДКОЕ

**АНТОН
КУЗНЕЦОВ**

Рума Мотренко занимается редким для России бизнесом. Ее небольшая зеленоградская компания производит шоколадные конфеты ручной работы. Предпринимательница надеется, что когда-нибудь москвичи привыкнут есть хороший шоколад в больших количествах. С этого момента у ее компании начнется сладкая жизнь.

Основательница шоколадной лавки Ruma's питает страсть к кулинарии с раннего детства. Вероятно, не обошлось без генов. Все-таки одна из бабушек предпринимательницы была пекарем, другая — поваром. Впрочем, кулинарную науку Рума осваивала самостоятельно — с одиннадцати лет. Именно тогда мама подарила ей семейную книгу рецептов, из которой начали складываться ее первые произведения: песочные печенья, домашние варенья из абрикосов и даже шоколадные конфеты, сделанные из какао и сгущенки.

Рума не скрывает, что всегда вынашивала идею делать что-то большее, чем просто вкусно накормить своих близких. Однако путь к профессиональной работе с шоколадом оказался долгим и не столь очевидным. Будущий шоколатье выбрала профессию журналиста, работала корреспондентом, фотографом, PR-специалистом и даже менеджером по работе с персоналом в ИТ-компании. Кардинально изменить свою судьбу Рума решила после рождения второго ребенка. Именно тогда она поняла: коль скоро вся жизнь теперь проходит на кухне, то, вероятно, кулинария и есть ее настоящее призвание.

Сначала Рума подумывала об открытии кулинарной школы в Зеленограде. Однако провела исследование и поняла, что школа для домохозяйек вряд ли обещает большой доход — по крайней мере, если рассматривать этот бизнес как основной. Было понятно, что для начала нужно обзавестись хорошей «производственной базой» — кафе, рестораном или небольшой фабрикой. Тогда-то муж и посоветовал ей попробовать производить конфеты ручной работы. Тем более что этому она уже успела научиться на кондитерских курсах, когда готовилась к открытию школы. Семь лет назад, подчеркивает Рума, купить такие конфеты в Москве было практически невозможно, так что компания могла претендовать как минимум на уникальность.

РУЧНЫЕ КОНФЕТЫ

Утвердившись в своем решении, Рума снова отправилась учиться — теперь уже в московскую школу шоколатье, а затем уехала стажироваться в Бельгию и во Францию. Параллельно кипела работа в Зеленограде. Вскоре у предпринимательницы появился свой цех и два первых сотрудника, которых она обучила шоколадным премудростям. За основу своих конфет предпри-

нимательница взяла западные «образцы», а прототипом лавки стали бельгийские и французские шоколадные бутики, в которых шоколад высокого качества продается по приемлемым ценам. Как объясняет Рума, она всегда мечтала работать не только на российском рынке, поэтому компанию решила назвать с заделом на будущее — Ruma's Handmade Chocolates.

Цех по производству конфет Рума арендовала в Зеленограде, а первые покупатели появились благодаря «столам продаж», которые предпринимательница «накрывала» в местном бизнес-центре. Однако все быстро закрутилось: начались выставки и фуд-фестивали в Москве и Петербурге. Позже компания Ruma's открыла свой первый магазин, а параллельно настроила систему заказов конфет и десертов на сайте компании.

Изначально концепцией компании было открытие шоколадного бутика, за стеклом которого работает шоколатье, демонстрируя покупателям, как производятся конфеты ручной работы. Однако воплощение этой идеи требовало большого трафика, а значит, высокой аренды, что было бы слишком дорогим удовольствием для начинающего предпринимателя. Со временем стало понятно, что на столь узкой специализации далеко не уедешь. Нужно было диверсифицироваться. Так что через три года работы бутик преобразовался в шоколадную кондитерскую с «хорошим кофе», который стал еще одним «коньком» компании. По словам ее основательницы, некоторые покупатели считают ее кофе лучшим в Зеленограде (специально для Ruma's кофейные зерна обжаривают в Твери и каждую неделю привозят в Зеленоград свежую партию). Чтобы увеличить поток клиентов, конфеты пришлось «разбавить» и десертом. Сейчас ассортимент зеленоградского бутика насчитывает около 35 наименований шоколадных конфет (большую часть составляют трюфели) и около 25 видов десертов.

В производстве конфет шоколадная лавка Ruma's помимо основного ингредиента — шоколада — использует сливки и различные натуральные добавки вроде пюре малины и ежевики, а также присыпку. Основная идея — использовать все только натуральное. Поэтому предпринимательница с легким сердцем отказывается от всех «распространенных» способов удешевления производства: никаких консервантов, только известные марки бельгийского и колумбийского шоколада. Все процессы, от приготовления ганаша (специального крема) до обливки конфет темперированным





шоколадом, производятся исключительно руками зеленоградских шоколадье. Рума говорит, что в производстве Ruma's вообще не участвуют машины. Чтобы изготовить конфеты ручной работы достаточно лишь миксера и ванночки для топки шоколада. Упаковывается шоколад также вручную. Каждый работник в цехе может производить от 100 до 700 конфет в день. Несмотря на то, что компания выросла, появилась еще одна «шоколадная» точка, а также заказы от корпоративных клиентов, такого объема вполне достаточно, уверена Рума.

В ШОКОЛАДЕ

Несмотря на то, что «кондитерка» — весьма маржинальный продукт (цена которого может в несколько раз превышать себестоимость), увеличивать долю десертов предпринимательница на собирается. Конфеты остаются основным продуктом компании, хотя и производить их — «себе дороже», ведь от себестоимости основного сырья — шоколада — здесь никуда не уйти. Еще одна особенность компании, которая также несет свои риски, — производство исключительно свежих конфет. При этом срок годности шоколадных трюфелей и сливочных начинок составляет приблизительно четыре недели (шоколад с сухими наполнителями, такими как орехи, присыпки из сублимированных ягод и пр., хранится до шести месяцев).

Благодаря пристрастию к шоколаду и другим натуральным ингредиентам компания Румы едва не разорилась с момента начала санкций: маржа упала значительно. «Мы потеряли 20% ингредиентов. А на остальные продукты цены поднялись на 20–160%, — рассказывает она. — При этом не изменили стоимость продукции. Однако благодаря увеличению продаж смогли загрузить цех, снизить издержки — и в результате справились».

Увлечаться снижением издержек за счет масштабирования производства Рума не намерена. Все-таки специфика бизнеса требует оставаться малой компанией, с большой долей участия «ручного труда» самого предпринимателя. На первых порах Руму можно было часто увидеть за прилавком: предпринимательница было интересно работать с конечным потребителем и наблюдать его реакцию.

Ручной труд требует большого количества персонала. Поэтому Рума еще в самом начале привлекла к бизнесу мужа, подругу (ко-

торая стала партнером по бизнесу) и наняла около десяти сотрудников. Как признается предпринимательница, работа с командой не всегда дается легко. Сложности возникают на каждом этапе: сначала нужно решить проблему поиска трудолюбивых и аккуратных людей (незаменимых в столь кропотливом деле), затем обучить их и направить. Помогает шоколадье опыт менеджера по персоналу на прошлой позиции в ИТ-компании.

