

Fashion Tech
ОДЕЖДА
ВЗЯЛАСЬ ЗА УМ

22

Криптовалюта
ДОБЫВАЕМ МНОГО И
БЕЗОПАСНО

34

Техногенный рай
КАК РАЗВОРАЧИВАЕТСЯ
ПРОЕКТ «МАТРИЦА»

46

#4 (260) 2018

БИЗНЕС

журнал



Цифровые версии журнала
business-magazine.online

16+

#FASHION

КОЛЛЕКЦИЯ

УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ПРИНЦИПОВ
ЭДУАРДА ОСТРОБРОДА

14



ISSN 1819-267X



9 771819 267007

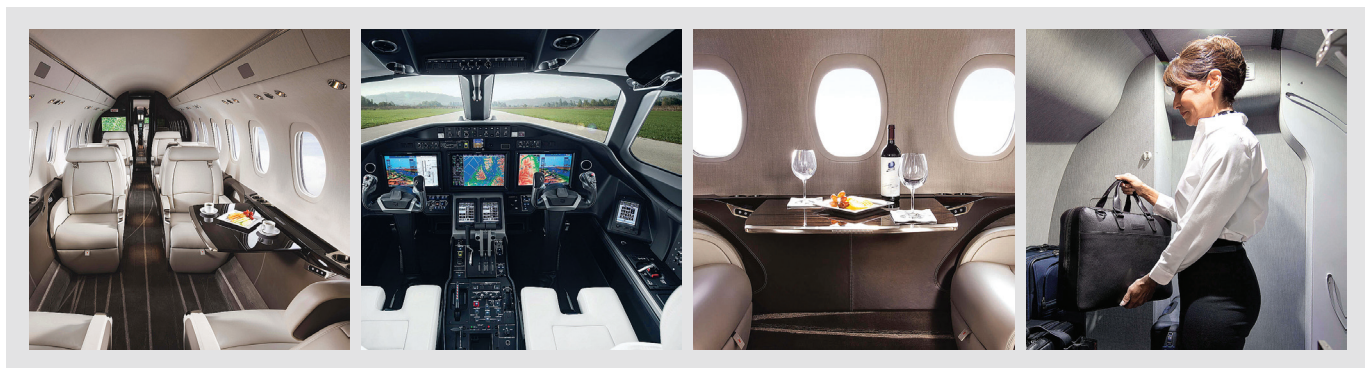
БИЗНЕС НА БОЛЬШОЙ ВЫСОТЕ



«Наши самолеты созданы для тех, кто не привык останавливаться на достигнутом»

CESSNA CITATION LONGITUDE

Дальность **6482 км** / Скорость **882 км/ч** / Пассажиры **12** / Высота салона **1,83 м**



«ИстЮнион» – один из ведущих игроков на рынке российской бизнес-авиации – официальный представитель по продажам реактивных бизнес-джетов Cessna Citation в России и странах СНГ

+7 968 759 45 24 / Денис Клепов
 cessna@eastunion.ru
 www.eastunion.ru
 www.eastunion-fleet.ru



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

№ 4 (260) за 2018 год

Свидетельство о регистрации
ПИ № ФС77-48343 от 26.01.2012.

Федеральный номер:
• дата выхода печатной версии — 07.04.2018
• дата выхода цифровой версии — 07.04.2018

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. Сойфера, 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

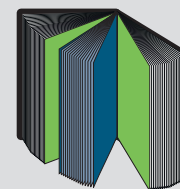
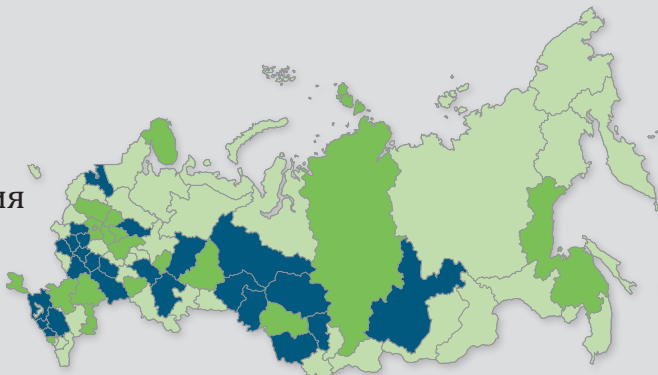
Региональные версии «Бизнес-журнала»

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 Гладуценко	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 4'2018

#ДЛЯ СРАВНЕНИЯ

6 Потери Facebook, динамика экспорта российского оружия, а также другие цифры и факты

#ОНЛАЙН-КАССЫ

8 ТОРГОВЛЯ ШИФРУЕТСЯ
Предприниматели смирились с цифровизацией

#МАЙНИНГ

38 КАК ПОСТРОИТЬ СВОЮ ФЕРМУ
Новая экономика должна быть экономной

#БЕЗОПАСНОСТЬ

40 ГОРЯЧАЯ ТЕМА
Добыча криптовалюты по правилам пожарной безопасности

#ТОЧКА СБОРКИ

42 ЦАРЬ РЫБЫ



Предприниматель из Ингушетии придумал модную технологию

#УЧЕТ И КОНТРОЛЬ

46 ТЕХНОГЕННЫЙ РАЙ
Где можно встретить «большого брата»

#ПАРТИЗАНСКИЙ МАРКЕТИНГ

52 ДЕНЬГИ ИЗ ВОЗДУХА
Повышение прибыли без затрат

«НА РАЙОНЕ»

Пожалуй, все началось где-то в середине марта, когда из жизни ушел Стивен Хокинг — знаменитый астрофизик, посвятивший свою научную карьеру теории Большого взрыва и тем «пустотам», которые образовались во Вселенной. Хокинг был тем человеком, который присматривал за черными дырами.

К этому моменту мир достаточно «неплохо» подготовился, сделав все, чтобы с ним стало что-то происходить. За пару недель до этого Президент РФ (в своем послании Федеральному Собранию) прочитал доклад о положении дел в области ракетостроения; за докладом последовало «дело Скрипаля», после — новые санкции, симметричные высылки дипломатов... В информационном пространстве продолжает звучать «тревожная музыка».

За минувший месяц мир стал совсем другим. Он изменился на глазах, причем настолько стремительно, как будто давно собирался это сделать. Даже история с утечкой данных из Фейсбука, которые повлияли и на выборы Президента США, и на Брексит, с высоты сегодняшнего дня уже не кажется такой уж неожиданной. Да, эта та самая оборотная сторона Big Data, о которой знают многие, если не все, хотя и стараются о ней не думать (уж больно удобная технология!) **#УЧЕТ И КОНТРОЛЬ**.

Появление на политической сцене российских ракет с диковинными функциями, в общем-то, тоже не новость. В конце концов, за последние годы именно эта отрасль подвергалась небывалым дотациям со стороны государства. В 2017-м Россия даже начала приближаться к своему рекорду по экспорту оружия **#ДЛЯ СРАВНЕНИЯ**. Тем более, что тут говорить, ракеты — это своего рода и крест, и конек России, которой, о чем не устают повторять эксперты, с трудом дается изготовление промышленных серий чего бы то ни было. Совсем другое дело — небольшие партии, а еще лучше штучный товар.

Именно поэтому несколько лет назад в Агентстве стратегических инициатив пришли к неожиданному решению: фэшн-индустрию поставили в один ряд с такими крупными проектами (НТИ), как развитие энергетики и беспилотного транспорта **#НОВАЯ ЭКОНОМИКА**. По мысли визионеров, в отсутствии производственной базы именно малые серии (появление которых как раз обеспечат новые технологии) плюс креативность соотечественников может помочь «вернуть» легпром — но уже в том самом виде, который имеет шансы оказаться вне конкуренции. «Бизнес-журнал» рассказывает о знаковых стартапах, которые в ближайшее время внесут свой вклад в изменение модели потребления моды **#СТАРТАП-КЛУБ**.

Впрочем, масс-маркет все-таки прежде всего тяготеет к большим перенаселенным городам. Чем можно заниматься на периферии? Например, в северных удаленных регионах? Им, по законам новой экономики, не мешало бы сосредоточиться на майнинге **#ДЕЛО ТЕХНИКИ**. Кроме невысокой стоимости электричества на севере на руку криптовалютодобытчикам играет суровый климат: в Сибири можно экономить на системе охлаждения почти круглый год. Не исключено, что когда-нибудь добыча криптовалюты сможет внести свой электронный вклад в освоении этого региона.

Поэтому, как говорил сам Стивен Хокинг (и эту фразу, как заклинание, повторяли почти все СМИ), «черные дыры на самом деле не такие уж черные, как их рисуют. Это не вечные тюрьмы, которыми их представляют. Из них можно вырваться как наружу, так и, возможно, в другую вселенную. Так что, если вы чувствуете, что попали в черную дыру, не сдавайтесь. Выход есть!»

ТЕМА # FASHION

#ДЕЙСТВУЮЩИЕ ЛИЦА

14 «НЕ МЫ ВЫБИРАЛИ ОДЕЖДУ. ОДЕЖДА ВЫБРАЛА НАС»

Как сын владельца компании Sela принимал бразды правления

#ПОЛОЖЕНИЕ ДЕЛ

19 БЛУДНЫЕ СЕТИ

Потребление моды растет в час по чайной ложке

#НОВАЯ ЭКОНОМИКА

22 ПЕРЕКРОЙКА

Почему одежда поумнела

#СТАРТАП-КЛУБ

26 ЛУКИ И ЛАЙКИ

Социальная сеть для модниц

29 СО ВСЕХ НОГ

Зачем нужно сканировать стопы россиян

32 ПО ОБРАЗУ

Примерно по законам 3D-технологий

И МНОГОЕ ДРУГОЕ #БИЗНЕС-ЖУРНАЛ

БЖ

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



За подключение и обслуживание интернет-банка плата не взимается

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

© ПАО АКБ «АВАНГАРД». Июль 2018

Март 2018-го года

В КЛЮЧЕВЫХ СЛОВАХ И ВЫСКАЗЫВАНИЯХ

243 268

ЭКОНОМИЧЕСКИЙ РОСТ 50 59

БЛОКЧЕЙН 36 7

ИНВЕС

Владимир Путин,
президент РФ, комментируя
подписание постановления
о повышении минимального
размера оплаты труда (МРОТ)
за неделю с небольшим до дня
выборов президента, 10.03.2018:

«Мне кажется, что
повышение МРОТ должно
позитивно отразиться на
окладах почти 4 млн человек.
Регионам мы окажем
финансовую поддержку,
перечислив дополнительно
20 млрд рублей».

Уилбур Росс,
министр торговли США, оценивая
перспективы торговой войны
с Китаем и ЕС, в интервью
телеканалу NBC, 04.03.2018:

«У нас большой торговый
дефицит с остальным
миром. Наш общий дефицит
равняется общему профициту
остального мира. Поэтому у
них гораздо больше рисков в
случае торговой войны, чем
у нас!»

28 4

ТОРГОВАЯ ВОЙНА

94 63

СКАНДАЛ САНКЦИИ

177 188

ЯЦИЦЯЛФНИ

Андрей Белоусов, помощник президента РФ, об источниках средств для достижения целей, заявленных в послании президента, 18.03.2018:

«Примерно половину ресурсов, даже порядка двух третей — мы получим за счет ускорения экономического роста с 2% до 3,5–4%. Остальную часть нам придется искать за счет дополнительной экономии. У нас сейчас будут, скорее всего, сокращаться оборонные расходы в силу того, что мы прошли пик цикла насыщения вооруженных сил новыми видами вооружения и военной техникой».

Антон Силуанов, министр финансов РФ, в интервью НТВ, 12.03.2018:

«Администрировать все налоги нужно как НДС, уйти от уплаты которого практически невозможно. Речь идет и об имущественных налогах, и о конвертных схемах, и о зарплатных проектах, которые не всегда отражаются в учете, и о целом ряде других... Мы повышать налоги не будем, но будем заниматься теми налогоплательщиками, которые еще пытаются уклониться».

Эльвира Набиуллина, глава Банка России, комментируя снижение ключевой ставки ЦБ на 0,25 процентных пункта до 7,25%, 24.03.2018:

«Процентная ставка медленно, но верно приближается к цифре, которую мы назвали нейтральной. Говоря простым языком, в этот момент денежно-кредитная политика перестает влиять на инфляцию. Мы надеемся завершить переход на нейтральную политику до конца 2018 года. Установленный диапазон может меняться в зависимости от внешних факторов».

Борис Титов, полномочный при президенте РФ по правам предпринимателей, кандидат в президенты РФ на выборах в 2018 году, рассказывая в ходе предвыборной кампании и планах создать ассоциацию по защите бизнеса от незаконных преследований, 16.02.2018:

«Должны быть институты, которые защищают предпринимателей от уголовных преследований. Это и «Стоп-арест», и залоговый фонд. Должны быть и специальные проекты, которые защищают от административных проверок, а также институты, которые могли бы работать по экспертизе. Весь набор».

ТИЦЦИИ

315 433

Максим Орешкин, министр экономического развития РФ, об экономических перспективах России на 2018 год, 28.03.2018:

«Российская экономика вступила в 2018 год на подъеме. В 2017 году возобновился экономический рост после двухлетней рецессии. По первой оценке Росстата, ВВП в 2017 году увеличился на 1,5%. Ожидается, что в текущем году экономика продолжит расти темпами около 2%».

Алексей Кудрин, глава Центра стратегических разработок, о первоочередных задачах нового президентского срока Владимира Путина, в «Коммерсанте», 21.03.2018:

«На деле главный наш враг — это страх перемен. С фобиями надо бороться, и тут государству надо начать с себя. Поэтому главная и первоочередная задача нового правительства — это немедленный запуск реформы государственного управления».

Дмитрий Медведев, премьер-министр РФ, о расширении субсидирования внутренних авиаперевозок в России, 06.03.2018:

«Так сложилось, что внутренние перелеты (в России) обходятся дороже зарубежных, поэтому потребность в выделении субсидий сохранится долго. В противном случае россияне просто будут не в состоянии оплатить реальную стоимость билета на самолет, часть которой сейчас оплачивает государство».

127 197

МАЛЫЙ БИЗНЕС

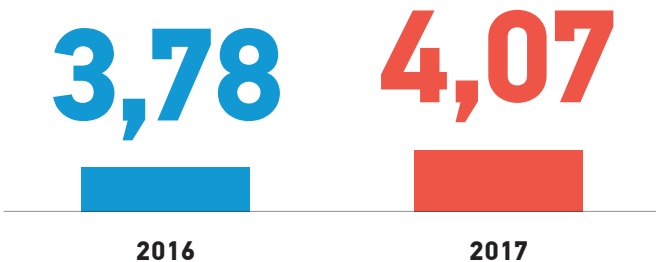
48 53

Размер шрифта, которым написаны слова в «облаке тэгов», прямо пропорционален частоте их употребления в российских деловых СМИ на протяжении в период с 1.03-29.03.2017 года по 1.03-29.03.2018 года.

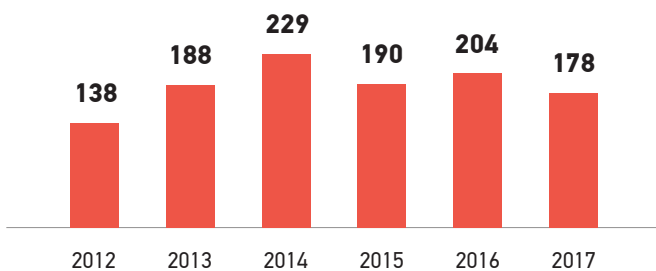
Точное числовое значение (количество случаев употребления) приводится на плашке рядом. В маленьком кружке другого цвета указывается увеличение / сокращение частоты употребления слова по сравнению с предыдущим периодом в процентах. ●

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

КАПИТАЛИЗАЦИЯ ВЕНЧУРНЫХ ФОНДОВ В РОССИИ \$ МЛРД



КОЛИЧЕСТВО ВЕНЧУРНЫХ СДЕЛОК



Объем венчурных инвестиций в России в 2017 году остался на уровне предыдущего года — \$125 млн. Примечательно, на венчурном рынке с большим отрывом от остальных (43% от всех сделок за год) лидирует государственный фонд — Фонд развития интернет-инициатив — 43%.