Зеленоградская предпринимательница часто путешествует. Как только ей встречается какой-то интересный вкус или аромат, она сразу его покупает и привозит домой — для производства коллекционных конфет. «Для регулярных коллекций, конечно, приходится находить ингредиенты в нашей стране или налаживать поставки различными путями, — объясняет основательница лавки. — К примеру, все мои знакомые, из тех кто ездит в Париж, привозят мне фиалковый и лавандовый экстракты из магазина на станции метро Les Halles».

Тяга к перемене мест в прошлом году привела Руму в Испанию. Вместе с семьей она переехала в Барселону и сейчас управляет бизнесом удаленно (в тандеме с зеленоградской подругой), не забывая раз в два месяца приезжать в свой бутик. Дистанционное управление обеспечивают ИТ-система, с помощью которой Рума контролирует многие процессы: ставит задачи сотрудникам, ведет складской учет, контролирует продажи и даже время начала и окончания смены. Потренировавшись на домашнем рынке, Рума мечтает когда-нибудь открыть свой бутик в Испании.

Как и любому предпринимателю, который разрабатывает продукт в условиях высокой неопределенности несформированного рынка, Руме пришлось столкнуться с проблемами, о которых вначале она даже не догадывалась. «Сложность в том, что в нашей стране люди не привыкли есть шоколад в таком количестве, в каком его употребляют в Европе, — объясняет Рума, — так что долгое время нам приходилось выживать и двигаться вперед только благодаря энтузиазму». Однако самой неожиданной была реакция покупателей на «ручную работу». В то время как в Европе handmade означает определенный знак качества, в России до сих пор сильны стереотипы, связанные с вопросами гигиены. Ценность ручного труда для многих до сих пор не является столь очевидной, поэтому и продвигать ее приходится вручную.

БЖ

СТАРЫЕ ДРОЖЖИ

Кдиверсификации по большей части компании относятся легко. Лишь редкие управляющие разрабатывают детальный план изменений и пытаются спрогнозировать их последствия. Иногда на это не хватает времени. Ведь чаще всего к столь радикальным изменениям компании прибегают вследствие кризисной ситуации: если центральный ствол бизнеса начинает гнить, управляющий надеется успеть прорастить новые побеги и таким образом реинкарнировать систему. Однако принимая каждый новый бизнес-проект, необходимо помнить о том, что речь идет о рождении нового — на базе старого. Такой контраст, по природе вещей, порождает весьма конфликтную ситуацию. Мезальянс обещает не только возраст проектов, но и рассинхронизация самых разных управленческих процессов. Зачастую, рассчитывая построить конверсионный мостик для будущего, компания не замечает, насколько он хрупок и опасен даже для основного бизнеса. Поэтому итог диверсификации часто предсказуем: старое умирает своей естественной смертью, а новое не успевает развиться. Примером такого печального исхода является конверсия оборонной отрасли, которую пережили многие страны: эффективно изменить отрасль не получилось ни у кого.



**АЛЕКСАНДРА
КОЧЕТКОВА**

профессор кафедры
бизнеса и делового
администрирования
Института бизнеса
и делового
администрирования
РАНХиГС при
Президенте РФ

ЧУДО ЧУДНОЕ

К диверсификации часто не готовы ни люди, ни финансовая база компании, ни технологии, которые могли бы помочь удержать усложняющуюся систему в поле зрения управляющего. Поэтому чудеса не случаются. Все те успешные примеры диверсификации, которые мы видим в деловой среде, как правило, имеют отношение не к глубокой, а «ползучей» диверсификации, а

Турбулентность, изменение рыночной ситуации, уменьшение маржинальности и другие проблемы, способные оказать большое воздействие на любой бизнес, иногда провоцируют собственника начать экстренно инвестировать в новые направления. Однако кризис не лучший повод менять профиль компании.

именно постепенному, плановому и равномерному появлению новых бизнес-единиц на фоне хорошо выстроенной корпоративной культуры, возможно, саморазвивающейся среды и мощного проджект-менеджмента, выдающего на-гора новые дееспособные проекты. Однако чаще всего мы наблюдаем спорадические действия управляющего, желающего быстро, на коленке построить одну или даже несколько шлюпок, пересядив в довольно шаткие конструкции добрую часть команды тонущего корабля.

Сотрудники — это одна из самых больших, хотя и неочевидных проблем диверсификации. Людям в принципе противопоказаны резкие изменения. Как правило, старая команда не может воспринять диверсификацию ни ментально, ни психологически, ни тем более профессионально. Конечно же, старый конь борозды не испортит, но и скакать что есть мочи в светлое завтра он вряд ли сумеет. За время жизни компании сотрудники успели превратиться в «старую гвардию», обрести заштампованным мышлением и определенными привычками, а потому вряд ли способны представить себе новые рынки и новые формы существования. Без дополнительных инвестиций в развитие и обучение персонала здесь не обойтись, но результат не гарантирован. В части управления персоналом все время будут всплывать новые проблемы. Диапазон причин для разногласий весьма широк. От недовольства: «Меня не взяли в новый, более интересный и доходный бизнес с хорошей системой мотивации» — до: «Я хотел остаться, а меня перевели, не спросив, не поинтересовавшись,



при том что на новом месте другая культура, стиль управления, идеология».

Не менее острая проблема связана с рассинхронизацией финансовых потоков, сложностью в расчетах и нахождении оптимального баланса между вливаниями в старый бизнес и инвестициями в новый проект. Далеко не каждая организация способна выдержать все траты, которые требует построение нового бизнеса и поддержание основного. Переход на новый виток дается особенно сложно, если компания переживает не лучшие времена. В такие периоды возрастает риск гиперинвестиций (причем на заемные средства): мы торопимся и вкладываем больше, чем можем, и в старый проект, и в новый. Проблема в том, что в первом случае мы имеем дело с угасающей доходностью, а во втором — она только намечается. Мало какая компания способна все точно рассчитать и не потратить все раньше времени. Чаще всего происходит примерно так: мы вбухали денег в комплексную модернизацию, а потом обнаружили, что не можем запустить производство. Нет денег ни на сырье, ни на рыночные исследования, ни на маркетинговую работу. И вроде бы нащупали верный путь, но не хватило мощности сделать что-то большее, чем три первых шага.

Третья проблема имеет отношение к маркетингу. Начиная новый бизнес, топ-менеджмент далеко не всегда разбирается в новой области, а значит, могут возникнуть большие трудности при формировании команды. Как мы будем собирать действительно хороших специалистов, а не тех, кто потерял работу в силу слабых компетенций? Все мы знаем, что на рынке всегда найдется большое количество лже-маркетологов, а неопытная компания всегда рискует попасться на крючок и нанять дилетанта, особенно если тот — талантливый балобол, наделенный способностью виртуозно создавать видимость деятельности. Советники и эксперты разных мастей в любой момент времени

готовы помочь разобраться в новом рынке некомпетентному работодателю. Конечно же, рано или поздно станет ясно, что все это было «не о том и не туда», однако момент упущен, сроки выхода на рынок сорваны; прошло год-полтора, а бизнес так и не выстрелил.