Источник: Российская ассоциация венчурного инвестирования

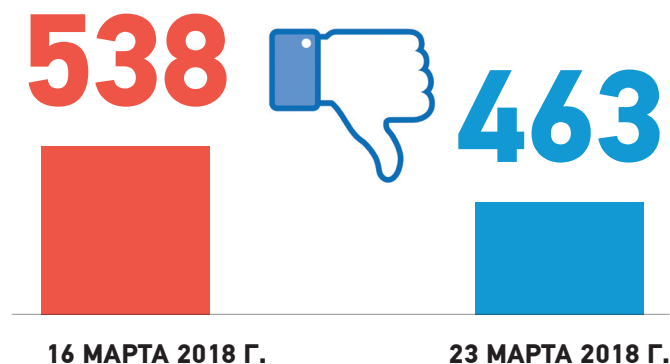
ЗАРПЛАТНЫЕ ОЖИДАНИЯ РОССИЯН В 2018 ГОДУ



Источник: аналитический центр НАФИ

СКАНДАЛ ЦЕНОЙ В \$75 МЛРД

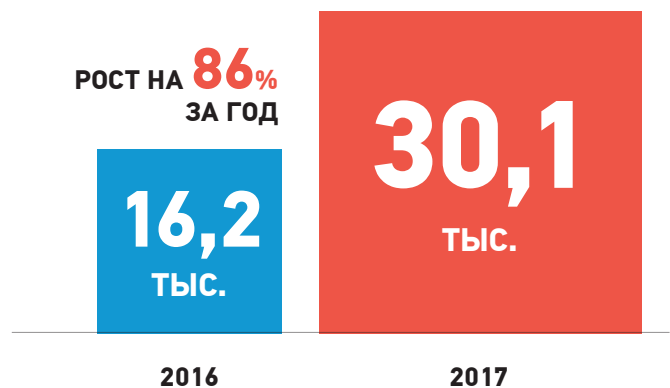
КАПИТАЛИЗАЦИЯ FACEBOOK С РАЗНИЦЕЙ
В ОДНУ НЕДЕЛЮ (\$ МЛРД)



Рыночная капитализация Facebook за неделю обрушилась на 14% на фоне скандала, разразившегося после того, как выяснилось, что личные данные более 50 млн пользователей этой социальной сети оказались в распоряжении фирмы Cambridge Analytica, которая оказывала услуги предвыборному штабу Дональда Трампа.

Источник данных: Nasdaq

СУБЪЕКТЫ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА, ОТПРАВЛЯЮЩИЕ ПРОДУКЦИЮ НА ЭКСПОРТ



Источник: Минэкономразвития

ПЕРЕВОЗКИ ДАЛЬНОГО СЛЕДОВАНИЯ В РФ

ДОЛЯ ЧАСТНЫХ ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНЫХ ОПЕРАТОРОВ НА РЫНКЕ ПАССАЖИРОПЕРЕВОЗОК ДАЛЬНОГО СЛЕДОВАНИЯ В РФ

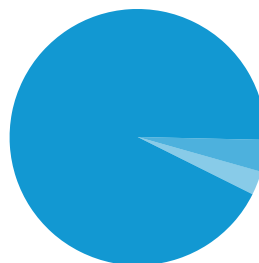
2,1% 10%

В 2017 ГОДУ

В 2021-2025 ГОДАХ
(согласно проекту Минтранса)

Источник: Минтранс

РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ДОЛЕЙ НА РЫНКЕ ДАЛЬНОГО СЛЕДОВАНИЯ В 2017 ГОДУ



93,6% ОАО РЖД и его филиалы
4,3% Ж/д администрации других государств
2,1% Частные российские компании

Минтранс подготовил проект целевой модели рынка дальних пассажирских перевозок до 2025 года, который предлагает либерализовать сектор и в разы увеличить долю частных перевозчиков. Предполагается, что лоты частным операторам будут предоставляться по конкурсу на 15 лет.



РОССИЯНЕ РЕКОРДНО ИНВЕСТИРОВАЛИ В ФОНДОВЫЙ РЫНОК В 2017 ГОДУ

700

МЛРД РУБЛЕЙ

310

МЛРД РУБЛЕЙ

ОБЩАЯ СУММА СРЕДСТВ, КОТОРЫЕ ФИЗЛИЦА ВНЕСЛИ НА БРОКЕРСКИЕ СЧЕТА В 2017 ГОДУ

АНАЛОГИЧНЫЙ ПОКАЗАТЕЛЬ В 2016 ГОДУ

Источник: Национальная ассоциация участников фондового рынка

ЭКСПОРТНЫЕ ПОСТАВКИ РОССИЙСКИХ ВООРУЖЕНИЙ В 2017 ГОДУ

\$ 15 МЛРД

ОБЪЕМ ОТГРУЖЕННОЙ ПРОДУКЦИИ

\$ 16 МЛРД

ОБЪЕМ ЗАКЛЮЧЕННЫХ НОВЫХ КОНТРАКТОВ

\$ 50 МЛРД

ОБЩИЙ ПОРТФЕЛЬ ОРУЖЕЙНЫХ ЗАКАЗОВ

ДЛЯ СПРАВКИ:

\$ 56 МЛРД

РЕКОРДНОЕ ЗНАЧЕНИЕ ПОРТФЕЛЯ ОРУЖЕЙНЫХ ЗАКАЗОВ, ДОСТИГНУТОЕ В 2015 ГОДУ

Источник: Коммерсант



ТОРГОВЛЯ ШИФРУЕТСЯ

ОЛЬГА
КРАСИЛЬНИКОВА

Закон об онлайн-кассах повсеместно вступает в силу уже через несколько месяцев — с 1 июля 2018 года. Кто-то из предпринимателей только готовится установить онлайн-ККТ, некоторые уже работают с новым кассовым оборудованием. «Бизнес-журнал» обобщил опыт пользователей, производителей касс и операторов фискальных данных, чтобы выяснить, с какими трудностями сталкиваются компании при внедрении онлайн-ККТ, и как их можно избежать.

Закон об онлайн-кассах (54-ФЗ) вводился поэтапно в течение нескольких лет. Сначала, в феврале 2017-го, компаниям запретили устанавливать новые кассовые аппараты с контрольной лентой (ЭКЛЗ). Вместо этого кассы должны были оснащаться фискальным накопителем (ФН), представляющим собой небольшое криптографическое устройство, которое подписывает чеки специальной электронной подписью — фискальным признаком, а заодно шифрует данные и накапливает в своей памяти. Вторым требованием налоговиков стало подключение кассового аппарата к интернету, для того чтобы информация о проведенных сделках купли-продажи могла моментально поступать оператору фискальных данных (ОФД) — коммерческой структуре, выступающей посредником между компанией, владельцем кассового аппарата и налоговой.

С июля 2017-го каждый кассовый аппарат (причем не только новый) должен был начать отправлять данные о сделках онлайн в ОФД. Завершающим этапом цифровизации торговли станет обязательное использование кассового аппарата только с фискальным накопителем и интернет-подключением. При этом для некоторых бизнесов, до этого освобожденных от использования касс, использование онлайн-ККТ станет обязательным. Например, для ИП, работающих на ЕНВД и НПС, а также — в вендинговых автоматах и платежных терминалах. Последние нововведения и вступают в силу 1 июля 2018 года.

Несмотря на страх перед новой техникой и непредвиденными расходами, в целом предприниматели уже смирились с новым законопроектом. По мнению игроков розницы, онлайн-кассы сделают взаимоотношения продавца и покупателя более прозрачными, а «серых» игроков заставят либо выйти из тени, либо покинуть рынок. Однако, как и у любого «технического» проекта подобного масштаба, у 54-ФЗ есть недостатки. В России действует огромное количество компаний, каждая из которых использует свое устройство, ИТ-платформу, интернет-сервисы и многое другое. Однако сейчас все предприятия (несмотря на специфику бизнеса) должны будут установить типичное оборудование и программное обеспечение. Это непросто и постоянно приводит к различным казусам.

ДЕФИЦИТНЫЙ ПРОДУКТ

На сегодня в России действует порядка 1,5 млн касс, подсчитали в компании OFD.RU. А по прогнозам этой компании, к концу 2018-го количество онлайн-касс увеличится до 2,6 млн. В первую очередь прирост намечается за счет представителей малого и среднего бизнеса, для которых использование онлайн-касс станет обязательным после введения третьей и заключительной части поправок в 54-ФЗ. Именно поэтому директор OFD.RU Антон Румянцев уверен, что в 2018-м сотни тысяч пред-

принимателей столкнутся с проблемами при выборе и покупке нового кассового устройства с ФН: «Одним из сценариев второй волны подключения онлайн-касс может стать дефицит техники и, как следствие, возможный рост цен на контрольно-кассовую технику и фискальные накопители в период с апреля по июль». По мнению эксперта, в весенне-летний сезон фискальные накопители (ФН) будут приобретать как те предприниматели, которые подключились в прошлом году (так как срок действия ФН на 13 месяцев истечет), так и те, кто должен будет это сделать к 1 июля.

В 2017 году предприниматели уже сталкивались с дефицитом кассового оборудования нового образца. «Была нехватка фискальных накопителей и касс», — вспоминает Денис Заяшников, директор по эксплуатации в компании «Первый ОФД». Велика вероятность, что резко возросший

спрос на онлайн-ККТ в конце весны вновь приведет к дефициту оборудования. «Мы рекомендуем заранее сформулировать критерии выбора модели и типа кассы: исходя из объемов и задач своего бизнеса, определить тип подключения к интернету, выбрать производителя ККТ, надежного оператора фискальных данных и приобрести ФН», — говорит Румянцев.

НЕСОВМЕСТИМЫЙ СОФТ

Покупка оборудования — только полдела. Зачастую проблемы начинаются после, при попытке установить онлайн-кассу и интегрировать ее с имеющимся в компании софтом. Наиболее проблемными эксперты называют интеграцию касс с бухгалтерскими программами, ERP-системами, а также CMS-системами интернет-магазинов. «Во втором полугодии 2017 года 80% всех обращений в

УСТАНОВКА ОНЛАЙН-КАССЫ: ОБХОДИМ ЛОВУШКИ



**РОМАН
КОРОБЕЙНИКОВ**
РУКОВОДИТЕЛЬ ОТДЕЛА
СОПРОВОЖДЕНИЯ КЛИЕНТОВ
КОМПАНИИ «ХЭДЛАЙН»

1. МОДЕРНИЗАЦИЯ

Если ваша касса входит в список модернизируемых моделей, можно приобрести комплект для модернизации аппарата. Это позволит передавать чеки онлайн.

Модернизировать кассу можно двумя способами: обновить прошивку и заменить плату. При замене платы никаких трудностей не возникает. «Перепрошивка» таит в себе ряд опасностей. Во-первых, можно неверно выбрать прошивку. В этом случае кассу придется прошить повторно. Во-вторых, если кассовых аппаратов несколько, следует установить одну и ту же версию на каждый ККТ. Помимо этого необходимо выбрать соответствующие настройки товароучетной системы. Тогда формат данных будет единообразным, и у бухгалтера не возникнет проблем со сведением отчетов.

2. ФИСКАЛИЗАЦИЯ

Регистрация фискального накопителя — ответственный этап. Если допустить ошибку в процессе регистрации, фискальный накопитель может быть заблокирован. И в этом случае ФН придется покупать повторно.

Рекомендуемая последовательность действий следующая:

- Необходимо зарегистрировать личный кабинет (ЛК) на сайте ФНС. Обратите внимание, правильно ли указана система налогообложения, верно ли выбран режим работы кассы (онлайн или автономно). Если вы ошибетесь и укажите автономный режим, придется заменить фискальный накопитель новым.
- В результате регистрации вы получите регистрационный номер ККТ и все необходимые данные для фискализации кассового аппарата. Эти данные необходимо ввести в кассовый аппарат и получить чек регистрации ККТ.
- Если все выполнено верно, а номер и другие параметры введены без ошибок, вы сможете завершить регистрацию на сайте ФНС при помощи ввода данных из чека регистрации. Если произошли ошибки в процессе

ввода данных, регистрацию завершить не удастся. Спасет только замена ФН.

- Далее необходимо занести регистрационный номер ККТ и другие параметры в личный кабинет на сайте ОФД — корректно, цифра в цифру. Иначе ОФД не будет принимать чеки от онлайн-касс. Чеки будут копиться на ФН в течение 30 дней, по истечении которых ФН также заблокируется, и потребуются замена фискального накопителя новым.

3. ЭКСПЛУАТАЦИЯ

В процессе эксплуатации также возникают проблемы. Самая распространенная — касса не передает чеки в ОФД. Причин может быть три. Первая: у вас не оплачен договор с ОФД и нет ключа активации. Вторая: вы совершили ошибку при вводе данных в процессе регистрации ЛК на сайте ОФД. И третья: у вас не работает интернет-соединение.

Некоторые данные на сайте ОФД можно отредактировать без замены ФН, если они введены некорректно. Здесь главное — заметить проблему вовремя, а не по истечении 30 дней, когда ФН может заблокироваться автоматически.

Еще одна ошибка, которая возникает, — остановка службы обмена данными. Причин этой ошибки может быть также несколько: не запустилась автоматически служба (значит, нужно это сделать вручную); сотрудники случайно переключили провода в другие разъемы; сбились настройки роутера (актуально в том случае, если канал передачи чексов Ethernet). Здесь также важно вовремя обнаружить ошибку. Самый простой способ — зайти в личный кабинет на сайте ОФД и проверить, отображаются ли там выбитые чеки. Если они отражены вплоть до текущего момента, все работает корректно.

Еще одна трудность, которая возникает, связана с самими кассовыми аппаратами. Иногда у них отходит шлейф фискального накопителя. В этом случае касса перестает его видеть и не выбивает чеки. Если кассовый аппарат находится на гарантии, следует обратиться в сервисный центр. Если гарантии нет, можно попробовать самостоятельно вскрыть корпус кассового аппарата и возобновить соединение кассы и ФН на свой страх и риск. Но мы все же рекомендуем обратиться к специалисту.

Онлайн-касса — умная машина, она обязательно сообщит, что не смогла отправить столько-то чек. Важно вовремя это заметить и предотвратить проблему.



КАК ЭТО РАБОТАЕТ

- Чек формируется в кассовом аппарате и записывается на фискальный накопитель.
- Фискальный накопитель подписывает чек индивидуальным фискальным признаком.
- Подписанный чек через интернет отправляется к оператору фискальных данных. Оператор сигнализирует о том, что чек принят.
- Оператор фискальных данных хранит чек и по необходимости передает его в налоговую службу.

компанию были связаны с настройкой и эксплуатацией касс, а также с организацией интернет-канала, — приводит статистику своего контакт-центра Румянцев (OFD.RU). — Из них 30% — обращения в связи с некорректной настройкой касс, 10% — запрос на помощь с интеграцией кассы в ИТ-системы».

О проблемах «совместимости» говорит и другой оператор фискальных данных — «СКБ Контур» (компания предоставляет услуги оператора фискальных данных в рамках своего решения «ОФД»). Одна из клиенток «СКБ Контур» — владелица кофейни Юлия Березняк — никак не могла «подружить» свою учетную программу для общепита (со встроенным в нее кассовым приложением) и новую онлайн-ККТ. «Между моей кассой и этим приложением возникал какой-то конфликт. Касса не видела программу, и наоборот. Эту проблему пытались решить специалисты обеих организаций — производителя программы и производителя кассы. Из-за этого моя кофейня простаивала целую неделю», — рассказывает Юлия. Проблему решили кардинально: Березняк отказалась от своей учетной программы и выбрала другую.

Не меньше проблем возникает при попытке «скрестить» онлайн-кассу с интернет-магазином. Руководитель-

ница «СОМ Кофе» Юлия Иванова несколько недель не могла наладить платежную систему: «CMS на сайте поддерживала только способ оплаты Wallet one. Но эта платежная система никак не хотела «дружить» с нашей «Модулькассой». Техподдержка Wallet one отправляла к «Модулькассе», а те — к Wallet one. Разбираться в API тех и других не было ни сил, ни желания, ни технических возможностей», — вспоминает Юлия. Спас случай: очередное обновление CMS-системы включало интеграцию с «Яндекс.Кассой». А эта платежная система отлично «сработалась» с «Модулькассой».

Эксперты рекомендуют не спешить с выбором устройства и программного обеспечения. Конфликты при настройке и интеграции онлайн-ККТ не редки. Лучшим решением может стать обращение к специалистам. Именно так и поступают многие предприниматели. Закон об онлайн-кассах сделал сервис ККТ в центрах технического обслуживания (ЦТО) необязательным. Однако, по наблюдениям экспертов, пользователи онлайн-касс не торопятся отказываться от ЦТО. «С отменой обязанности появился выбор (делать все самому или продолжить работу с ЦТО), но, как показывает практика и опыт, далеко не все клиенты готовы самостоятельно производить модульный ремонт или замену печатающего устройства», — объясняет Денис Заяшников, директор по эксплуатации в компании «Первый ОФД».

В компании «Первый ОФД» отмечают рост спроса на услуги ЦТО: за последние полгода число обращений выросло практически вдвое. «Это говорит о постепенной выработке ресурса расходных материалов, приобретенных в начале прошлого года, или об их поломке», — считает Заяшников.

НА ВЫЕЗДЕ

Сложности с использованием онлайн-касс возникли и у компаний, производящих расчет покупателя на дому. Клиент «СКБ Контур» Роман Исаков (владелец интернет-магазина) столкнулся с проблемой, когда стал использовать онлайн-ККТ на выездах. (Роман привозил заказанные товары на дом покупателю и рассчитывал его на месте.) Для удобства предприниматель загрузил номенклатуру в бесплатную облачную программу — порядка 8,5 тысяч позиций. Его онлайн-касса считывала штрихкод (в модель ККТ был встроен сканер), а затем через интернет обращалась к «облаку», где находила позицию, соответствующую считанному штрихкоду. Однако на практике такой подход имел весомые недостатки. «На формирование чека у меня могло уйти минут десять, — с содроганием вспоминает Роман Исаков. — Например, я считывал штрихкод молока, касса обращалась в «облако» и оттуда добавляла позицию в чек. На обработку каждого товара уходила примерно минута. Интернет в подъезде покупателя не всегда был устойчивым, поэтому обслуживание иногда затягивалось минут на 15, особенно если позиций в чеке было плюс-минус десять. Продажа весового товара — это отдельная прядь седых волос на моей голове. При обработке таких позиций касса думала еще дольше, потому что пересчитывала цену за кусок исходя из цены за килограмм».

Проблему удалось решить подбором более удобного сервиса для работы с кассой. Решение «СКБ



54-ФЗ

ОНЛАЙН-КАССЫ

от 18 900 ₽

ЭТО К МТС!

Купите сейчас и до 1 июля не платите за:

- Товароучетное ПО
- Мобильный интернет
- ОФД



В салонах МТС | kassa.mts.ru

Салоны МТС (салоны АО «РТК», ОГРН 1027739165662, 109147, Москва, ул. Воронцовская, д. 5, стр. 2). Указана цена модели ПТК «МSP05-К». Подробнее об особенностях приема банковских карт с использованием данной модели и о необходимом доп. оборудовании (пинпаде), а также подробности акции — на сайте kassa.mts.ru. Дистанционные продажи — ООО «Интернет Решения», ОГРН 1027739244741, 125252, Москва, Чапаевский пер., д. 14, помещение V, этаж 4, комн. 41. ОФД — оператор фискальных данных, ПО — программное обеспечение. Услуги ОФД предоставляет ООО «Яндекс.ОФД». Реклама.

Контура» позволило сохранить информацию о товарных позициях непосредственно в кассовом аппарате. Таким образом, время обслуживания сократилось до минимума.

Несмотря на страх перед новой техникой и непредвиденными расходами, предприниматели в целом уже смирились с новым законопроектом. По мнению игроков розницы, онлайн-кассы сделают взаимоотношения продавца и покупателя более прозрачными, а «серых» игроков заставят либо выйти из тени, либо покинуть рынок

Эксперты рекомендуют обращать не меньше внимания и на зачастую ограниченные «интернетные» возможности кассового аппарата. Использование сложных «схем» с применением облачных технологий на практике может стать отдельной головной болью.

ВЕНДИНГОВЫЙ ВОПРОС

Среди тех, кому закон об онлайн-кассах не пришелся по душе, вендинговая отрасль. По закону, 1 июля 2018-го каждый торговый аппарат необходимо оснастить онлайн-ККТ, то есть переоборудовать автоматы. Для многих игроков в вендинговой индустрии это большая проблема. Во-первых, некоторые автоматы не располагают свободным местом для размещения внутри дополнительных узлов. В этой категории машин модуль онлайн-ККТ придется устанавливать на место одного из модулей оплаты. У большинства производителей (особенно иностранных) подобное вмешательство в конструкцию грозит потерей гарантии. Есть автоматы, работающие и вовсе без элект-

тричества: обычно они специализируются на продаже бахил, жевательных резинок, детских игрушек.

Даже если конструкция торгового аппарата позволяет разместить внутри кассу, издержки на доработку автомата составят до 50% его стоимости, уверены некоторые игроки рынка. Национальная Ассоциация Автоматизированной Торговли (НААТ) предостерегает, принятие закона 54-ФЗ в том виде, в котором он сейчас существует, повлечет сокращение количества автоматов на четверть. «Предприниматели сейчас замерли в ожидании окончательной трактовки закона», — описывает атмосферу в индустрии Дмитрий Ветров, руководитель отдела маркетинга компании «Уникум» (торгово-производственное предприятие с офисами в Москве и Санкт-Петербурге).

Зато производители, напротив, чувствуют открывающиеся возможности. Если рынок покинет часть игроков, не способных выполнить требования закона 54-ФЗ, значит, на пустующие места придут новые предприниматели и начнут бизнес с покупки автоматов, оснащенных онлайн-ККТ. Дополнительный доход для российских производителей могут составить работы по оснащению кассами «старых» автоматов. «В 2017 году на рынке появились решения по внедрению ККТ, в частности, они были представлены российскими производителями вендинговых машин. Спрос снова начал расти. Уже за 2017 год прирост рынка составил 25%», — сообщает Татьяна Шубина, руководитель отдела PR и рекламы в торгово-производственной компании VendShop (Московская область).

На сегодняшний момент представители российской вендинговой индустрии находятся в ожидании поправок со стороны государства. Порядка 300 компаний подписались под коллективным обращением в Государственную Думу. Игроки рынка не просят освободить их от действия закона 54-ФЗ, но ждут некоторого послабления. Например, использовать онлайн-ККТ (которые действительно удобны для учета и отчетности перед налоговыми органами) без функции печатания чека. Дополнительная установка принтеров увеличивает и без того не малые расходы на переоборудование автоматов. Помимо этого, вендинговые компании просят отсрочку в два года, чтобы в комфортном режиме изыскать средства и обновить парк автоматов.

БЖ

ХРОНИКА СОБЫТИЙ

05.07.2016

Федеральный закон 54-ФЗ подписан президентом России.

01.09.2016

Добровольная регистрация ККТ с фискальным накопителем (ФН) и передачей данных через интернет. Электронная регистрация ККТ.

01.02.2017

Регистрация ККТ только с функцией передачи данных через интернет. Обязательная передача данных через оператора фискальных данных (ОФД). Использование ККТ только с ФН.

01.07.2017

Обязательная передача данных через интернет для всех ККТ. Прекращение применения ККТ по старому порядку.

01.07.2018

Обязательное использование ККТ индивидуальными предпринимателями, работающими по патентной системе налогообложения (ПСН) и ЕНВД, а также установка кассовых аппаратов в вендинговые автоматы и платежные терминалы.

ПЯТЫЙ ЭЛЕМЕНТ

Статистика хорошо иллюстрирует тенденцию последних лет. В 2016 году ФАС России возбудила 692 дела об антиконкурентных соглашениях, из них — 330 дел о картелях. Это на 18% больше, чем в 2015 году. При этом более 80% дел по картелям составляют сговоры на торгах (298 дел), что почти на 30% больше, чем в 2015 году (232 дела). Что касается последних данных, только за первое полугодие 2017 года ФАС России удалось выявить 205 картелей, что на 20% больше по сравнению с 2016-м.

Последние два года отмечается многократный рост числа выявленных сговоров на торгах на рынках поставок лекарственных средств и изделий медицинского назначения, сектор государственных закупок на которых составляет более 30%. И сегодня деятельность картелей, созданных с целью поддержания цен на торгах по государственным закупкам медикаментов и изделий медицинского назначения, зафиксирована на территории 82 субъектов РФ при проведении более 6000 открытых аукционов в электронной форме на общую сумму начальных цен контрактов более 23,2 млрд рублей.

Картели оказывают крайне негативное влияние не только на сектор государственных закупок, но и на товарные рынки в масштабах отдельных субъектов Российской Федерации и страны в целом.

Также в июне 2016 года ФАС России признала производителей нефтепогружного кабеля — ООО «Камский кабель», ОАО «РОССКАТ», АО «Кабельный завод «Кавказкабель», ООО «Холдинг Кабельный Альянс», АО «Уралкабель», АО «Сибкабель» — виновными в заключении и реализации антиконкурентного соглашения, предусматривавшего раздел рынка реализации нефтепогружного кабеля (за исключением высокотемпературного) в 2014–2015 гг. с закреплением за каждой организацией-участником соглашения примерной доли на этом рынке, а также об отказе от конкурентного способа определения цены на продукцию.

Это один из крупнейших картелей, действовавших на товарных рынках, выявленных Федеральной антимонопольной службой. Его деятельность охватила всю страну, пострадали крупнейшие нефтедобывающие компании, что привело к удорожанию нефтедобычи в Российской Федерации. В настоящее время участники картеля привлечены к административной ответственности в виде оборотного штрафа от 1 840 243 руб. до 113 365 113 руб. (в сумме более 250 млн рублей). Кроме того, по

Ежегодно в России появляется все большее количество картелей и других антиконкурентных соглашений. Глава ФАС России считает, что появление так называемого пятого антимонопольного пакета законов способно изменить существующую практику.

нашим материалам ГУ МВД России по г. Москве возбудило уголовное дело по пункту «в» части 2 статьи 178 Уголовного кодекса Российской Федерации.

При этом в свете развития цифровой экономики, картели вышли на новый уровень. Участники картелей используют инструменты, обеспечивающие автоматизированное участие компаний в аукционе (с помощью аукционных роботов).

При создании аукционных роботов компании, вступившие в сговор, могут программировать лимиты снижения цен в диапазоне от 0,5% до 1% от начальной цены контракта в зависимости от того, кто из них должен выиграть аукцион. С такими признаками прошли более 2000 электронных аукционов. Общая сумма контрактов, заключенных с признаками сговоров на торгах с использованием аукционных роботов, уже составляет более 500 млн рублей. К примеру, в настоящий момент Федеральной антимонопольной службой рассматривается дело в отношении ООО «ВАЛИРИЯ» и ООО «Эгамед», которые применяли роботов для установки и поддержания цен на торгах на поставку расходных материалов для проведения операций коронарографии и стентирования в СПб ГБУЗ «Городская больница № 40».

Кроме роботов существуют программы-алгоритмы, которые также способны нарушать антимонопольное законодательство. Так, ФАС России возбудила дело в отношении ООО «ЛГ Электроникс Рус» по признакам незаконной координации экономической деятельности реселлеров смартфонов LG с использованием ценового алгоритма, который использовался для контроля за ценообразованием, «выравнивания» цен на рынке и отслеживания отклонений цен у конкурентов.

Учитывая особую опасность картелей для экономики страны и их «цифровизацию», Правительство РФ одобрило идею создания так называемого пятого антимонопольного пакета законов. В их числе — определение соотношения прав на интеллектуальную собственность и антимонопольного регулирования, законодательное определение антимонопольного комплаенса и последствий его добросовестного применения, введение «параллельного» импорта, создание системы коллективных исков и возмещения ущерба, изменение стратегии тарифного регулирования и, наконец, упразднение морально устаревшего закона «О естественных монополиях».

Нужно ужесточить административную ответственность за картельные рецидивы, повысить вдвое пороговые значения дохода и ущерба для уголовной ответственности за картели, увеличить срок давности по антимонопольным делам о картелях и т. п.

Кроме того, мы предлагаем создать специальный реестр, по аналогии с реестром недобросовестных поставщиков, куда будут включаться сведения об участниках картелей. Таким образом, состоящие в нем хозяйствующие субъекты не смогут принимать участие в государственных закупках.



**ИГОРЬ
АРТЕМЬЕВ**

руководитель
ФАС России

БЖ

«НЕ МЫ ВЫБИРАЛИ ОДЕЖДУ. ОДЕЖДА ВЫБРАЛА НАС»

В прошлом году корпорация Sela оказалась в ряду немногих российских одежных ритейлеров, которым удалось заметно увеличить количество магазинов. Вице-президент по развитию и HR сети Эдуард Остроброд рассказал «Бизнес-журналу», какие приемы позволили компании сохранить устойчивость, как управлять семейным бизнесом и почему нужно смело отказываться от всего, что «исторически сложилось».

— Эдуард, на своей личной странице в интернете вы пишете, что 70% вашей работы занимает операционная деятельность. Скажите, а оставшиеся 30% на что уходят?

— Они идут на саморазвитие, преподавательскую и благотворительную деятельность. И это мы с вами говорим только о рабочем времени...

— И сколько же личного времени у вас остается?

— Это большой вопрос. К сожалению, у меня совсем мало времени на семью и близких. Хотелось бы с этим что-то сделать. Пытаюсь! Но если хочешь объять необъятное, то необъятное обнимет тебя. Ну а если серьезно, то приходится платить, в том числе личным временем, связанным с семьей, с отдыхом и просто с такими минутами, когда можно ничего не делать — чтобы мозг мог сам начать думать о том, что ему интересно, а не о том, о чем его заставляют думать.

— Хорошо, не будем о больном... Давайте тогда вспомним, как начиналась Sela.