РАБОЧИЙ КВАРТАЛ

Отдельные сложности касаются сферы управления. Даже если компания эффективно выполняет диверсификацию, управляющие не всегда отдают себе отчета в том, что разрастающаяся система (особенно, если она имеет дело к разным отраслям) требует радикальной отстройки менеджмента. Фактически нам предстоит построить то, что отчасти напоминает экономику отдельного государства (хотя и в сильно упрощенном виде). А значит, необходимо заранее подумать о том, как свести воедино управление всеми разрозненными и удаленными частями.

Недавно у меня был разговор с «серийным предпринимателем» — человеком, который постоянно открывает новые бизнесы: в его активе лизинговая компания, агентство недвижимости, небольшое производство, торговая сеть и др. При этом базовая компания — «центр управления» — не является достроенной (этим никто никогда не занимался) и по своей сути имеет эмбриональный формат с точки зрения самых разных параметров, от профессиональности команды до уровня процессинга. Получается, что человек наплодил большое количество лавок, с которыми нужно как-то справляться, однако центральная система слаба настолько, что не способна обеспечить даже информационное обслуживание всей системы, не говоря уже о более сложных сервисах.

Проводя диверсификацию, собственники, как правило, не понимают, что фактически речь идет о зарождении холдинга, а значит, следует заранее подумать о бесперебойном протекании

всех процессов в организме. Иницируя появления новых бизнес-единиц, необходимо прежде всего отстраивать центр, а не периферию. Однако второй способ намного более популярен. Компании накачивают деньгами различные направления и лишь потом спохватываются: судно не может плыть дальше, оно постоянно заваливается то на один борт, то на другой. Не сложилось единого организма. Разное все: люди, процессы и даже стиль управления. Конечно, мы можем согласиться со статусом группы компаний, однако в этом случае должны быть готовы ко всем сопутствующим транзакционным издержкам и регулярным сбоям при взаимодействии всех компонентов системы.

При рождении бизнесов (особенно если это происходит на больших скоростях) компании редко занимаются осознанным матрицированием всех процессов. В результате получают автономные бизнесы и команды, огромное «био-разнообразие» компаний, которые невозможно объединить даже общей идеей. Это проблема обостряется, если бизнес-единицы разнесены территориально. Чем дальше новая компания находится от центра, тем эфемернее ее связи с управляющей компанией. Со временем региональные руководители фактически становятся местными правителями своих епархий, региональная компания чувствует себя как свободный и не обремененный обязательствами бизнес, а центр все больше утрачивает контроль. В результате такого развития событий в идеале мы сможем выгадать договор о дилерских или франчайзинговых отношениях. Наихудший вариант — потеря бизнеса.

Даже если во главе бизнес-единицы окажется умный и заботящийся о системе человек, перед ним всегда будет стоять дилемма: защищать ли интересы всей корпорации или только своей бизнес-единицы, нового или старого, частного или общего. И это довольно сложное положение, ведь, если управляющий будет защищать локальные интересы, он станет неудобен центру, а если наоборот — врагом коллектива.

В случае, когда старая команда не разбирается в деталях нового бизнеса, потеря контроля над новой компанией произойдет очень быстро. Поэтому усиление контроля при зарождении новой компании — первое, чем следует озаботиться управляющему (особенно если старая команда не разбирается досконально в деталях нового бизнеса). Необходимо разработать методологию и показатели контроля во всех его составляющих: от системы учета до разработки общей для всей системы ИТ-платформы. Компания должна быстро научиться познавать вновь созданные объекты, а управляющий в любой момент времени понимать, как функционирует бизнес-единицы. Это обязательное условие существования диверсифицированных систем.

Одной из особенностей России является традиционное противостояние центра и регионов. Это разные миры, с радикально отличающимся восприятием реальности, процессами, темпом и отношением к жизни. Поэтому особая задача управляющей компании — трансляция своей, мономорфной культуры в различные регионы (или страны) так, как это делает «Макдональдс». В противном случае, даже без злого умысла, группа компаний очень быстро превратится в собрание шарашкиных контор, работающих кто в лес кто по дрова.

ВСЕ ПО ПОРЯДКУ

Управляющий, множачий бизнесы, должен обрести еще один полезный навык: научиться точно, вовремя и правильно

ранжировать задачи, присваивая каждой из адресованных определенному направлению свой ранг. Без установленного порядка решения задач все будет валиться в одну кучу, а конфликтовать между собой станут не только люди, но и процессы. Необходимо понимать, что никто кроме руководителя никогда не сможет ответить на вопрос: в какой очередности и как развивать каждый бизнес, кого снабдить ресурсами в первую очередь, а кого по остаточному принципу. Задача собственника — оставаться хозяином положения и отстаивать интересы центра.

Предположим, бизнес-единица перевыполнила план и принесла холдингу большую выручку, однако она не внедрила технологии, которые позволят управляющему контролировать все процессы. Если управляющий строит империю, а не множит лавки, такое подразделение будет наказано. В противном случае управляющий должен быть готов к тому, что новая компания все больше будет обособляться и тяготеть к выходу из бизнеса. Необходимо всегда помнить о том, что, сформировав боееспособную и эффективную бизнес-единицу, мы получаем компанию, готовую в любой момент отчалить от нашей пристани. Об этом нужно подумать заранее: планируя, каким образом мы будем управлять новым бизнесом из единого центра, какой степенью свободы будет наделена каждая из компаний и какой доступ к ресурсам получат ее руководители. Желательно сделать это до того, как собственнику начнут выкручивать руки в попытках увести бизнес.

БАРХАТНАЯ РЕВОЛЮЦИЯ

Компании удастся избежать многих проблем, если диверсификация протекает не «антикризисно», а осознано; если к изменениям готовится и система, и люди; если мы вкладываем, а не вбухиваем, компенсируя свой страх потерять всё. Необходимо помнить о том, что гиперинвестированные компании не окупятся никогда — как никогда не взлетит переполненный самолет. Так что независимо от величины проблем, связанных с основной компанией, не стоит делать больших ставок на новый проект.

Если мы двигаемся постепенно, усиливая центр и только затем развивая периферии, контролируя все и вся, работая с людьми и транслируя свою культуру, нам под силу будет любая диверсификация, рождение успешных и прибыльных проектов, формирование сильных команд и экспансия на новые рынки. А значит, необходим глобальный план и точное понимание, куда мы идем, зачем растим дерево, способное накрыть своей кроной полсада. Для того чтобы отдохнуть в тени? Для красоты? Или чтобы вырастить плодоносную экосистему, способную к регенерации и воспроизводству? Человек может построить мощную империю только тогда, когда он знает свою цель.

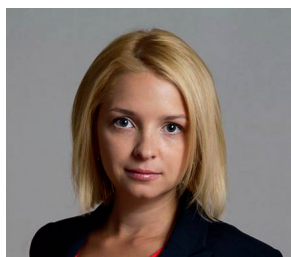
Для этого нужна большая подготовительная работа, крепкая база, ресурсы и понимание, что всему свое время. Сначала мы наращиваем мощность центра, строим надежную ИТ-систему, развиваем блоки маркетинга и управления персоналом, разбираемся с финансами. А получив крепкий ствол, способный удержать сразу множество веток, начинаем подключать к нему разные модули и создаем управляющую компанию, которая будет вестись комплексным и целенаправленным движением вперед. Компания должна осознавать себя гигантским инкубатором, а не рынком, состоящим из сборища разных лавочек.