— Это было очень давно, в 1991 году. Я тогда был еще маленьким ребенком. Мои отец и дядя (двоюродные братья Борис Остроброд и Аркадий Пекаревский — Прим. ред.), как только случился распад СССР, решили заняться торговлей. Они продавали на рынках с грузовиков практически все: шоколад, супы, видеомагнитофоны... И одним из товаров в какой-то момент стала одежда. Это случилось благодаря тому, что на первой в стране международной текстильной выставке они познакомились с китайским поставщиком. Именно он вскоре отгрузил им пробную партию товара. Это были те самые лихие 90-е, когда спрос превышал предложение в разы, и рынок был абсолютно пустым. Но шли годы, появлялись конкуренты, и наша семья решила придумать торговую марку, которая будет



отличать наш товар. К тому времени мы уже переехали жить в Израиль, поселились в небольшом городке, где был скалистый берег, и слово «сэла» («скала» на иврите) там упоминалось очень часто. Так и «родилась» наша Sela. Из всех товаров, которыми мы продолжали торговать, одежда в итоге по каким-то причинам оказалась наиболее востребованной и самой высокомаржинальной. Так что, как говорит мой отец, это не мы выбрали одежду, а одежда выбрала нас.

— **Когда отец впервые привлек вас к работе в компании?**

— В Sela я себя помню с 15 лет — уже тогда я активно помогал в офисе: ходил на почту за конвертами, по магазинам, где закупал канцелярские товары, подключал компьютеры в офисе. А «по-взрослому» вошел в бизнес, пожалуй, когда уже демобилизовался из израильской армии. Мне был 21 год. Я занял в компании должность заместителя руководителя израильского офиса, занимался всей операционной деятельностью. Это и кадры, и обеспечение, и АХО — все, что не связано с продуктом (израильское представительство отвечало именно за Research&Development). В то время там работали дизайнеры, которые разрабатывали уникальную коллекцию. Тогда я был еще далек от работы с талантами. Однако уже к 25-ти занял должность топ-менеджера и начал управлять всем головным израильским офисом. Потом перебрался в Китай, в Шанхай, в котором располагается наш производственный офис (главный в то время), стал руководителем: занимался формированием закупок, контролем качества продукции. А в 30 я стал одним из топ-менеджеров компании — вице-президентом по развитию и HR. Отец понемногу отпускал

Эдуард Остроброд, вице-президент по развитию и HR корпорации Sela, основатель проекта «ДТП-нет» и член попечительского совета «Рыбаков Фонд».

Родился в 1979 году в Ленинграде. В 1998–2000 годах служил в ВВС Израиля. В 2004 году получил первую степень (В.А) по управлению бизнесом по специализации «Управление финансами» в филиале английского Манчестерского университета в Израиле. В 2006-м — диплом MBA в израильском колледже «Оно», специализация — «Планирование человеческих ресурсов».

Эксперт в области развития бизнеса, внедрения инновационных технологий, маркетингового продвижения, создания и развития стартапов. Имеет более чем 10-летний опыт развития сети Sela в качестве руководителя производственного, дизайнерского офиса, а впоследствии головного офиса корпорации. Победитель национального этапа конкурса «Предприниматель года 2017» в трех номинациях.

повода, постепенно передавая мне всю власть в компании. Все это настолько плавно получилось, что я даже сам не понял, в какой момент это точно произошло.

— **Отец как-то специально готовил вас к управлению компанией?**

— Это происходило каждый день и вечером за ужином. Мне кажется, у нас и обсуждение работы, и разговоры личного плана были настолько похожими, что было непонятно, про что мы говорим: про бизнес или планы на отпуск. Даже когда мы отправлялись в семейные путешествия, то планерки начинались постоянно и внезапно: во время похода, перекуса, после неожиданного звонка по работе или делового письма. Это сразу же становилось новой темой для обсуждения. Знаете, в семейном бизнесе очень редко люди могут сказать: сейчас о работе не говорим, перенесем эту тему на завтра и все решим в офисе. У нас так не получалось. За ужином — значит за ужином, в отпуске — значит в отпуске.

— *Рассуждая о семейной компании, вы всегда относите это к преимуществам. В чем это выражается? Есть ли сложности в управлении семейным бизнесом?*

— Я думаю, главный плюс семейного бизнеса — это домашняя, семейная атмосфера, которая распространяется и на сторонних топов. Поэтому у нас в компании нет практики «перетягивания одеяла». Никто не вставляет палки в колеса... Семейный бизнес позволяет топ-менеджерам тоже почувствовать себя членами семьи — может быть, не первого, ну хотя бы второго родства. А родственники друг другу плохого не делают, и если случается такой грех, их просто отлучают от семьи, они уже больше не родственники. Когда приходят новые сотрудники из других компаний, которые раньше работали в более жестких корпоративных структурах, некоторые из них пытаются внедрить у нас свои правила. В этом случае показываем, как мы общаемся в семейной компании, как с уважением относимся друг к другу... Сложности — это то, что человек сам выстраивает в своей голове. И в итоге, как правило, нам удается «перевоспитать» их и привить наши ценности.

— *Комментируя ваше назначение, Борис Остроброд говорил, что ни одного стороннего тона нельзя замолвить так, как сына. Он думал, что вы способны привести в компанию более смелые и радикальные идеи. И вы привнесли... Разом сменили половину топов корпорации, «перетрясли» китайских партнеров, «построили» дизайнеров и маркетологов... Ну и, наконец, кардинально изменили стратегию продаж. Вместо популярного тогда в компании франчайзинга сделали ставку на собственную розницу. Чем были вызваны такие перемены?*

— Начнем с топов. Наши топы почивали на лаврах и своих достижениях с конца девяностых и начала двухтысячных. Вообще,

Корпорация Sela основана в 1991 году в Санкт-Петербурге двоюродными братьями Аркадием Пекаревым и Борисом Остробродом, эмигрировавшим впоследствии в Израиль. В 2010 году, когда годовой оборот Sela составлял примерно \$200 млн, Аркадий Пекаревский вышел из бизнеса, продав 45% своих акций (пакет оценивали в \$90 млн) президенту компании Борису Остроброду. В том же году Борис Остроброд назначает своего сына, тогда 30-летнего Эдуарда, вице-президентом по развитию и HR компании и отходит от оперативного управления, сохраняя за собой пост президента компании.

Первый фирменный магазин Sela был открыт в 1997 году. Сейчас корпорация управляет примерно 400 точками в 300 городах России, Украины, Белоруссии, Грузии, Казахстана, Кыргызстана, Молдовы и Армении (с учетом магазинов, открытых по франшизе).

На сегодняшний день представительства Sela действуют в девяти странах мира, а производственные площадки работают в России, Китае и Бангладеше. Текущие финансовые показатели Sela не раскрывает. Аналитики рынка оценивают годовой оборот компании в 9 млрд рублей (при выручке в 4,6 млрд).

у людей есть такое свойство — набрать побольше медалей и дальше жить за счет своих былых заслуг. У меня совсем другая философия. Раз мы платим тебе зарплату и премии каждый месяц, значит, и медали должны появляться на ежемесячной основе. С теми руководителями, которые не разделяли эту точку зрения, мы и расстались по обоюдному согласию. Те топ-менеджеры, которые разделяли этот подход, работают в нашей компании по сей день. А новое поколение топов не могло жить за счет предыдущих заслуг — у них их просто не было.

Что касается китайской истории, так уж сложилось, что 90% ассортимента нашей компании отшивалось в Поднебесной. Топ-менеджеры шанхайского офиса первое время были китайцами и периодически пытались завывать закупочные цены. Да и вообще коррупция там проявлялась везде. Фабрики, к примеру, подкупали наших местных инспекторов качества, чтобы те принимали партию, которую они на самом деле принимать были не должны. Мне пришлось сменить гендиректора шанхайского офиса, основных менеджеров и технологов на европейцев, которые были и профессиональнее, и честнее. Китайцы боялись предлагать им взятки: все-таки менталитет разный.

Когда я видел, что в компании что-то работает не как в учебниках, я всегда спрашивал: «Почему так?» И если получал ответ «так исторически сложилось», все переделывал. К примеру, так исторически сложилось, что зарплата дизайнеров была фиксированной. Я привязал ее к объемам продаж. Раньше как было? Я говорю: «Это не продается, на этом не заработать». А дизайнеры отвечают: «Но это же так красиво, мы же дизайнеры, наше кредо — нести в мир красоту». Допустим, 20–30% такой красоты я продам, а остальное? Распродавать с огромным дисконтом? Зачем мне такое счастье? И когда мы стали привязывать их зарплату к конкретным результатам, они едва ли не в ежедневном режиме принялись следить за «кривыми продаж». То есть думать о том, чем раньше никогда не интересовались. Смотрят, анализируют, между собой соревнуются, кто круче. Таким образом мне удалось объяснить дизайнерам, что красота, конечно, вещь очень важная, но это далеко не все. Процент проданного за полную стоимость — вот основной показатель, который отличает хороший товар от плохого. Раньше дизайнеры просто творили, а сейчас стараются делать то, что купят.

Похотная ситуация с маркетологами. Далеко не все из них почему-то считают, что главная цель — продажи. Некоторые говорят: «Мы вам трафик привели, а продажи — это уже в другой отдел». Я категорически против такого подхода! Потому что в этом случае человек берет на себя частичную, а не полную ответственность. А мне нужно, чтобы каждый сотрудник видел всю картину целиком, имел helicopter view. Если ты сумел привести людей в магазин, но они по какой-то причине ничего не купили, в конечном итоге компания все равно не заработает деньги. И при этом ты хочешь сказать, что ты молодец? Хорошо, ты молодец, но премию не получишь!

Я не думаю, что во всех моих решениях было что-то радикальное. Все, что я тогда делал, всегда имело отношение к реальности. Если тот же франчайзи плохо работал, в то время как наши конкуренты весьма удачно заходили в те же самые города, я был просто вынужден предложить им: либо закрыть магазин, либо придумать новую стратегию для улучшения продаж. В противном случае, объяснял я, мы будем вынуждены закончить наш совместный бизнес и самостоятельно открыть здесь свой магазин. Все, что я делал, всегда было вызвано обстоятельством и продиктовано ситуацией на рынке.



— В каком состоянии вам досталось «хозяйство» в целом? И какие показатели у вас сейчас?

— Была компания, она работала, и у нее были сильные и слабые стороны... И сегодня компания есть, она тоже работает. Мы просто адаптировали ее под новое время. То, что нужно было сократить, — сократили, там, где надо было повысить эффективность, — повысили. Запустили CRM, так что у нас сегодня три миллиона покупателей, по картам которых проходит 96% товарооборота. Мы знаем, кто наши потребители, что они покупают, как часто, какого цвета и так далее.

Что касается финансовых показателей, сами понимаете: тогда доллар стоил 30 рублей, а потом поднялся до 60-ти и выше, при этом нынешние розничные цены почти не отличаются от старых. Поэтому очень сложно сравнивать опыт. Если взять сегодняшние финансовые показатели и перенести на несколько лет назад, можно было бы сказать, что все очень круто. Но в условиях нашего курса, хорошо, что мы смогли удержать показатели на прежнем уровне. Вопрос, какой бы была компания, если бы мы все это не сделали, и была бы она вообще.

— Насколько я помню, одной из ваших антикризисных идей было введение «электронного франчайзинга», который должен был стать своеобразной заменой закрытым партнерским точкам. И ставка в этом вопросе вы собирались сделать на блогеров. Удалось реализовать задуманное?

— К сожалению, нет. Хотя идея для своего времени была революционной — продавать товар через блоги известных людей, которые размещали бы на своих страницах его описание с кнопкой «купить». За это блогеры получали бы процент от этих продаж. Теперь я понимаю, что блогеры — история «сезонная». Сегодня он блогер, а через год-два ему уже это неинтересно. Есть, конечно, и те, кто всю жизнь этим занимается, но всему есть предел, тем более что эта история затратна: нужно постоянно генерировать контент и находить своих

рекламодателей. Жизнь в таких условиях рано или поздно демотивирует большую часть людей. Найдутся те, кто со мной не согласится. Однако я вижу, как быстро блогеры «взлетают», а потом исчезают в большом количестве. А франчайзинговые партнеры — это люди, с которыми заключается договор на долгие годы. В общем, мы попробовали посотрудничать с несколькими блогерами, провели через них транзакции, но в целом эта история не сработала. Все же реклама у блогеров — это больше про имидж, а не про продажи здесь и сейчас. Знаете, у меня было много всяких идей, а выстрелило из них, по правде говоря, не более 10%.

— А вы спокойно относитесь к неудачам?

— Конечно! Это же эксперимент. Иван Царевич, перед тем, как найти себе царевну, сколько лягушек перецеловал... На практике лишь каждая десятая из новых идей — «царская», удачная. Если каждая пятая — ты мегакрут. А если одна из 20, то пора задуматься: может, ты что-то не так делаешь. Но главное не заниматься самобичеванием, если не выстрелит ни одна. Это в корне неверно.

— Продолжая тему проб и ошибок. Сейчас все ритейлеры активно идут в онлайн, продвигают собственные интернет-магазины. А вы вдруг делаете упор на сторонние ритейл-проекты?

— По большому счету, про собственный онлайн-магазин мы несколько не забываем. Просто рассматриваем его в основном как витрину и канал продаж для лояльных покупателей. К слову, Sela была первопроходцем среди российских одежных ритейлеров: продавать через интернет мы начали еще в 2007 году. И сегодня торгует интернет-магазин примерно как три обычных. Конверсия на уровне 1%, и это среднерыночный показатель для монобрендовых магазинов. Около двенадцати процентов от всего нашего товарооборота делают сторонние онлайн-универмаги. И эта цифра растет каждый год. Я думаю, в ближайшие

пять лет соотношение будет пятьдесят на пятьдесят. Если есть большая площадка, торгующая огромным количеством брендов, и при этом у нее все нацелено на продажи, а инвестиции в платформу, рекламу, логистику в разы больше, чем себе может позволить монобренд, в этом случае нужно не конкурировать, а сотрудничать. Конечно, придется делиться наценкой. Но если партнеры помогут увеличить товароборот в онлайн в десятки раз, игра стоит свеч: в денежном эквиваленте все равно будет больше. Я это понял еще тогда, когда Wildberries, Lamoda и Ozon только набирали свои обороты: мы с ними сразу выстроили партнерские отношения и продолжаем работать по сей день.

— **Как, по вашему мнению, будет выглядеть fashion-рынок в будущем?**

— Вы имеете в виду печать вещей на 3D-принтерах и составление луков в приложениях для iPhone? Эх... Вот если бы вы меня про космос спросили, я бы вам нарисовал футурологию, но одежда — это все-таки такой товар, который выражает индивидуальность, передает настроение человека... Он все-таки априори не диджитализирован. Может быть, какая-то там инновационная ткань, лампочки, сенсоры, батарейки в куртках для обогрева — еще куда ни шло. А в 3D-печать одежды я просто не верю. Я считаю, что, во-первых, это долго, во-вторых, дорого, а в-третьих, не подходит для одежды. Напечатать вещь, надеть ее на себя... Нет, не бывать такому.

— **Вы являетесь не только вице-президентом по развитию, но также занимаетесь HR. Как формируете команду?**

— Прежде всего, я всегда всех сам лично собеседую. А если не успеваю, чтобы не тормозить процесс (когда человека уже приняли на работу), обязательно провожу с ним ознакомительную встречу. Я считаю, очень важно показать новому сотруднику, что руководство — на земле, к нему можно обратиться по любому вопросу, и все мы, в принципе, находимся на одном уровне. У нас нет такого: «Пойти на прием», «Нельзя отвечать — только слушать и кивать». Когда люди приходят ко мне на собеседование, первые полчаса они вообще в шоке — не понимают, что происходит. Ведь большинство работодателей не практикуют такой подход. А я, напротив, не понимаю, почему в других компаниях не так. Ведь можно же нормально пообщаться. Ты — специалист в своей области, значит, можешь дать мне какие-то полезные советы. А если заметил, что в компании что-то не так, расскажи, дай конструктивную критику. Я буду тебе благодарен, и мы попытаемся это изменить. Почему нет? Все говорят: «Да, в принципе, это логично, правильно, хорошо, что вы такой, но другие люди так себя не ведут, а почему, мы не знаем». И для меня это все еще остается загадкой. Но это их личное дело. Я же не собираюсь других предпринимателей перевоспитывать.

— **Сотрудников не расслабляет столь демократичный подход к рядовому персоналу?**

— Одно дело — демократичный подход, а другое — быть со всеми «корешами». Да, я могу поговорить, дать совет, выслушать, но это не дает людям права не делать свою работу. И если вдруг у них появляются такие мысли, я сразу же доходчиво объясняю: мы с тобой классно общаемся, но это не должно отражаться на твоих показателях. Демократия должна оставаться в рамках результативности. В общем, садиться себе на шею не позволяю. И задача любого руководителя первую же подобную попытку пресечь в корне и показать, что так поступать не надо. Причем это касается не только работников, но и друзей, и родственников.

— **Сложно ли семейной компании культивировать единые ценности среди всех сотрудников? Чем мотивируете свой персонал?**

— Наши семейные ценности одинаковы для всех. Самое главное, чтобы сотрудники знали о том, что они есть. На адаптационном тренинге, который я лично провожу раз в два-три месяца для всех новых сотрудников, я их озвучиваю. Вообще, найти человека легко, гораздо сложнее сделать так, чтобы он оказался «в обойме». И если есть какие-то симптомы, которые говорят о том, что человек не смог нормально «зайти» в компанию, то мне как руководителю необходимо подключиться и попытаться помочь. Как их заметить? Один из самых простых способов — смотреть, с кем человек обедает. Если он ходит в столовую в одиночку, значит, в вашей компании что-то не так. Видимо, сотрудника не приняли в коллективе. И хотя он работает уже две недели, он все еще отчужден от коллег. Почему? В этом мне нужно разобраться и попытаться сделать так, чтобы человек почувствовал себя полноценным и равноправным членом нашего сообщества. Дальше — коллектив нужно постоянно подпитывать. Он не может жить сам по себе. В моем случае хорошо работает рассылка «Ежемесячных записок Эдуарда», в которых я освещаю корпоративные новости из регионов и офисов в других странах, делюсь итогами месяца, обозначаю направление движения. Важно, чтобы все находилось в едином информационном поле. Для поддержания боевого духа в целом мы также регулярно проводим внутрикорпоративные мероприятия: «квартирники», fashion nights, конкурсы мисс Sela, устраиваем путешествия собственного флага, который сотрудники берут с собой в отпуск, фотографируюсь с ним в разных красивых местах.

— **Смотрю, вы всегда открыты для коммуникации, даже на странице «Вакансии» на сайте SELA есть ссылка «Написать письмо Эдуарду Остроброду», где вы утверждаете, что читаете каждое послание и лично отвечаете в течение пары суток... Это так? Часто ли и о чем пишут?**

— Да. Хотите, сами проверьте, напишите мне. Писем пока приходит немного — одно-два в день. Кто-то хочет на работу устроиться, но боится, что ему откажет HR-служба. Кто-то хочет предложить инновации, технологии, но думает, что если обратиться через секретарей, его не выслушают. Кто-то жалуется на своего руководителя. Если не могу ответить на письмо сам, пересылаю тем, кто сможет разобраться. На что-то реагирую я. Часто перезваниваю клиентам. Например, пришла жалоба: кому-то нагрубили в нашем магазине. В этом случае я обязательно позвоню человеку и скажу: «Здравствуй, это вице-президент компании. Пять минут назад вы мне написали, и я вас внимательно слушаю». Он: «Это правда? Вы что мне сами позвонили?! Так быстро!» Потом я делаю следующий звонок администратору этого магазина: «На вас тут жалоба пришла от клиентки Ивановой. Вы вообще понимаете, что вы делаете?!» Сразу слух идет по компании: Остроброд сам за всем следит! И эта волна потом остальных сотрудников сдерживает. А когда рядовые сотрудники знают, что руководство не в курсе рутины, они начинают превышать должностные полномочия, зная, что окажутся безнаказанными. Чтобы этого не происходило с линейным персоналом, коммуникации между верхним и нижним звеном компании разрывать нельзя. Иначе начнется хаос.

БЖ

Беседовал Андрей Москаленко



БЛУДНЫЕ СЕТИ

ОТЛОЖЕННЫЙ СПРОС КАК ДРАЙВЕР РОССИЙСКОГО FASHION-РЫНКА

АНДРЕЙ
МОСКАЛЕНКО

После провального 2015 года российский рынок одежды, обуви и аксессуаров уже два года подряд демонстрирует скромную, но положительную динамику. В этом году сегмент fashion-ритейла продолжит расти, хотя и не без помощи модели рационального потребления. Даже приспособившись к экономической ситуации, покупатели предпочитают обновлять гардероб только в периоды скидок и распродаж. О тенденциях, точках роста рынка и модных перспективах — в обзоре «БЖ».

По данным Fashion Consulting Group (FCG), замедление темпов роста на российском fashion-рынке наблюдалось с 2012 года и вплоть до 2015-го, когда его годовой объем «рухнул» сразу на 9% — до 2,27 трлн рублей. И только в 2016-м в fashion-ритейле начали появляться первые признаки оздоровления. Продажи одежды и обуви смогли подрасти на 1% (2,30 трлн рублей). «Во многом это произошло за счет укрепления курса рубля, — вспоминает генеральный директор FCG Анна Лебсак-Клейманс. — Второй фактор — сокращение выездного туризма, в результате которого часть покупок, особенно в сегменте «люкс», перетекла в Россию. Третий фактор: сами продавцы изменили политику и начали сдерживать рост цен».

ОДЕЖДА НА ВЫРОСТ

Небольшой прирост рынок показал и по итогам 2017-го — уже плюс 2% (2,36 трлн рублей). И это при том, что последние два года оказались сложными для каждого второго fashion-ритейлера: 51% представленных на российском одежном рынке сетевых игроков были вынуждены закрыть часть магазинов, сократив свою розницу. Только с февраля 2016-го по февраль 2017 года в стране приказали долго жить свыше 1 230 магазинов. Одних только «уходов» иностранцев с российского рынка по итогам прошлого года — не меньше, чем в провальном 2015-м, когда страну разом покинули восемь крупных международных fashion-сетей. К концу 2017 года из России ушли семь зарубежных компаний.

В частности, с РФ навсегда попрощалась немецкая сеть по продаже одежды сегмента масс-маркет Takko Fashion, успевшая запустить с момента выхода на российский рынок в 2013 году более 60 магазинов под брендом Family Fashion. Второй раз за десять лет покинула Россию и британская сеть универмагов Debenhams: компания Reviva Holdings, развивающая этот бренд на нашем рынке, приняла решение отказаться от дальнейшей работы с британцами в пользу финского Stockmann. Позже о своем решении уйти с рынка объявила вторая одежная сеть Reviva Holdings — Podium Market. Покинул российский рынок еще один «англичанин» — Accessorize. Закрытие единственного в стране монобрендового магазина свадебной моды от американского модельера Vera Wang было связано с окончанием срока действия лицензии с российским партнером. Не стал продлевать франчайзинговый договор с российской стороной и международный бренд C&A (в эту сеть входит около двух тысяч универмагов в 21 стране мира, 14 из которых находились в России). Что касается нидерландского ритейлера среднего сегмента Mexx Group B.V., эта компания как пришла в нашу страну в числе первых «иностранцев», так «свернула» свою деятельность в первых рядах.

Естественным образом сокращали количество торговых точек и российские сетевики. В этом смысле отрицательную динамику в прошлом году показали, к примеру, такие отечественные бренды, как Love Republic (–16%), Vis-a-vis (–9%) и Zarina (–2 6%). Новые магазины открывали единицы. «Прибавление» наблюдалось только у компании Sela (+30%; в целом в 2017 году, по данным компании, в стране было открыто 18 новых розничных точек), Incity (+11%), Modis (+9%) и Gloria Jeans (+6%).

В прошлом году не проявляли большой активности и «новые» иностранцы. В общей сложности, по подсчетам международной консалтинговой компании Knight Frank, свои первые магазины на российском рынке запустили лишь 19 новых зарубежных fashion-брендов. Среди них Ahimsa, Aquazzura, High be Claire Campbell, Koton Jeans, L.K.Bennet, Mandarina Duck, Mauboussin, MC2 Saint Barth, Mirdada, Peter Kaiser, Zanellato, Zlocchi, Nanro, Barracuda, Il Gufo, Ara, Mimioriki, Comma и Larusmiani. Около половины новых брендов — итальянские. Причем большая часть «открытий» — «средний+». За год к нам не сумела «зайти» ни одна глобальная сеть, работающая в сегменте масс-маркет. По мнению Евгении Хакбердиевой из Knight Frank, иностранные компании настороженно относятся к российскому рынку, считая его неустойчивым. Именно поэтому количество выходов на рынок новых брендов и соответствует показателям 2013-го, что можно считать худшим результатом за последние четыре года. Вместе с этим эксперт подчеркивает, что Россия все-таки остается перспективным рынком для большинства западных игроков: постепенно на него будут выходить новые fashion-бренды и возвращаться те, кто его покинул.



НАВСТРЕЧУ ОБНОВКАМ

Определенный оптимизм внушают и результаты исследования РБК.research. Покупателям в 2017 году удалось приспособиться к рыночной ситуации: они уже не так склонны отказываться от покупок, как раньше. По сравнению с 2016 годом доля потребителей, планирующих реже покупать одежду, снизилась в среднем на 11%. В то же время заметно повысилась (примерно на 20%) доля тех, кто планирует приобретать одежду в том же объеме, что и в 2016 году. По мнению руководителя аналитической группы «РБК Исследования рынков» Инги Микаелян, сохраняются тенденции к увеличению в структуре продаж доли товаров из низкого ценового сегмента и реализуемых в рамках глубоких скидочных акций. И опрошенные «БЖ» участники рынка это подтверждают: потребители стали вдвое чаще реагировать на распродажи, а покупку выбранного товара откладывать до периода скидок. Комментируя исследование аналитиков, они отмечают, что за последнее время потребительское поведение действительно очень серьезно изменилось. Количество импульсных покупок резко сократилось, а время на принятие решения о совершении покупки, напротив, увеличилось. Тем не менее в прошлом году сработал эффект отложенного спроса: «за два года потребители поизносились и наконец-то пошли в магазин за новой одеждой»; «россияне — хоть и более аккуратно, чем до кризиса, но все-таки опять начали обновлять гардероб и совершать покупки».

Впрочем, по оценкам Анны Лебсак-Клейманс, в сравнении с докризисным периодом (до 2014 года) спрос на одежду остается довольно низким. «Одежда входит в категорию



продуктов и сервисов, на которых необходимо сокращать траты отражается в первую очередь, — объясняет она. — Люди прежде всего экономят на одежде, отдыхе, развлечениях. Более трети населения вообще не рассматривают сейчас вариант покупки одежды без наличия скидки». Причем потребителей, покупающих только во время распродаж, в текущем году должно стать еще больше. Процесс закономерен: доходы населения пока не растут, а значит, потребители останутся весьма избирательными в своих тратах. В ближайший год россияне не откажутся от стремления к экономии и продолжат планировать покупки одежды заранее, будут внимательно анализировать цены и отказываться от эмоциональных приобретений. Поэтому значительного прироста объемов российского рынка одежды, обуви и аксессуаров в 2018 году также не ожидается. При максимально благоприятных условиях возможен рост, не превышающий 4–5%. Однако наиболее реалистичные цифры, по мнению главы FCG, — 2–3%. Еще более пессимистичный прогноз на этот год дают аналитики РБК.research. По их мнению, продажи на fashion-рынке, скорее всего, смогут выйти только на нулевые темпы прироста.

Одним из наиболее интересных и перспективных направлений в fashion-сфере на текущий период Анна Лебсак-Клейманс называет качественную и практичную повседневную одежду и обувь в спортивном стиле, а также недорогую молодежную одежду, соответствующую растущему популярному тренду street wear. Также она напоминает, что в связи с предстоящим Чемпионатом мира по футболу в России ожидается большой приток туристов со всего мира, на чем могут сыграть бренды, имеющие национальную идентичность, столь привлекательную для иностранных гостей.

Объем и динамика российского fashion-рынка 2012-2018



Источник: Fashion Consulting Group

ДЕДОВСКИЕ МЕТОДЫ

А вот что пока никак не сможет помочь отечественному fashion-ритейлу выйти из затяжного пике, так это онлайн-торговля, на которую делали ставку все игроки рынка. Несмотря на рост популярности покупок в интернете, офлайн остается в России основным каналом приобретения товаров. По данным Минпромторга РФ, в конце прошлого года сегмент интернет-торговли составлял в стране не больше 4% от всего объема розничного товарооборота. Более того, исследователи из РБК.research отмечают даже обратный тренд: интернет-магазины в последнее время стали стремиться в чуждое для них офлайн-пространство и все чаще используют так называемый омниканальный подход (Omni — приставка, указывающая на всеобщность, всеохватность, присутствие во всех возможных форматах). Ведь, в конце концов, потребитель сам решает, какой шоппинг для него предпочтительнее.

Так что, сегодня игроки рынка рассуждают не столько о противостоянии онлайн-торговли и традиционного ритейла, сколько о взаимовыгодном сотрудничестве: разные каналы сбыта дополняют друг друга, обеспечивая максимальный доступ к целевой аудитории. «Да и, по большому счету, онлайн-ритейл никогда не сможет вытеснить офлайн-торговлю, — думает генеральный директор первой в России краудфандинговой площадки коммерческой недвижимости АКТИВО Егор Клименко. — По крайней мере, в России. В стране, где проникновение интернета хоть и приближается к возможным максимумам, но лишь порядка 20% покупателей, согласно исследованиям, относят себя к «новаторам». Остальные — «консерваторы», которые привержены традиционным форматам торговли. Отечественный потребитель все еще предпочитает сначала увидеть товар «вживую», «пощупать» его и только потом купить. Я не могу вспомнить случая, когда хотя бы один из арендаторов объектов нашей площадки сообщил мне, что подумывает о закрытии офлайн-магазина в расчете на получение более значимой прибыли за счет интернет-продаж».

Наряду с виртуализацией торговли в мире наблюдается и обратная тенденция: онлайн-бизнес начинает всерьез думать об офлайн-формате. К примеру, недавно о возможном выходе в традиционный ритейл заявил самый крупный игрок e-commerce — Alibaba. Китайский ритейлер ведет себя совсем «несовременно». Он утверждает, что именно в офлайне видит перспективы роста, и что на рынке традиционной розницы до сих пор много свободных ниш: главное, предложить рынку интересную концепцию. Впрочем, Россия в этом тренде сумела оказаться впереди планеты всей. Почти два года назад в офлайн вышел один из ведущих российских интернет-ритейлеров в сегменте одежды — KuriVIP. И, как уверяют в этой компании, эксперимент оказался успешным. Таким образом, ритейлеру удалось расширить «клиентский портфель» — как раз за счет тех самых «консервативных покупателей». На сегодняшний день у KuriVIP уже пять полноценных офлайн-магазинов, и в планах открыть еще несколько. Но все-таки для традиционной розницы это пока уникальный пример. Пока игроки онлайн-рынка предпочитают выходить в офлайн менее затратными способами — с помощью постоматов и пунктов самовывоза.

БЖ

ПЕРЕ- КРОЙКА

Технологии радикально меняют облик мировой фэшн-индустрии. Советы по стилю сегодня дает искусственный интеллект, на подиумы выходят виртуальные модели, цифровые фабрики и швейные роботы заменяют традиционное производство. Но все это — в США, Европе, Азии. Россия — в числе догоняющих. Для «цифрового перезапуска» индустрии моды у нас есть и идеи, и таланты, и технологии. Не хватает только производственной базы. Каковы перспективы наших инноваторов встроиться в глобальные тренды?