В кризисной ситуации достигнуть такого понимания не представляется возможным, и при этом любые скачки напряжения могут быстро обесточить всю систему.

НА КОРОТКОМ ПОВОДКЕ

АНДРЕЙ
МОСКАЛЕНКО

КАК С ПОМОЩЬЮ
ИТ-ТЕХНОЛОГИЙ СНИЗИТЬ
ЗАТРАТЫ НА ПОМЕЩЕНИЕ,
СВЯЗЬ, БУХГАЛТЕРИЮ,
КЛИЕНТСКИЕ СЕРВИСЫ И
HR-ПРОЦЕССЫ



**ОЛЬГА
ПАВЛИКОВА**

основатель
CEO PR-агентства
TrendFox.ru

ОФИСНАЯ ИЛЛЮЗИЯ

Компания без собственного помещения — это вполне реально! Для того чтобы бизнес «выстрелил», мне понадобилась лишь творческая команда на аутсорсе и «представительство» в интернете. Сегодня лицо компании — это ее сайт, точно так же, как раньше просторный офис с хорошей локацией. Вполне приличный онлайн-ресурс можно создать даже самостоятельно — с помощью бесплатных конструкторов сайтов, таких, напри-

«Бизнес-журнал» собрал четыре истории, в которых предприниматели поделились опытом, как можно вести дела в виртуальном исполнении. Как показывает практика, онлайн годится не только для проведения финансовых операций. Он помогает эффективному управлению персоналом, работе с потребителями, и, кроме того, это довольно комфортный офис.

мер, как Tilda или Wix. Далее, учитывая популярность социальных сетей, необходимо обязательно «задублировать» с ними свой официальный портал. Наличие «компанейского аккаунта» в FB или в VK — одновременно это и дополнительный канал коммуникации, и важная имиджевая составляющая. Если ваш бизнес пока не настолько велик, чтобы держать на окладе SMM-менеджера, можно воспользоваться сервисом SMMplanner, позволяющим планировать контент для соцсетей на любой срок вперед, а также работать со всеми сообщениями, туда попадающими, из единого «редактора». Это сильно экономит время.

Следующий важный вопрос — обратная связь. Оставлять у себя на сайте и в соцсетях мобильные телефонные номера в качестве контактных? Для серьезного бизнеса это не вариант! Как тогда быть? Покупать дорогой стационарный городской номер? А если вы, как и мы, работаете не только

в Москве? Брать несколько? Для каждого крупного города свой? При наличии хорошего интернета в этом нет никакого смысла, их может спокойно заменить VoIP-телефония (от англ. Voice over Internet Protocol, — Прим. Ред.). С одним, зато федеральным номером 8-800..., звонки на который, кстати, бесплатны для клиентов, или с коротким со звездочкой (условно: *555), который легко запомнить и быстро набрать с мобильного. И вы сразу станете «своими» в любом регионе. Мой совет начинающему предпринимателю или стартаперу: лучше сразу приобретать многоканальные номера. Ведь клиент по десять раз перезванивать не станет. Не менее важно, чтобы в ожидании он не слышал длинных гудков. В приличной компании ему дадут возможность поговорить с автоответчиком, который произнесет голосовое приветствие и предложит набрать дополнительный номер в зависимости от цели обращения. Виртуальная АТС также подстрахует сотрудников, если клиент долго «висел на трубке», но «сорвался»: она сама перезвонит ему, как только вы освободитесь. Удобен для клиента и звонок с сайта. Подобные решения в России давно обеспечивает, к примеру, оператор «Манго Телеком».

При всем этом не стоит, конечно, забывать, что какой бы ни был у вашей компании качественный онлайн, рано или поздно встреча в оффлайне неизбежна — с партнером или ключевым клиентом. И понятно, что вести деловые переговоры в ресторане или кафе не всегда удобно. Как решать эту проблему? Заказываю переговорную в одном из многочисленных коворкингов. А на вопрос, почему у вас нет постоянного офиса, с гордостью отвечаю: «Мы идем на все, чтобы снизить для вас цены и сэкономить ваши деньги». Заказчикам действительно в итоге становится важно лишь качество оказываемых услуг, а не пыль в глаза: стильная мебель, вид на Кремль из окна и прочие неотъемлемые атрибуты дорогого офиса.



АЛЕКСАНДР КЛЫНОВ

индивидуальный предприниматель (сервис по ремонту и обслуживанию кофемашин и снековых аппаратов)

ЛЕГКИЕ ДЕНЬГИ

«Карты к оплате не принимаются» — для меня такая фраза прозвучала бы как приговор. Но как быть, если ваши обороты не так велики, а за оплату полноценного терминала банк требует приличные деньги? Выход — воспользоваться, как и я, сервисом мобильного эквайринга. Устройства, которые позволяют принимать платежи по банковской карте в любом месте, просто необходимы любому малому бизнесу, работающему напрямую с клиентами. Особенно мобильный эквайринг нужен тем, чей бизнес, как и мой, связан с выездом к заказчику.

Такие распространенные сервисы, как Pay-Me, iPay, Sum Up, и LifePay, решают эту проблему при помощи ридера банковских карт, который подключается к любому смартфону или планшету с закачанным специальным приложением.

Доступ к информации о платежных операциях пользователь получает через личный кабинет клиента на сайте сервиса. Добавляем к ридеру одно из совместимых приложений — и получаем систему контроля и управления своими «активностями», где владелец бизнеса в онлайн-режиме видит, как отработали его торговые точки и курьеры. Подобные сервисы мобильного эквайринга удобны еще и тем, что не предполагают никакой абонентской платы: плати им лишь небольшую комиссию (от 1,8%) за проводку карточных транзакций, да еще и получай ежемесячное обслуживание ридера бесплатно.

К слову, сейчас я уже присматриваюсь к интернет-эквайрингу. Последний удобен тем, что вообще не требует никакого платежного оборудования для приема банковских карт, все расчеты с заказчиком происходят в удаленном режиме. Клиент вводит с помощью специального интернет-сервиса реквизиты своей карты, и деньги автоматически перечисляются на счет.



ПЕТР МАРКОВ

директор по маркетингу компании 2cap (управление торговлей для малого бизнеса)

ДОВЕРЯЙ, НО ПРОВЕРЯЙ

Без мобильных программ, позволяющих удаленно контролировать работу в точках продаж, сегодня уже, пожалуй, не обойтись владельцу ни одной начинающей компании, будь то сеть магазинов, кафе или автозаправочных станций. Ну а спрос, как известно, рождает и предложение. Каждый год на рынке появляются все новые и новые IT-решения, значительно сокращающие время, ресурсы и деньги на всевозможные проверки. Так, отследить готовность торговой точки к работе позволит, к примеру, одно из самых «свежих» таких

приложений — MD Audit. С его помощью руководитель сможет увидеть через смартфон, как расставлен товар в магазине, чисто ли в помещении, исправно ли оборудование, и как работает персонал: выдают ли продавцы кассовые чеки, рассказывают ли о маркетинговых акциях, насколько вежливы с покупателями. Все эти данные проверяющие заносят в электронные чек-листы в своих телефонах или планшетах, и владелец бизнеса может просмотреть их в онлайн-режиме. Он также сможет определить, в каком из магазинов находится проверяющий, так как приложение собирает геоданные обо всех пользователях и передает их на сервер. Кстати, если поставить ограничение по геопозиции, то проверяющий не сможет «схалтурить» и заполнить чек-лист вне магазина — программа выдаст ему ошибку. Пригодится MD Audit и компаниям, в штате которых много «разъездных» сотрудников: курьеров, супервайзеров, агентов и др. За ними можно наблюдать по тем же геоданным и чек-листам.