Как считают аналитики McKinsey, 2018 год станет поворотным в современной истории моды. Три структурных сдвига изменят эту отрасль до неузнаваемости. Во-первых, больше половины продаж одежды и обуви впервые будут совершены за пределами Европы и Северной Америки. Сегодня спрос со стороны рынков Азии, Латинской Америки, Ближнего Востока (России в том числе) набрал такие обороты, что с этим невозможно не считаться. В будущем потребители прежде всего именно этих регионов будут задавать глобальные тренды в отрасли. Во-вторых, растет требовательность клиентов, и меняются способы осуществления покупок. В мир большого шопинга вошли «миллениалы» — первое поколение, выросшее в цифровую эру, со смартфоном в руках. Они хотят все и сразу: удобство, качество, креативность, доступные цены, быструю доставку — и желательно при участии мобильного телефона. В-третьих, чтобы угодить капризным потребителям, производителям одежды и обуви приходится внедрять новые технологии — от 3D-принтинга до инноваций в логистике и ритейле — и полностью переосмысливать свои бизнес-модели. Бренды экспериментируют с прямыми поставками одежды и пере-

носят фабрики ближе к конечным потребителям, меняют форматы магазинов, осваивают азы персонализации и автоматизируют все, что можно.

ВЫГЛЯДИТ НЕСОВРЕМЕННО

К России эти тренды применимы лишь отчасти. С одной стороны, в стране с суровым климатом, согласно Росстату, одежда и обувь — вторая по величине категория среди затрат россиян после продовольственных расходов. Отечественный рынок модных товаров оценивается в 2,3 трлн рублей (данные Союзлегпрома). Однако основная часть денег уходит зарубежным производителям и поставщикам. По оценкам Агентства стратегических инициатив, 78% российского рынка одежды, обуви и аксессуаров составляют импортные товары. Заменить их нечем: вклад нашей страны в мировую индустрию моды не превышает 0,014%. С точки зрения масштабов бизнеса немногие успешные российские бренды не дотягивают даже до уровня европейских стартапов. Да и те в большинстве своем представители стремительно устаревающего легпрома. Им явно не под силу соперничать с цифровыми фабриками, отгружающими умную одежду по персональному заказу покупателя.

\$2,4 ТРЛН

объем мирового рынка одежды и обуви

Источник: McKinsey

2,3 ТРЛН РУБ

объем рынка одежды и обуви в России

Источник: АСИ

Очевидно, что отечественная индустрия моды нуждается в комплексной перезагрузке. За ее модернизацию уже взялось государство: в апреле 2016 года оно начало формировать платформу FashionNet, которая, по задумке, должна вдохнуть новую жизнь в отрасль. Вскоре FashionNet присоединилась к Национальной технологической инициативе (НТИ) и стала одной из десяти крупномасштабных программ, призванных создать в России принципиально новые высокотехнологичные рынки. Для обозначения такого рынка на стыке моды и технологий даже ввели новый термин — «фэшн-тех». В списке нацпрограмм, к примеру, значатся также распределенная энергетика (EnergyNet), децентрализованные финансовые системы (FinNet), беспилотные летательные аппараты (AeroNet), системы нейроинтерфейсов (NeuroNet) и другие. «Дорожная карта» модной индустрии пока так и не утверждена, однако весь прошлый год ушел на ее бодрое обсуждение и согласование.

Как говорит исполнительный президент Национальной палаты моды и соруководитель рабочей группы FashionNet Александр Шумский, программа не предполагает субсидирования или других инструментов господдержки существующих

производств легкой промышленности. Вместо этого будет создана инфраструктура и система образования для выращивания новых технологических предпринимателей и дизайнеров. По задумке инициаторов программы, в результате глобальной «перекройки» индустрии к 2035 году доля российских компаний на внутреннем рынке должна вырасти в два раза и составить около 50%. Двигать отрасль вперед будет малый и средний бизнес: как ожидается, через пятнадцать лет в ней будет работать 10 тыс. компаний с годовым оборотом от \$1 млн. Бренд «Made in Russia» найдет признание за рубежом — не менее 30% продукции российских брендов одежды и обуви будет идти на экспорт, обещает Шумский. Но как именно этого добиться, когда даже купить качественную ткань отечественного производства — проблема?

ИЗМЕРЬТЕ ЭТО НЕМЕДЛЕННО

Вдохновение российские проекты, очевидно, будут черпать там, где отрасль уже сложилась, пережила взлеты и падения — а именно в западных проектах. Они покажут, какие возможности открывает нынешняя цифровая трансформация и каких подводных камней стоит избегать. У фэшн-теха имеется

несколько больших направлений развития. Один из них — ставка на «умную» продукцию. Использование высокотехнологичных тканей и носимой электроники позволяет производить одежду и обувь, по функциональности больше напоминающую гаджеты. По оценкам Global Market Insights, объем рынка умной одежды к 2024 году вырастет до \$4 млрд. В 2017 году, как подсчитали в агентстве ABI Research, было продано 5 млн единиц таких товаров, а к 2022-му спрос вырастет шестикратно, до 31 млн товаров в год.

Безоговорочно лидируют в этом сегменте спортивные бренды, что объяснимо. В спорте существуют понятные для измерения показатели: сердечный ритм, кровяное давление, температура, скорость движения, количество шагов, углы наклона конечностей, сила удара (например, бутсы по мячу или перчатки по боксерской груше) и другие. Так, компания Lumo Bodytech создала шорты для бега, которые отслеживают длину шага, наклон корпуса, частоту касаний ногами поверхности земли. Они в режиме реального времени посылают команду в наушники, если нужно скорректировать темп и осанку. Стартап Athos разработал комбинезон из специальной ткани, в которую вшиты микросенсоры: они анализируют, какие мышцы атлета работают в данный момент, с достаточной ли отдачей, и подают соответствующий сигнал. Носки для бега Sensoria тоже измеряют дистанцию и интенсивность упражнений. На основе анализа вашего стиля бега искусственный интеллект разрабатывает индивидуальный план тренировок. Тренер-робот продается в комплекте с носками по модели ежесемидневной подписки. Атлетические ассоциации активно продвигают умную одежду среди профессиональных спортсменов, поскольку потенциальные травмы обходятся им слишком дорого.

К умной одежде проявляют интерес не только стартапы, но и большие бренды — правда, чаще всего это коллаборации, где за техническую часть отвечают более подкованные «кулибины». Например, бренд Ralph Lauren (официальный «портной» американской олимпийской сборной) в 2015 году создал для Открытого чемпионата США по теннису умную рубашку поло. Она умеет измерять пульс, пройденную дистанцию, сожженные калории как во время тренировки, так и вне спортзала. Стартап OMSignal, разработавший техническую начинку для рубашки, с тех пор вывел на рынок еще один продукт — спортивный бюстгальтер. В 2016 году Levi's создала джинсовую куртку для велосипедистов Commuter Trucker Jacket. В ее рукава встроен чип, который реагирует на прикосновения и отправляет команды мобильному устройству. Проведя по рукаву рукой или слегка хлопнув по нему, можно включить и выключить музыку, получить указание от навигатора, прочесть входящее сообщение, принять или отклонить звонок и т. д. Технология работает на основе платформы Jacquard, разработанной Google. ИТ-гигант утверждает, что с ее помощью можно почти любую одежду подключить к интернету вещей. Тем не менее, технологиям умной одежды еще лишь предстоит протоптать дорогу на большой рынок. Большинство форм-факторов еще не созрело до массового потребителя: сенсоры, например, приходится отсоединять от одежды перед стиркой.



ЛИЧНЫЕ СЧЕТЫ

Другой путь развития индустрии моды связан не столько с технологичностью товара, сколько с его уникальностью. Здесь важен акцент на персонализацию, ручную работу, ограниченный выпуск, использование локальных брендов. Именно он может «выстрелить» в России, с ее многолетними традициями рукоделия, любовью к штучным товарам и высоким уровнем креативности. Возможно, в будущем устаревший сектор ателье индивидуального пошива заменят такие мини-фабрики, как открытый прошлой весной в Берлине экспериментальный магазин Adidas «Knit For You». В нем любой желающий мог отсканировать параметры своего тела, указать предпочтения по цвету и фасону и получить связанный роботизированным станком свитер — единственный в своем роде. Обычно процесс создания предмета одежды от разработки дизайнера до поставки в магазин занимает у столь крупных брендов 12–18 месяцев. Ей противопоставляется концепция «быстрой моды» (по ней работают Zara, H&M и другие), где модную одежду, часто скопированную у премиум-марок, производят за несколько недель, а коллекции постоянно меняются. Ни тот, ни другой метод не идет ни в какое сравнение с четырьмя часами — именно столько времени нужно, чтобы связать свитер, вручную пришить фурнитуру и ярлычки, постирать и высушить.

Правда, масштабировать мини-фабрику пока трудно, учитывая высокую стоимость изделия (200 евро) и низкую мощность производства — всего десять свитеров в день при максимальной загрузке. У Adidas такой цели и нет: проект был запущен для тестирования рынка и сбора обратной связи. Плюс кастомизации в том, что ее саму можно организовать «штучно», с малыми инвестициями — например, предложить клиентам индивидуальную вышивку или принт изделия. Бизнес-модель, в которой потребитель выступает полноправным дизайнером модели, куда более затратна. Она требует пересмотра многих внутренних процессов, от децентрализации производства до изменения схем логистики.

Но если на это решиться, отдача может превзойти ожидания. Так случилось с американской компанией Stitch Fix, которая в 2017 году привлекла в ходе IPO около \$1 млрд, а в этом рассчитывает заработать \$1,2 млрд. Стартап сумел запустить на массовом рынке услугу персонального стилиста, используя алгоритмы искусственного интеллекта. Работает это так: вы заполняете

анкету, где отвечаете на вопросы о своей профессиональной деятельности, образе жизни, размере одежды и предпочтениях, а через пару недель получаете коробку с подобранным специально для вас набором одежды. Секрет в том, что компьютер анализирует ваш профиль в соцсетях, «лайки» и подписки в Instagram, определяет, кого вы считаете модными ориентирами, а затем сопоставляет эту информацию с общемировыми трендами и предлагает тот или иной наряд. Более того, искусственный интеллект делает своеобразный срез модных тенденций. Он изучает запросы потребителей, снимки с мировых недель моды, страницы журналов о стиле, популярные фэшн-блоги и другие источники — и на их основе дает рекомендации Stitch Fix о том, какая модная вещь станет популярной в следующем сезоне. Стартап использует советы робота для производства собственных

коллекций одежды. Сегодня они составляют не более 1% от всего ассортимента товаров: компания работает преимущественно с большими брендами и дизайнерами, а свое производство у нее пока совсем маленькое. Однако, как обещает основательница проекта Катрина Лейк, оно будет расширяться.

РУССКИЙ ШОВ

В России инновационные проекты в области моды — явление редкое, а тех, кому удалось привлечь под них инвестиции, и вовсе можно пересчитать по пальцам. Еще реже стартапы разрабатывают решения для производителей. Куда чаще они фокусируются на более понятных и быстрых в окупаемости технологиях, обслуживающих ритейл. Например, московская компания Migow создает интерактивные зеркала с сенсорными экранами для примерочных, которые распознают товары покупателя и позволяют получить доступ к рекомендациям, чем дополнить свой образ. Оборудование и софт предоставляются магазинам в аренду, по подписке. Красноярский сервис Sarafan с помощью нейросетей распознает предметы одежды на картинках (например, по фото в Instagram) и находит схожие товары в интернет-магазинах из числа своих партнеров. Компания Tardis создает на основе параметров тела человека

3D-модель и предсказывает, как сядет тот или иной товар из ассортимента магазина.

К слову, все три проекта профинансировал венчурный фонд Константина Синюшина The Untitled. Это едва ли не единственный в России игрок, вкладывающий в стартапы фэшн-техна в посевной стадии. Свой инвестфонд Future Tech Lab (изначально Fashion Tech Lab) в поддержку новых технологий в моде в 2017 году запустила также Мирослава Дума. Фонд специализируется на создании новых материалов, разработке носимых устройств, изучении инновационных способов обработки волокон и тканей — однако не слишком понятно, идет ли речь о фокусе на российских стартапах. Пока в портфеле фонда лишь один проинвестированный проект — итальянская компания Orange Fiber, которая изготавливает текстильные материалы из апельсинового жмыха, образующегося при промышленном производстве сока.

Вопрос о том, в каких направлениях могли бы отличаться российские деятели моды, остается открытым. «Надо принять, что текстильное и швейное машиностроение — это потерянная для нас область, — считает Андрей Бурматиков, фэшн-директор компании Faberlic (во время выступления на Форсайт-кэмпе в 2017 году), — многие звенья индустрии полностью и навсегда утеряны. Мы всегда будем потребителями технологий, которые создаются в Германии, Японии, Южной Корее. Зато у нас есть компетенции и ресурсы мирового уровня в сферах нефтехима и ИТ».

Эти технологии могут сходить под новым углом: например, при строительстве цифровых фабрик синтетического волокна. В рамках обсуждения «дорожной карты» FashionNet уже появились предложения создавать в российских регионах кластеры по производству новых материалов и полимерных тканей. Летом 2017 года в Ивановской области началось строительство комбината синтетического волокна, которое до сих пор в России не выпускалось. По сообщению Агентства стратегических инициатив, предприятие уже на 80% обеспечено заказами. В особой экономической зоне «Вичуга», где разместится производство, планируется также создать индустриальный технопарк для малых предприятий, которые будут перерабатывать это волокно и изготавливать из него готовую продукцию. Свою цифровую фабрику с использованием роботизированных производств строит в той же Ивановской области и компания Faberlic — косметический гигант уже не первый год диверсифицируется в сторону рынка одежды. Другими претендентами на статус центра по развитию новой текстильной промышленности являются Санкт-Петербург, Томск и Калининград.

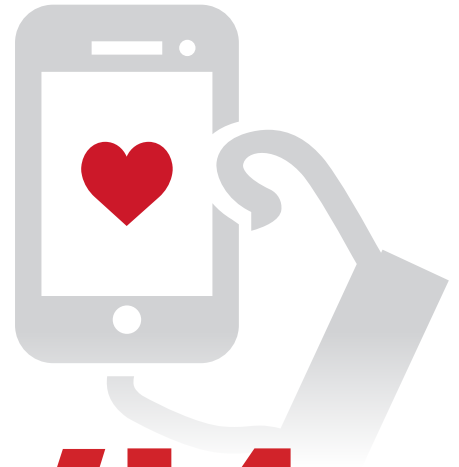
По большому счету, на российском рынке присутствуют все элементы для функционирования индустрии моды. У нас есть сырье для производства тканей, дистрибьюторы зарубежных материалов и фурнитуры, производственные площадки, дизайнеры, оптовые дистрибьюторы, ритейлеры — но все это нуждается в комплексной модернизации и немалых инвестициях. В этом смысле перезапуск индустрии «с нуля» может оказаться выигральной стратегией. Вместо экономически «тяжелых» традиционных производств мы будем строить умные фабрики. Отсутствующую культуру стилистов в стране подменим дешевым в обучении искусственным интеллектом, ему же со временем поручим дизайн. Камень преткновения любого онлайн-бизнеса — логистику — обойдем с помощью локальных мини-центров производства и 3D-печати одежды. На орбите индустрии окажутся тысячи обслуживающих компаний, создающих сервисы, программное обеспечение, новые материалы и волокна. Чем не модное будущее?