Недавно появился и еще один интересный продукт — Bonsoft HRP. Это система, позволяющая рассчитывать потребности в персонале на каждый час работы. Такого рода решения будут полезны для владельцев небольших ритейлеровых точек, в

которых нагрузка на персонал определяется с учетом количества привезенного на выкладку товара, уровня посещаемости, планируемой выручки и других факторов. А для торговли, поверьте, это очень важно, ведь из-за неточных рабочих графиков потери могут составлять до 15% фонда зарплаты и до 10% продаж. Каждый пользователь программы заходит в систему под своим логином и паролем и видит персональный график работы, который может подтвердить прямо с телефона. В свою очередь руководитель может грамотно рассчитывать нагрузку на персонал, так как видит в системе количество необходимых человеко-часов, общий рабочий график подразделения и фактические выходы сотрудников.



ЕКАТЕРИНА НИКИТИНА

руководитель
департамента вторичной
недвижимости компании
«Бон Тон»

ВТОРИЧНОЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ

До последнего времени высокие технологии как-то «обходили» стороной вторичный рынок недвижимости. Зато наши коллеги из сегмента новостроек давно освоили интернет, открыли дистанционные продажи квартир, а сейчас еще и начали оформлять сделки с помощью блокчейна, да еще и за биткоины. А уж возможностью прогуляться по будущей (существующей только на рендерах) квартире в очках виртуальной реальности или пролетами дронов вокруг строящихся корпусов уже точно никого не удивит.

И вот теперь, пусть и с некоторым запозданием, на цифровые рельсы все активнее становится «вторичка». К примеру, YouTube (не как соцсеть, а исключительно как видеохостинг) стал хорошим подспорьем для риелторов вторичного рынка. И это вполне объяснимо и логично. При наличии технических возможностей видеотуры могут значительно упростить процесс показа объектов. В последнее время постепенно набирают популярность обзоры квартир, снятые в формате «360-видео». Особенно это важно для покупателей из других регионов, которые, как правило, ограничены во времени при приезде для выбора объекта.

Начинают раскрывать участники рынка и потенциал всевозможных мессенджеров как инструмента продаж. И прогресс, похоже, уже не остановить. Так, по данным на февраль, первое место в русскоговорящем отраслевом сегменте Telegram занимал канал с 6900 подписчиками (второе и третье — 4200 и 2300 соответственно). Совсем недавно цифры были на порядок ниже. Расти, естественно, еще есть куда. Для сравнения наиболее популярный канал банковского сектора — это почти 39 тыс. подписчиков. Но главное, тренд налицо: приложения для отправки сообщений становятся простым, понятным, бесплатным каналом для выхода на массового покупателя. Об этом свидетельствуют и данные продаж. По нашей статистике, в 2017 году такие группы приносили не более 8% от всех сделок на вторичке. Но с учетом возрастающего количества вовлеченных участников число таких сделок в 2018 году будет увеличиваться и



составит уже больше 14%. Уверена, дальше значимость Social Commerce (SC) будет только расти, причем в геометрической прогрессии. Уже сейчас, согласно данным операторов связи, до 40% потребителей при наличии выбора позвонить или написать предпочтут связаться с компанией, отправив ей текстовое сообщение. На готовность клиентов вести больше дел в онлайн отвечают и ИТ-разработчики. Буквально месяц назад на российском рынке облачных коммуникаций компания Mango Office представила для своих абонентов первый в своем роде инструмент для профессиональной обработки обращений из мессенджеров и соцсетей. Приложение разом

Через два года каждый пятый россиянин будет трудиться удаленно. Согласно недавнему исследованию J'son & Partners Consulting, как минимум 20% рабочих мест в стране в 2020 году станет виртуальными. И это позволит работодателям сэкономить более 1 трлн рублей

«переваривает» запросы из таких популярных ресурсов, как Telegram, Viber, Facebook, «ВКонтакте» и др. А значит, больше не нужно разрываться между разными сайтами и приложениями и переживать о том, как бы не пропустить важное клиентское сообщение. Управлять этим «мультиканальным коммуниторатором» можно как с рабочего десктопа, так и со своего мобильного устройства. Последнее имеет самое принципиальное значение для «нашего брата», работающего большую часть времени «в полях».

БЖ

ХРОНИЧЕСКОЕ УЛУЧШЕНИЕ

Работу по освоению инструментов бережливого производства в своей компании мы начали активно проводить около десяти лет назад, и на основе этого опыта готовы рассказать, с чего нужно начать.

Прежде всего необходимо сформировать как у руководства компании, так и у сотрудников правильное понимание концепции бережливого производства. Бережливое производство – это не просто набор эффективных инструментов. Это целая философия: необходимо время, чтобы принять определенные постулаты. Напоминает о решении начать здоровый образ жизни: наверное, нет смысла говорить о том, как много людей сходили с дистанции, не дождавшись получения даже простых результатов. При этом в бережливом производстве не предусмотрено какого-либо окончания процессов. Достигнув определенной цели, нельзя вернуться к предыдущим методам управления или производства. Бережливое производство предполагает поиск новых оптимальных путей каждый день. Здесь нет места усталости и возможности отложить решение на будущее.

Другим важным аспектом понимания бережливого производства являются правильное отношение к срокам. Например, в нашей компании к значительному повышению производительности труда и эффективности бизнеса мы пришли только через три года после начала вне-

В последние годы компании все чаще пересматривают свою стратегию в пользу повышения производительности труда. Одной из концепций, позволяющих стать эффективней, является бережливое производство¹. Ее отдельные инструменты пытаются использовать многие российские предприниматели. Однако - не всегда приходят к успеху. Как добиться результата?

дрения инструментов бережливого производства. Отсутствие первых результатов выдержать непросто, особенно если руководящий состав испытывает какие-то сомнения. Необходимо сразу же приучить себя к мысли, что процесс будет долгим, а результаты появятся нескоро.

Прежде чем приступить к практике, желательно погрузиться в теорию. В настоящий момент есть целый ряд сайтов, в которых содержится самая разная информация об инструментах бережливого производства; этой теме посвящены форумы и конференции. Однако все же стоит начать сначала, а именно - познакомиться с классическими трудами в этой области. Я бы посоветовал три книги: Сигео Синго, «Изучение производственной системы Тойоты с точки зрения организации производства»; Джеффри Лайкер, «Дао Toyota: 14 принципов менеджмента ведущей компании мира»; Вумек Дж. «Бережливое производство: Как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании».

Не помешало бы пообщаться с представителями компаний, которые прошли этот путь. К примеру, в учебном центре компании «Тойота» регулярно проводят экскурсии на российские предприятия, которые лидируют в этом вопросе. Есть смысл обратиться в компании, занимающие хорошие позиции в рейтингах по производительности труда. Как показывает практика, многие с удовольствием готовы поделиться опытом.

1 Бережливое производство (lean production) — концепция организации бизнеса, ориентированная на создание привлекательной ценности для потребителя путем формирования непрерывного потока создания ценности с охватом всех процессов организации и их постоянного совершенствования через вовлечение персонала и устранение всех видов потерь.



СЕРГЕЙ КОЛЕСНИКОВ

президент корпорации
«ТехноНИКОЛЬ»

1 НАЧИНАТЬ НУЖНО С МАЛОГО

После прочтения умных книг и обмена опытом с лидерами, может возникнуть соблазн сходу перестроить все процессы компании. Со стороны может показаться, что это не представляет сложности, ведь большинство инструментов бережливого производства просты в реализации и предельно понятны. Однако делать этого не стоит. Масштаб производимых реформ может повлиять на снижение эффективности внедряемых инструментов, увеличение сопротивление сотрудников и рост волатильности бизнеса в целом. Намного более эффективно выбрать один (наиболее привлекательный инструмент) и попробовать внедрить его на каком-нибудь одном участке. К примеру, можно разработать карту потока создания ценности для определенного вида работ или попробовать организовать рабочее пространство по принципам 5С.

2 АНАЛИЗ ПРЕЖДЕ ВСЕГО

Часто возникает иллюзия, что многое решает интуиция и нет необходимости в исследованиях, для того чтобы разобраться, какие инструменты и на каких участках следует внедрять. Однако, как показывает практика, все изменения, связанные с улучшением производительности труда, требуют серьезного анализа. В качестве примера посмотрим на такой инструмент как карта потока создания ценности. Прежде чем приступить к его внедрению, необходимо выбрать какой-либо участок работы или процесс, затем детально прописать порядок работы, все этапы, а также аспекты, связанные с созданием ценности, в том числе те, которые могут показаться незначительными. К примеру, проводя такой анализ на своем производстве, мы использовали секундомер, замеряя длительность каждого этапа работы каждой производственной линии.

Результаты скрупулезной работы могут быть самыми непредсказуемыми. Так, на заводе «Шинглас» (во время замеров, которые мы производили в 2007 году) выяснилось, что время перехода на линии с одной формы нарезки черепицы на другую составляет 114 минут. Простой был значительным — почти два часа рабочего времени. Мы решили проанализировать, на что конкретно уходит столько минут в период переналадки линии. Для этого проводили фото- и видеосъемку, а также фиксировали последовательность всех операций с хронометром в руках. Важна была точность до секунды. Таким образом мы поняли, что для некоторых операций отключать линию не было необходимости: это происходило скорее в силу привычки. В результате было принято решение разделить все процессы на «внутренние» (требующие отключения линии) и «внешние». При этом многие операции нам удалось перевести во «внешние», что, впрочем, тоже было нелегко, поскольку сопровождалось перестройкой операций, привычных для сотрудников. После этого мы приступили к разработке плана по сокращению времени на оставшиеся «внутренние» операции. В итоге, сейчас форма нарезки меняется за 14 минут, а именно почти в восемь раз быстрее, чем было раньше.

3 ДЕТАЛИ И НЮАНСЫ

После анализа и выявления слабых мест какой-либо зоны необходимо (причем желательно вместе с сотрудниками,

задействованными в процессах) наметить план улучшений, который должен содержать конкретные пункты, список ответственных лиц, результат, к которому нужно стремиться, а также сроки. Без детализации всех действий и назначения ответственных существенно повлиять на ситуацию никогда не удастся. Общие лозунги из серии «даешь пятилетку за три года» работать не будут. Всегда важна конкретика и детали.

4 ОБЩИЙ ЯЗЫК

Без правильного понимания смысла изменений и грамотной мотивации результата не будет. Представим ситуацию: вы прочитали правильные книги, выбрали один-два инструмента, провели анализ и разработали с участием сотрудников план улучшений. А дальше начинается классическая история: сотрудники, которым изначально все нравилось, приступают к саботажу: они находят 1000 причин, почему разработанный план внедрить в жизнь совершенно невозможно. И все возвращается к исходной точке, а может быть, даже становится хуже, ведь нарастает взаимное раздражение и в результате хоть как-то работавшие до этого процессы начинают стопориться.

Для того чтобы этого не произошло, необходимо соблюсти два условия. Каждый (причем действительно каждый) сотрудник должен быть в курсе изменений, понимать, зачем внедряется новый подход и к каким результатам он должен привести. Кроме того, работники должны знать, какие выгоды изменения принесут лично им. Материальной мотивации, карьерные перспективы, выход на новые рынки компании (а следовательно, к примеру, — зарубежные командировки) — эти и другие аргументы необходимо приготовить заранее.

С мотивацией можно и нужно работать. Причем далеко не только материальными способами. Хорошо известны и отлично себя зарекомендовали доски почета, упоминания в корпоративной прессе и на портале, а также различные соревнования. К примеру, особой популярностью в нашей компании пользуется соревнование «Гонка за лидером», победители которого получают, в частности, возможность провести корпоративное собрание в одной из зарубежных стран. Кроме того, сотрудники активно участвуют в сборе предложений, поскольку знают, что лучшие предложения обязательно премируются.

Не менее важно, чтобы сотрудники видели вовлеченность в процесс изменений самого руководства. Если вы требуете от людей порядка на рабочих местах, а при этом стол руководителя до потолка завален бумагами, их мотивация автоматически снизится. Без активной позиции всего руководящего состава внедрять принципы бережливого производства крайне проблематично.

Процесс внедрения инструментов бережливого производства одновременно является простым и сложным. С одной стороны, он не требует каких-то чрезмерных усилий или огромных инвестиций. С другой, придется запастись терпением, проявлять настойчивость и несмотря ни на что сохранять последовательность в своих действиях.

БЖ

ЦЕПНАЯ

РЕАКЦИЯ

Как вы думаете, какой способ рекламы самый эффективный по соотношению «вложенные деньги — полученная прибыль»? Для разных сфер бизнеса ответ будет разным, но между ними есть кое-что общее: ни один из этих способов вам не предложит рекламное агентство. Только инструменты партизанского маркетинга.

Для многих отраслей — от услуг парикмахера до управленческого консалтинга и B2B продаж — самым эффективным способом привлечения клиентов является рекомендация другого клиента. Такого, кто уже работает с вами, полностью доволен результатами и готов пригласить к сотрудничеству с вами знакомых, родных и коллег.

Во многих «старых» книгах советуют как можно более качественно работать, и тогда клиенты начнут вас рекомендовать. К сожалению, это неправда. С клиентами работает «принцип собаки»: как недовольная собака лает или рычит, а довольная молча виляет хвостом,

так и недовольный клиент готов пожаловаться на вас друзьям, выплескивать свое недовольство в социальные сети и на сайты отзывов, в то время как довольный в 99% случаев только молча улыбается. Подтолкнуть клиентов к тому, чтобы они рекомендовали вас, — это ваша задача. Но сперва нужно сделать домашнюю работу.