БЖ

Прогноз развития мирового рынка технологичной моды



ЛУКИ И ЛАЙКИ



НАТАЛЬЯ
ЮГРИНОВА

«Что мне надеть?» — тот самый вопрос, который женщины, пожалуй, чаще всего готовы задавать и себе, и друг другу. Предпринимательница Софья Матвеева отвечает на него с помощью смартфона и армии профессиональных стилистов. Ее сервис Style Counsel помогает пользователям определиться: «идет или не идет». А производителям и продавцам одежды — понять, что происходит со спросом.

Механика работы мобильного приложения Style Counsel отчасти напоминает сервисы знакомств, где пользователи быстро голосуют за или против друг друга, отсеивая или выбирая фотографии. В этом сообществе голосовать нужно за предметы одежды или целые «луки»¹: женщины (их среди пользователей 92%) фотографируют себя на телефон, загружают снимок в приложение и выносят его на суд общества. Специально нанятые профессиональные стилисты оставляют под фотографией комментарий, в котором отвечают, насколько удачно пользователь скомбинировал вещи, подходит ли данный фасон, цвет, и чего не хватает для завершения образа. По сути, человек получает профессиональные мини-консультации специалистов по

имиджу — услугу, которая прежде была доступна только очень богатым людям.

Впрочем, «модные приговоры» здесь произносятся в мягкой форме, а критика — конструктивна. Основательница стартапа Софья Матвеева называет атмосферу доброжелательности одним из ключевых конкурентных преимуществ своей социальной сети (именно в этом качестве ей представляется сервис Style Counsel). «В соцсетях сейчас просто лавина «троллей», нетолерантных людей и даже нездоровых преследователей, — объясняет она. — Женщины стесняются выкладывать там свои фотографии, особенно когда они не уверены, что хорошо выглядят. Они боятся, что им грубо ответят, обидят. Для общения на тему моды и стиля пользователям нужна была модерлируемая, полузакрываемая платформа». Строительством такой площадки Матвеева сейчас и занимается: главным образом проект развивается в Великобритании, США и Канаде, но и российские поль-

¹ «Лук» (от англ. look) — модный образ, специально подобранный под ту или иную ситуацию набор предметов одежды, аксессуаров и макияжа.

зователи у сервиса тоже имеются. Правда, интерфейс приложения пока реализован исключительно на английском языке.

МУКИ ВЫБОРА

В настоящий момент сервис готовится закрыть очередной предпосевной раунд инвестиций, доведя общую сумму вложений до 750 тыс. фунтов, а число пользователей — до 17 тысяч. Однако еще два года назад Софья Матвеева имела на руках только бизнес-план и хороших партнеров. Вместе с ними она и основала компанию Style Counsel Technologies Ltd в Лондоне в марте 2016-го. Идея стартапа родилась в американской бизнес-школе Chicago Booth и прошла обкатку в тамошнем акселераторе. В школу Матвеева поступила с четким намерением создать собственный бизнес или по крайней мере влиться в перспективную команду, чтобы участвовать в создании компании с нуля. До этого она работала в Blasting News — независимом медиа-ресурсе, на котором новости мог публиковать любой желающий — главное, чтобы текст соответствовал формату. Гонорар автора рассчитывался исходя из количества просмотров его материала.

— В этой компании я видела внутреннюю аналитику, — рассказывает Матвеева, — и заметила, что люди много пишут, много читают и много обсуждают, когда дело касается двух больших тем: спорта и стиля. В этих областях легко генерировать контент, а интерес к нему стабильно высок. Пришел на матч, сделал кадр с острым моментом, подписал, выложил — и готово. Сфотографировала в магазине сумочку новой модели — и тут же собрала свои «лайки». Спортом я совсем не интересуюсь, а вот сделать что-то в модной индустрии хотелось.

В бизнес-школе на глаза Софье попало исследование, которое утверждало, что 84% «миллениалов», покупая одежду, используют мобильные телефоны. Что именно они делают с помощью гаджета? Она заглянула в собственный телефон: подруги постоянно присылали ей свои фотографии из примерочных, спрашивая совета, купить ту или иную вещь или нет. Все вместе сложилось в простую идею — усовершенствовать и технологизировать процесс выбора. Вместе с ростом количества пользователей можно было рассчитывать на привлечение рекламодателей.

Проект Матвеевой помогла реализовать подруга Александра Сороко, у которой был опыт работы в Groupon и понимание, как устроена отрасль e-commerce. Позже к стартапу в качестве инвестора присоединилась Светлана Миронюк, экс-вице-президент «Сбербанка» (ныне директор по маркетингу в PwC), которая училась в том же классе. Разработку частично отдали на аутсорсинг — ей занялась компания «Злые марсиане», которая много работала с российским ритейлом. Еще одним партнером стал другой одноклассник — Грег Ходж. Он работает в исследовательской компании Gartner, специализируется на аналитике потреби-



тельского рынка и хорошо понимает животрепещущие проблемы ритейлеров. Ходж подсказал: одни из самых дорогих и популярных исследований из тех, что компании заказывают маркетинговым агентствам, отвечают на вопрос, почему пользователи не купили тот или иной товар. Именно в этом участникам рынка и мог помочь новый сервис, позволяя ритейлерам «заглянуть» за шторку примерочной кабинки: на площадке можно было получить качественную обратную связь и от потребителей, и от модных экспертов.

— Почему это розовое платье никто не купил даже со скидкой на распродаже? — вопрошает Матвеева вслед за ритейлерами. — Оно не так сидит на талии? Слишком откровенное для работы? Скучное для вечеринки? Неприятный материал? Бренды задаются такими вопросами, ведь каждая непроданная вещь оборачивается для них большими издержками на производство, маркетинг, утилизацию. Объективно оценивать спрос — критически важное умение, особенно для игроков от масс-маркета, работающих по правилам

«быстрой моды»². У них короткий цикл принятия решений, и они очень внимательно отслеживают тенденции в соцсетях, среди селебрити и блогеров. Zara может произвести майку, но красит ее или наносит принт в самый последний момент — буквально перед отправкой в магазины. Решение о том, какой это будет цвет, принимается на основании нарастающих трендов. Такие сервисы, как наш, максимально близки к потребителю. Они могут предоставить брендам и продавцам уникальную внутреннюю аналитику.

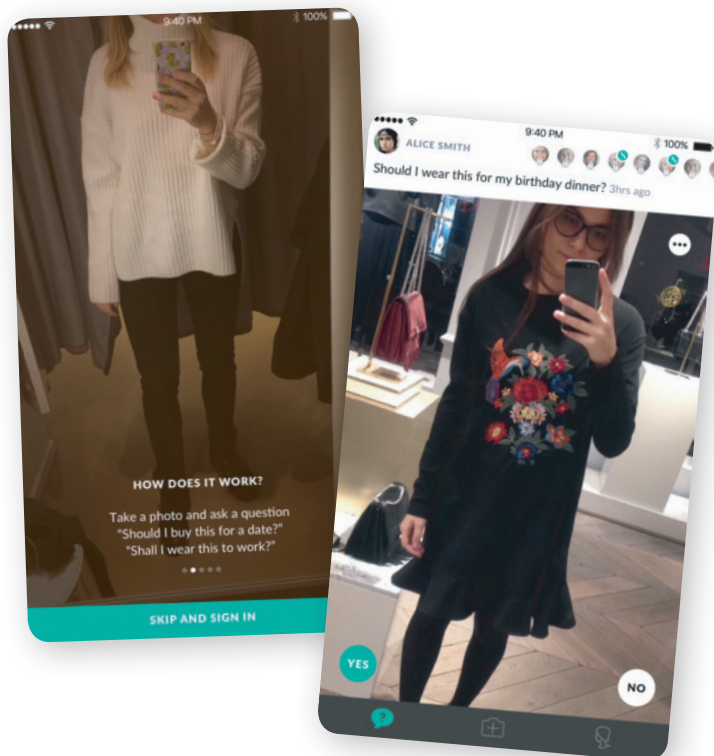
МАТЕМАТИКА МОДЫ

Платформу для сбора и анализа данных, интересных одевшим ритейлерам и брендам, в Style Counsel планируют создать в следующем году, на деньги от первого серьезного инвестиционного раунда, который запланирован на весну 2019-го. Что это будут за данные? По словам Матвеевой, каждый ответ пользователя в голосовании и выбор «за» или «против» содержит определенную информацию о его предпочтениях — маленькое ли это черное платье или высокие сапоги на шнуровке. Накладывая сведения о вкусах пользователей на их демографические характеристики, можно распознавать появляющиеся тренды, делать предположения, в какой город или регион можно двигаться дальше, а также точно оценивать объемы рынка. Анализ big data позволит отвечать и на более конкретные узкие вопросы: например, сколько парижанок интересуется синими туфлями на каблучках не дороже 50 долларов. Площадку можно будет использовать и для тестирования новых продуктов, публикуя фотографию будущего предмета одежды и спрашивая аудиторию, что она о нем думает.

Почему это розовое платье никто не купил даже со скидкой? Оно не так сидит на талии? Слишком откровенное для работы? Скучное для вечеринки? Неприятный материал? Все бренды задаются такими вопросами, ведь каждая непроданная вещь оборачивается большими издержками на производство, маркетинг и утилизацию

Тем временем стартап экспериментирует и с другими методами монетизации. К лету 2018 года вместе с обновленной версией приложения в нем появятся платежи за комментарии стилистов. Сейчас пользователи получают их бесплатно, а эксперты зарабатывают по 45 пенсов (около 36 рублей) за каждый комментарий. Гонорар от Style Counsel эксперт

2 «Быстрая мода» — частое обновление ассортимента марки одежды, до нескольких раз в сезон. На массовом рынке выпускаемые коллекции при этом нередко в точности копируют тренды, только что продемонстрированные на главных мировых неделях моды.



получает только в том случае, если он быстро отреагировал на вопрос (а именно в течение пяти минут после его публикации) и успел стать одним из двух первых комментаторов. Пул стилистов включает 107 человек — это фэшн-блогеры, консультанты, имиджмейкеры и т. д. Экспертов тщательно отбирают и даже проводят для них тренинги, развивающие навыки общения: ведь для того чтобы огласить пользователю свой «приговор» (когда вещь, например, не идет), нужно уметь подбирать правильные слова. «Согласно опросам, пользователи возвращаются к нам именно за экспертными советами, — говорит Матвеева, — поэтому логично, что эта «фишка» станет премиальной опцией, за которую нужно будет платить». Второй способ заработка — реклама. Молодая (преимущественно от 18 до 35 лет) и платежеспособная аудитория Style Counsel уже готова к покупке, «разогрета», а значит, конверсия среди пользователей будет выше, чем, скажем, среди читателей глянцевого журналов.

Матвеева приводит интересную статистику: оказывается, снимки из примерочных составляют только 30% публикуемых фотографий. «Мы думали, что девушки будут запускать приложение, когда им нужен неотложный совет, — говорит она, — и потому сделали ставку на максимально быструю реакцию сообщества». Но оказалось, что женщины думают об одежде очень много и далеко не только в магазине. Они публикуют фотографии из дома, когда перебирают варианты гардероба, прежде чем отправиться на вечеринку или собеседование; вывешивают старые фото из соцсетей, для того чтобы понять, стоит ли повторить этот «лук» еще раз; спрашивают про бикини в январе — если планируют в это время отпуск и так далее. При этом потребители Style Counsel создают гораздо больше контента, чем средний пользователь соцсетей: здесь активно «постят» 18% юзеров, а не 5–10%, как в Facebook и Twitter. «Это означает, что нам удалось создать комфортное и безопасное женское сообщество, — подытоживает Матвеева. — Следующая задача — сделать его глобальным».

СО ВСЕХ НОГ



НАТАЛЬЯ
ЮГРИНОВА

В обувной индустрии инновации приживаются едва ли не быстрее, чем в одежной. Прежде всего — благодаря спортивным брендам. Компания Try.Fit начинала свой бизнес с подбора «самых удобных кроссовок», а сегодня пришла к туфлям на шпильке. Для этого она сканирует стопы покупателей по собственной технологии и сопоставляет замеры с 3D-моделями обувных колодок. Такая технология позволит сделать мощный рывок онлайн-магазинам обуви, объем покупок в которых все еще сильно отстает от розницы.

Мозоли, натоптыши и прочие «радости» от новой обуви — признак того, что вы неправильно выбрали размер или фасон. И если в магазине приглянувшуюся пару можно померить, то в интернете выбор делать приходится вслепую, без всякого понимания, как обувь ляжет на ногу. Созданный в 2016 году стартап Try.Fit решает эту проблему с помощью трехмерного сканера собственной разработки. Он сканирует все обувные колодки из ассортимента магазина, создает для него «библиотеку» 3D-моделей обуви, а затем сопоставляет виртуальные образцы обуви со сканом стопы потребителя. Для этого посетителю офлайн-магазина надо встать ногами в носках на специальный аппарат — и за менее чем одну минуту цифровой слепок стопы с точностью до одного миллиметра готов. Загрузив данные в мобильное приложение, можно получить индивидуальные рекомендации по 10-балльной шкале: все пары обуви с оценкой выше 8,5 баллов лягут отлично, с оценкой в диапазоне от 7,5 до 8,4 — хорошо, все что ниже — средне или даже вызовут дискомфорт.

Сейчас Try.Fit работает не только с производителями кроссовок и другой обуви на плоской подошве, но даже с такими компаниями, как «Эконика», которые продают в том

числе женские туфли на высоком каблуке. Чтобы научиться примерять трехмерные модели классических «лодочек» на шпильке, стартап потратил почти год. Технология до сих пор иногда «спотыкается», но основатель компании Ваган Мартиросян уверен в огромном потенциале своего бизнеса. В ближайшие два года он рассчитывает поставить сканеры в большинстве российских регионов и оцифровать стопы каждого десятого жителя страны. Это поможет не только его компании, но и фабрикантам, которые смогут «переобуть» свои производственные линии. Ведь собранные данные покажут, как корректировать выпускаемые модели, чтобы они лучше соответствовали параметрам среднестатистической стопы. А это огромный плюс к конкурентоспособности немногих отечественных обувщиков.

ПРАВДА В НОГАХ

— Российские производители обуви сегодня работают по ГОСТам 1985 года, — возмущается Мартиросян. — За последние тридцать лет никто не задавался вопросом, какие у наших потребителей особенности строения стоп. Ритейлеры торгуют итальянской и немецкой обувью и тоже не задумываются, почему у них так много возвратов.



Все дело в том, что у русских людей специфическая форма ступни. Славянская стопа существенно отличается от европейской — она шире и крупнее. Поэтому, например, хваленая итальянская колодка туфель на каблук оказывается неудобной для ног русских женщин. Причем дамы у нас часто скромничают и стесняются своего размера ног. Многие покупают обувь на полразмера меньше и потом страдают от варикоза, выступающей косточки, деформации суставов.

К сканированию стоп Ваган Мартиросян относится со всей серьезностью и даже видит его частью национальной программы по повышению здоровья — причем с учетом региональной специфики. «Мы выделили три большие ка-

У русских людей специфическая форма ступни. Она шире и крупнее, чем у европейцев. Поэтому к сканированию стоп Ваган Мартиросян относится со всей серьезностью и даже видит его частью национальной программы по повышению здоровья. Причем с учетом региональной специфики

тегории стоп, свойственных жителям России: славянская, азиатская и кавказская, — объясняет он. — Например, для Татарстана можно будет производить обувь с колодками, адаптированными именно под этот регион. Мы как раз на него нацеливаемся — еще и потому, что по части автоматизации эта республика одна из самых продвинутых в стране».