Во-первых, пообщайтесь со своими клиентами и убедитесь, что они и правда довольны. К сожалению, популярные методы исследования вроде CES, NPS или CSAT на практике малополезны. Гораздо продуктивнее старый добрый

«метод двух вопросов»¹, который поможет вам понять, что именно в бизнесе нужно изменить.

Во-вторых, сформулируйте максимально четко, какие новые клиенты вам нужны. Если вы попросите меня: «Порекомендуйте меня всем своим знакомым», — крайне маловероятно, что я это сделаю. Но если вы скажете: «Если кто-то из ваших знакомых сейчас строит загородный дом (планирует обучение ребенка в Европе, открывает филиалы за Уралом, запустил пищевое производство), познакомьте их со мной», — шансы на то, что я выполню вашу просьбу, станут гораздо выше.

В-третьих, объясните как можно более точно, зачем вы нужны этим новым клиентам, чем вы можете быть им полезны. Скорее я передам друзьям визитку риелтора, который скажет: «Я помогу не потерять миллион рублей впустую, купив слишком дорого или продав слишком дешево», чем агента, который просто попросит его порекомендовать.

После этого приступайте к работе. Помните простую вещь: есть клиенты, которые никогда не порекомендуют вас, хоть вы в лепешку разбейтесь. А есть те, кто сделает это по собственной инициативе. Однако абсолютное большинство клиентов порекомендуют вас только в том случае, если вы сами об этом попросите. Поэтому не ленитесь и не стесняйтесь просить об этой простой услуге!

1 «Каждый раз, когда вы завершаете обслуживание клиента и провожаете его — с покупкой или после оказания услуги — задайте ему один вопрос. Очень простой. «Если бы Вы оценивали нашу работу, какую оценку от единицы до пятёрки Вы бы нам поставили?» Выслушиваете ответ, благодарите клиента. А затем, если только он не назвал наивысшую оценку, задаёте второй вопрос. Такой же простой. «А что нам нужно изменить, чтобы Вы оценили нашу работу на пять с плюсом?»»

Из книги Александра Левитаса «Больше денег от вашего бизнеса: скрытые методы увеличения прибыли».



АЛЕКСАНДР ЛЕВИТАС

эксперт по партизанскому маркетингу, бизнес-тренер и консультант, автор бестселлеров «Больше денег от Вашего бизнеса» и «Экспресс-маркетинг»
Сайт: www.levitas.ru
Email: alex@levitas.ru

Делайте это на каждой встрече с клиентом. Не ждите завершения работы, даже подписания договора — с первой же встречи с клиентом в конце разговора, перед тем, как попрощаться, говорите: «Кстати, если вы знаете кого-то еще, кому нужны высокооборотные шпиндели (услуги архитектора, организация индивидуального тура, контейнерные перевозки морем), я буду рад, если вы меня порекомендуете». Это даже не просьба, а всего лишь обозначение вашего интереса, так что клиентов такая фраза обычно не напрягает — а вам при этом может дать выход на нового перспективного покупателя.

Если в процессе долгосрочной работы вы созваниваетесь или списываетесь с клиентом, чтобы дать отчет о том, на какой стадии находится работа, или чтобы ответить на его вопросы — не ленитесь и в этом случае сказать в конце: «Если вы знаете кого-то еще...» Избегать этой фразы нужно только в тех случаях, когда клиент чем-то недоволен и скорее склонен посоветовать знакомым не иметь с вами дела.

Ну а когда работа завершена, можно провести полные переговоры с клиентом о рекомендациях. Убедитесь, что клиент удовлетворен вашим результатом и попросите его выделить 10–15 минут для важного разговора.

Начните разговор с того, доволен ли клиент сотрудничеством с вами и насколько важной оказалась для него ваша работа. Люди часто склонны не задумываться об этом самостоятельно. Например, один мой клиент год спустя после обучения на вопрос о результатах ответил: «Все нормально, что-то внедрили». Звучит не очень вдохновляюще, верно? Но когда я начал расспрашивать подробно, выяснилось, что за год продажи основного ассортимента выросли в полтора раза, по моей рекомендации выпущен и успешно продается новый продукт со средним чеком в 3 000 000 рублей, запущено собственное производство, что снизило себестоимость товара почти вдвое при той же отпускной цене, так что инвестиции в производство уже окупились — и общий экономический эффект от обучения измеряется в сотнях тысяч долларов дополнительной прибыли за год. Как вы понимаете, если клиент осознает ценность проделанной вами работы, его желание рекомендовать вас только усилится, а рекомендации будут более убедительными.

Затем раскройте блокнот, возьмите ручку и спросите клиента, знает ли он кого-то, кому в данный момент могут быть полезны ваши услуги или ваш товар? Опишите портреты типичных клиентов и ситуации, в которых обращаются к вам, чтобы собеседнику было легче сориентироваться. Если клиент называет какое-то имя или компанию, запишите это имя в блокнот, поблагодарите его и тут же спросите: «А кто-то еще?» Продолжайте задавать этот вопрос до тех пор, пока клиент не скажет: «Все!» Затем попросите у клиента контакты всех тех людей, список которых вы с ним только что составили, и запишите их.

А после этого — не раньше — спросите клиента, может ли он прямо сейчас позвонить этим людям и порекомендовать им вас, чтобы вы потом могли связаться с ними на правах уже известного им человека. Если клиент не готов, спросите, может ли он позвонить хотя бы троим? Двоим? Одному, но самому важному для вас в этом списке?

Если он все еще отказывается, спросите, удобно ли будет, если вы сейчас сами позвоните нескольким из этих людей и упомянете, что находитесь у клиента, он порекомендовал вам обратиться к этому человеку, и вы можете дать ему трубку, если надо? В случае отказа спросите, можно ли как минимум сослаться на него как на рекомендателя? Важное замечание: если клиент негативно

воспринимает наши намеки, то следует притормозить и сделать паузу, прежде чем вернуться к этому разговору.

Не ленитесь брать отзывы о вашей работе. Если клиенту сложно писать самому, можно предложить записать это на диктофон — благо такая функция есть практически во всех смартфонах. Вы сами напишите отзыв и пришлете ему на согласование. Помочь клиенту можно с помощью наводящих вопросов, отвечая на которые он сформулирует хороший отзыв:

- Какую задачу или проблему вы хотели решить?
- Почему обратились именно к нам? Как выбирали?
- Оправдались ли ваши ожидания?
- Каких результатов удалось добиться?
- Что в работе с нами особенно понравилось?
- Кому в первую очередь вы рекомендуете нас?

Есть клиенты, которые никогда никого не будут рекомендовать — даже если разбиться в лепешку. А есть те, кто готов это сделать по собственной воле. Однако абсолютное большинство людей расскажет о вас только в том случае, если вы сами об этом попросите. Главное — не стесняться и попросить!

Когда текст готов, есть смысл попросить клиента выложить его в социальные сети, чтобы друзья и коллеги увидели человека, увидели отзыв от первого лица. Потом вы сможете сделать скриншот текста, добавить его к себе на сайт или в портфолио, чтобы другие потенциальные клиенты видели, что о вас говорит реальный человек с именем, фамилией и лицом, а не «Василий П., руководитель, Москва».

После того, как вы завершили работу с клиентом, не ленитесь время от времени связываться с ним, чтобы узнать, как у него идут дела, все ли хорошо с вашей работой и можете ли вы быть ему полезны чем-то еще. Каждый раз заканчивайте разговор фразой: «Кстати, если вы знаете кого-то, кому нужно...» Пять минут в месяц, потраченных на бывшего клиента, могут принести новые заказы и новых покупателей.

Наконец, вот несколько полезных фраз, которые помогут вам получить рекомендации:

- «Мне удалось вам помочь? Тогда помогите мне помочь вашим друзьям!»
- Если клиент благодарит вас: «Лучшая благодарность для меня — это рекомендация моих услуг. Знаете ли вы кого-нибудь...»
- Если клиент пришел по рекомендации: «Меня ведь порекомендовал вам Сергей, верно? Вы благодарны ему? А хотите, чтобы ваши друзья были благодарны вам?»
- «Мне очень понравилось работать с вами! Побольше бы таких замечательных клиентов, как вы! Кстати, знаете ли вы кого-нибудь...»

ПЛАНИРОВАНИЕ РЕЗУЛЬТАТА

ИЛИ КОГДА ПОРА СЛЕЗАТЬ С ДОХЛОЙ ЛОШАДИ

При планировании переговоров или проекта важно заранее четко сформулировать, какой максимальный результат вы хотите получить, что является пределом мечтаний и где та планка, ниже которой вы не можете позволить себе опуститься.

Предположим, на собеседовании вы обсуждаете уровень зарплаты и задаете вопрос, сколько вам собираются платить. Максимальный результат можно было бы выразить словами: «Вау, это что, все мне?!» (когда вам, например, предлагают 500 тысяч рублей). Минимальный — это тот, при котором вы ни за что не станете работать. Если вам предложат 20 тысяч рублей, вы скажете: «Спасибо, до свидания», — и уйдете, поскольку предложенная цифра гораздо ниже запланированного минимального результата. При этом любая сумма между этих двух точек вас будет устраивать.

То же самое происходит, когда вы собираетесь что-то купить. Предположим, максимум, который вы готовы вложить, — две тысячи долларов. Имея определенные рамки ценовых категорий, вы не будете смотреть на то, что стоит пять тысяч или двести долларов. Продукт за тысячу долларов вы однозначно купите, а вот аналоги дешевле искать не станете (во имя качества).

Всегда нужно планировать именно так: с точки зрения того, что вы можете себе позволить, и в каком случае вы уходите в минус, причем не только в деньгах. Именно поэтому во время переговоров разумнее сразу отказаться от невыгодной сделки. К примеру, к вам приходит клиент: «Я хочу купить ваши услуги и заплачу такую-то сумму». Если вы подсчитали себестоимость, временные затраты и понимаете, что договор будет убыточным, лучше такого клиента сразу отправить к конкурентам. Выгоднее не приступать к работе, а не выполнить ее дешевле, чем на ваших «минимальных» условиях. Такая технология принятия решений — наилучший выход из любого конфликта, из спорной ситуации, из любых переговоров. Вы просто не согла-

шаетесь на неподходящие условия, поскольку ваша минимальная планка не преодолена.

Люди часто боятся потерять лицо, не прийти к общему решению, а потому стараются пойти навстречу другому и любой ценой найти компромисс даже за счет своих интересов. Это неправильный шаг, поскольку ведет к долгосрочным потерям.

При этом важно всегда адекватно оценивать свою верхнюю и нижнюю планку. Например, если я захочу, чтобы мой час консультации стоил минимум тысячу долларов, объективная оценка рынка покажет, что несмотря на известность, на данный момент я не смогу найти таких клиентов среди русскоязычной аудитории. Если же человек предлагает высокую цену и при этом не получает ожидаемого результата, значит — он или плохо себя продает, или у него завышенная иллюзорная самооценка.

Такая самооценка часто свойственна многим молодым красивым женщинам. Они наивно полагают, что их верхняя планка — миллиардер, нижняя — директор крупной компании. Но не понимают, что сами могут предложить только тело (что, по определенным меркам, стоит пару сотен долларов в час), так как внешность без социальной значимости мало интересует людей такого уровня. Поэтому им нужно либо опускать планку поиска мужа, либо поднимать свой личный уровень социальной значимости.

Методику идеального результата и своей минимальной желанной отдачи перенесите из бизнеса на отношения: например, с родственниками. Люди чаще всего не формулируют даже для себя, чего им не хватает для того, чтобы получить настоящее счастье, и в какой ситуации надо прекращать любое общение. И в семье, и в деловых переговорах необходимо помнить, что отказаться от продолжения общения всегда выгоднее, чем согласиться на условия ниже вашего минимального желаемого результата.

К сожалению, множество людей годами мучаются в невыгодных проектах, общаются с неприятными людьми, продолжают соглашаться на кабальные условия, будучи не в состоянии осознать, что если не достигнута даже планируемая нижняя планка, то дальнейшие вложения времени и усилий тоже не имеют смысла.

Не делайте так! Все! Если лошадь сдохла, пора слезать.

БЖ



ОЛЬГА ЮРКОВСКАЯ

психолог, консультант по управлению бизнесом, преподаватель курсов по психологии и семинаров по маркетингу



КОНФЕРЕНЦИЯ

ИННОВАЦИИ В УПРАВЛЕНИИ КАПИТАЛОМ

29 МАРТА 2018
МОСКОВСКАЯ БИРЖА, МОСКВА, ВОЗВИЖЕНКА, 4/7, СТР.1

- Как новые тренды меняют систему корпоративных инвестиций?
- Как сформировать инвестиционный портфель в кризис?
- Как работать с новыми активами?
- Окупятся ли вложения в стартапы, блокчейн и «новые» деньги?
- Как новые инструменты повлияют на работу профессиональных участников рынка?

VII СРЕДНЕРУССКИЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ФОРУМ

Sef-kursk.Ru

8 июня 2018 г., Курск

МИНИСТЕРСТВО ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ РФ
АДМИНИСТРАЦИЯ КУРСКОЙ ОБЛАСТИ
ИНФОРМАЦИОННОЕ АГЕНТСТВО АК&М
КУРСКАЯ ТОРГОВО-ПРОМЫШЛЕННАЯ ПАЛАТА
АГЕНТСТВО ПО ПРИВЛЕЧЕНИЮ ИНВЕСТИЦИЙ КУРСКОЙ ОБЛАСТИ

НА ПУТИ К ЭКОНОМИКЕ ЗНАНИЙ

ВЫСТАВКИ
ДИСКУССИИ
КРУГЛЫЕ СТОЛЫ
КОНКУРСЫ ПРОЕКТОВ

2500
УЧАСТНИКОВ

12
МЕРОПРИЯТИЙ

(4712) 70-25-07,
invinfr.komek@rkursk.ru
(485) 916-71-51,
(495) 916-71-53,
conf@akm.ru
www.akm.ru



Аппарат полномочного
представителя Президента РФ
в ЦФО

Генеральный
инфопартнер:



Торгово-промышленная палата
Российской Федерации

Федеральный
инфопартнер:



При поддержке:



АГЕНТСТВО
ПО ТЕХНОЛОГИЧЕСКОМУ
РАЗВИТИЮ



Отраслевые
инфопартнеры:



НАУКА И ЖИЗНЬ