До конца 2018 года компания Try.Fit намерена получить около миллиона сканов стоп россиян, а к окончанию 2020-го — до 15 млн. Сохранение такого темпа позволит бизнесу в течение двух-трех лет выйти на точку безубыточности. Поначалу компания собиралась продавать сканеры или сдавать их в аренду, но на такие условия потенциальные партнеры соглашались слишком медленно. Поэтому пришлось перейти на другую модель. Сегодня стартап поставляет сканеры, программное обеспечение и плагин для вебсайта ритейлерам бесплатно (при условии, что в магазине делается не менее 30 сканов в день). Берет с них лишь так называемые лицензионные отчисления — комиссию в 5% с каждой продажи, совершенной через мобильное приложение.

Однако и нынешняя модель монетизации слегка хромает: например, если покупатель отсканировал свою ступню в офлайн-магазине, подобрал себе пару прямо на месте и сразу ее оплатил, стартап с этой сделки ничего не получает. Мартиросян надеется, что такие мелочи не помешают ему заработать, поскольку сработает эффект масштаба: «Если мы инвестируем средства в расстановку нескольких тысяч сканеров по стране, и каждый из них будет генерировать около тысячи стоп в месяц, то в среднесрочной перспективе достигнем необходимой критической массы пользователей, когда число заказов начнет окупать вложения».

Такая стратегия действительно может себя оправдать. Для ритейлеров установка сканеров — шаг беспроигрышный: они повышают проходимость, уровень сервиса, удовлетворенность покупателей, наращивают продажи. А самое главное, стимулируют покупателей переходить на онлайн-шопинг обуви. «Если в обычном магазине после примерки обувь купят 16 человек из 100, то в интернете на покупку сегодня решаются в лучшем случае 2% пользователей», — приводит статистику Мартиросян. Эту разницу он и намерен сократить. Правда, Try.Fit на короткой ноге далеко не со всем рынком: стартап специально подбирает себе

в партнеры крупные компании, которые сами занимаются производством и имеют развитую торговую сеть, включая интернет-магазины. Среди них уже упомянутая «Эконика», «Декатлон», «Интерспорт» и Ralf Ringer. Был даже совместный проект с Adidas — но из-за сокращения присутствия марки в России эти планы пришлось отложить.

ЭФФЕКТИВНЫЙ ВЫХОД

Главное на пути к масштабированию бизнеса — не переоценить свои возможности. Высокая себестоимость сканеров (похожие модели конкуренты продают по цене в несколько тысяч долларов) требует тщательно просчитывать издержки производства. Своя элементная база для создания электронных компонентов в России отсутствует, поэтому практически всю микроэлектронику приходится ввозить из-за рубежа. «К сожалению, кроме металлического корпуса и проводов, ничего российского в наших сканерах нет, — сокрушается Мартиросян. — А это значит, что мы вынуждены нести огромные расходы на логистику и таможенную пошлину». Сканеры Try.Fit собирают несколько московских заводов. При этом стоимость производства достаточно высока, а качество сильно уступает тому же западному. Поэтому предприниматель задумывается о переносе сборки в Европу или Китай, где соотношение цены и качества намного более адекватное.

— В последнее время мы получили несколько предложений от зарубежных компаний, которые хотели бы приобрести наше оборудование, — рассказывает Мартиросян. — Здравый смысл подсказывает, что при хороших перспективах экспорта проще поставить сборочный завод в той стране, где ты закупаешь комплектующие, а не завозить их в Россию, чтобы потом везти отсюда готовую продукцию обратно. Для нас это проблемы нового уровня, связанные с тем, что мы доросли до масштабов производства в сотни и тысячи сканеров в год.

На международном рынке, куда параллельно с освоением российских регионов метит Try.Fit, заметно теснее. Свои трехмерные сканеры обуви и ступней есть у стартапов из Германии, США, Канады, Китая и других стран. Многие из них предназначены для смежной ниши ортопедической обуви. Однако есть аналоги и на рынке кроссовков и ботинок. Один из сильнейших игроков — шведский Volumental — уже установил свыше тысячи сканеров в европейских магазинах и сотрудничает с популярными брендами New Balance, Bauer и Ecco. По мнению Вагана Мартиросяна, одолеть конкурентов можно с помощью нашей математики, точности вычислений. А вот в области упаковки, дизайна и маркетинга Россия сильно отстает: на фоне европейских аналогов сканер Try.Fit выглядит грубоватой и приземистой машиной. «Зато по запасу прочности в полевых условиях ему нет равных, — защищает свое детище предприниматель. — Однажды я видел, как на нем в магазине прыгали дети: они думали, что это дрон, и он сейчас взлетит. Западные сканеры после такого «нашествия» наверняка бы пришлось ремонтировать».

Для того чтобы поставить производство сканеров на поток, компания недавно открыла новый раунд инвестиций, в котором намерена собрать от 3 до 5 млн евро. В общей сложности стартап уже поднял около 1,2 млн евро, причем самым



крупным инвестором стала компания «1С» (весной 2017 года она вложила в Try.Fit 250 тыс. евро, еще столько же — в марте 2018-го). Мартиросян признается, что российские венчурные фонды и капиталисты неохотно вкладываются и в фэшн-индустрию, и в «железо». Отношение меняется лишь в исключительных случаях: технологии 3D-сканирования и моделирования как раз к ним относятся. Кроме этого, он ищет инвесторов за рубежом — в частности, в Ирландии, где зарегистрирована его компания (ради налоговых преференций). «Российский венчурный рынок предпочитает вкладываться в безопасные проекты, например, в автоматизацию традиционного ритейла, — комментирует он. — Но и в этой нише масштабы в разы меньше, чем за рубежом. Просто потому, что на рынке нет стратегических покупателей, а у инвесторов отсутствуют перспективы дальнейшей продажи своих портфельных компаний».

Между тем традиционный ритейл может и не пережить цифровую революцию в своем нынешнем виде, считает Мартиросян. В США за один лишь 2017 год ликвидировано более 4 тыс. розничных магазинов, а в 2018-м, по прогнозам Bloomberg, закроется еще около 7 тыс. Трансформация торгового бизнеса неизбежна, в том числе и в России. «Начав массово сканировать стопы россиян, мы сможем сформировать среди них новый принцип потребления, новую парадигму покупки обуви», — мечтает предприниматель.

Магазины, как ему представляется, в будущем превратятся в некие логистические хабы, в которых будут размещены выставочные образцы товаров и расположены точки сканирования. Покупатели будут посещать эти центры, чтобы познакомиться с ассортиментом, «пощупать» вещь вживую и отсканировать свои стопы (или тело, если речь идет о магазине одежды). Приглянувшиеся модели изготовят индивидуально и под заказ — в срок от нескольких минут до нескольких дней. Причем размещать и оплачивать заказ потребитель будет преимущественно онлайн, и скорее всего через мобильный телефон. Технологии Try.Fit позволяют встроиться в эту систему не только в области сканирования обуви и стоп, но и вообще в любых направлениях, где требуется виртуальная примерка. Еще одной привлекательной рыночной нишей в компании называют сегмент нижнего белья — где, стоит отметить, конкурентов значительно меньше, а потребители в не меньшей степени нуждаются в индивидуальном подходе.

БЖ

ПО ОБРАЗУ

НАТАЛЬЯ
ЮГРИНОВА

Основательницы проекта SuitApp Елена Лактионова и Евгения Гребенщикова, подруги со студенческих времен, часто сталкивались с типичной женской проблемой: гардероб забит, а надеть нечего. Как и миллионы девушек, они тратили долгие часы на шопинг, раздумывая, подойдет ли им та или иная вещь и хорошо ли сочетаются между собой элементы одежды. Вот было бы здорово, мечтали они, если бы кто-то другой мог взять на себя подбор наиболее удачных комбинаций — с учетом твоих личных стилистических предпочтений, параметров фигуры и повода для наряда. «А ведь это идея для бизнеса!» — озарило их.

АЗИАТСКОЕ УСКОРЕНИЕ

Превращать идею в продукт было решено на рынке Юго-Восточной Азии. «Уровень распространения онлайн-шопинга в России значительно уступает азиатскому рынку, — объясняет такой выбор Гребенщикова. — В Малайзии, например, проникновение мобильных телефонов переваливает за 140%. Мы понимали, что любой бизнес в сфере e-commerce логичнее строить там, где больше пользователей. К тому же цена ошибки в Азии значительно ниже, чем в Европе или США». С такими мыслями девушки подали заявку на участие в акселерационной программе Malaysian Global Innovation & Creativity Centre (MaGIC) и в марте 2016 года прошли конкурсный отбор. А затем переехали в Малайзию, в местный высокотехнологический хаб Cyberjaya (что находится в 30 км от Куала-Лумпура) — национальный аналог Кремниевой долины и московского Сколково.

За несколько месяцев команда начала разрабатывать алгоритмы подбора модных образов в соответствии с определенными фэшн-правилами, бюджетом и стилистическими предпочтениями клиента. В дальнейшем они были дополнены искусственным интеллектом. Принцип работы таков: вначале машина с помощью компьютерного зрения изучает ассортимент онлайн-магазина и сортирует его по определенным параметрам (стиль, фасон, цвет, наличие принта и т. д.). Затем составляет комбинации предметов одежды и аксессуаров. Выбранные «луки» и демонстрируются потенциальным покупателям.

Технологию работа-стилиста предпринимательницы решили опробовать на потребительском рынке. Летом 2016 года стартап запустил свое мобильное приложение, с помощью которого

Чувство стиля, которое свойственно далеко не всем людям, оказывается, можно «привить» искусственному интеллекту. Это сумел доказать новосибирский стартап SuitApp, обучив нейросети подбирать гармоничные сочетания предметов одежды и аксессуаров. Сегодня этот сервис генерирует свыше тысячи модных образов в день, а его технологию берут на вооружение российские онлайн-магазины одежды.

пользователи могли не только получить персональные рекомендации по покупкам в крупнейших онлайн-магазинах одежды, но и воспользоваться «виртуальной примерочной». Сообщив приложению данные о своем росте, весе, обхвате груди, талии и бедер, можно было создать свой аватар — двухмерную копию для «примерки» одежды. На аватар можно было даже «приклеить» свое лицо, загрузив селфи. Предметы из ассортимента можно было сходу «надеть» на своего миньона, и сразу увидеть, хорошо ли сидит вещь. По планам, в следующих релизах приложения должен был появиться трехмерный аватар.

Акселератор MaGIC принес стартаперам много полезных знакомств. В частности, одним из их менторов стал Ханс-Питер Рессел, глава малайзийского офиса крупнейшего в Юго-Восточной Азии онлайн-ритейлера Lazada. Он сразу поверил в будущее команды и начал совместное тестирование рынка Малайзии. Вскоре появились первые партнеры: азиатский «столп» онлайн-шопинга Zalora (аналог российской Lamoda), а также британская e-commerce площадка FarFetch. Параллельно с этим компания, основанная новосибирцами в сингапурской юрисдикции, получила первые инвестиции: около 100 тысяч долларов в нее вложили два бизнес-ангела из России. Команде оставалось только сосредоточиться на совершенствовании продукта.

А вот на маркетинг и привлечение юзеров деньги почти не тратили. В этом не было особой необходимости, трафик рос в том числе органически: к концу 2016 года приложение насчитывало около пяти тысяч пользователей, преимущественно из Малайзии и Сингапура. Но чтобы выйти на запланированный оборот, требовалось гораздо больше юзеров. Выбранная модель монетизации не позволяла наращивать аудиторию и выделять необходимый бюджет на маркетинговые расходы. «Стандартный метод, который используют подобные нашему приложения, — так называемые аффилейты, партнерские программы, — объясняет Гребенщикова. — Магазин платит вам процент, если вы привели клиента, и тот совершил покупку. Но система трекинга страдает: не всегда можно отследить и доказать, что клиент пришел именно от вас. С такой моделью монетизации очень сложно выйти в ноль, не говоря уже о прибыли». Поэтому компания решила переизобрести себя заново: в ноябре 2016-го она вернулась в Россию, а годом позже переключилась на B2B-рынок.



РОССИЙСКИЙ РАЗМЕР

Для онлайн-магазинов «виртуальный стилист» — дополнительная «фишка», которая способствует допродаже и увеличивает сумму среднего чека. Как это выглядит? Вы заходите в интернет-магазин и выбираете понравившуюся вещь: например, голубую рубашку. Во многих магазинах уже есть лента рекомендаций, построенная по принципу «с этой вещью также выбирают...». У SuitApp другая методика: пользователю показывают пять образов (различные сочетания верха, низа, сумки, обуви и аксессуаров из ассортимента магазина), которые собрал компьютер. В каждом из них та же самая голубая рубашка «звучит» по-разному. Таким образом, покупатели могут определить, с чем лучше носить выбранную модель, и как она будет выглядеть в комплекте с другими вещами. А заодно присматривают себе другие товары из предложенных наборов.

— Сейчас мы работаем над тем, чтобы создать плагин для магазинов, кусочек кода, который легко встроить на сайт ритейлера, — рассказывает Евгения Гребенщикова. — Но технология — лишь одна из составных частей нашего продукта. В будущем мы планируем добавить аналитику, чтобы получать обратную связь от покупателя. По кликам, лайкам и переходам можно будет составить персонализированный профиль каждого клиента. Технологию можно развивать, улучшать и интегрировать с email-рассылкой. Например, если вы купили шорты на прошлой неделе, на этой вам придет письмо с готовыми «луками» с вашими шортами и предложением купить к ним, например, эспадрильи и панаму. Можно также задействовать соцсети: например, анализировать Instagram-аккаунт пользователя, определять его предпочтения в одежде и показывать то, что ему точно понравится.

На родине SuitApp приняли не слишком тепло. В компании отмечают, что крупные ритейлеры в России оказались не такими гибкими, как в Азии: они опасаются пробовать что-то новое. Чтобы доказать, что технология работает, приходится делать много тестов и вести переговоры месяцами. Тем не менее этой весной стартапу удалось подписать свой первый серьезный контракт (имя партнера не раскрывается; он входит в пятерку ведущих российских одежных онлайн-магазинов согласно обзору РБК Исследования рынков «Розничные сети по продаже одежды — 2017»). В каталоге партнера около 70

тысяч предметов одежды, и, согласно договоренностям, для этого интернет-магазина одежды стартап будет генерировать 20–30 тысяч модных образов в месяц. Теоретически можно и больше — команда готова быстро расширить серверные мощности, если возникнет необходимость. «Для нашего алгоритма чем масштабнее магазин, тем лучше», — подчеркивает Гребенщикова. С некоторыми ритейлерами компания обсуждает обработку до миллиона вещей. Внутренним рынком сервис не ограничивается и надеется привлечь в партнеры крупных ритейлеров из Европы, США и Азии. Осталось только понять, понравится ли новая функция пользователям, а также подтвердить результат конкретными цифрами: какую конверсию она принесет и насколько увеличит средний чек. С этими данными можно будет смело идти к новым партнерам и инвесторам.

Получается, мода, которую традиционно рассматривают как «высокую материю», неплохо укладывается в математические формулы? «Отчасти это так, — соглашается Гребенщикова. — Когда мы создавали свои алгоритмы, то формализовали и описали вместе со стилистами всевозможные фасоны одежды, прописали правила их сочетаемости, разработали сложные матрицы с учетом цвета, текстуры материалов, стиля». Тем не менее работу роботов все равно контролирует человек — это необходимо чтобы ранжировать полученные образы и использовать их для дальнейшего обучения нейросети. Хотя создание «луков» полностью автоматизировано, все сгенерированные образы проходят проверку модератором. Он отбраковывает порядка 7% составленных компьютером комбинаций (этот процент со временем уменьшится, говорят в компании). По мере развития технологии алгоритмы становятся все сложнее, растет детализация компьютерного зрения: сейчас, например, нейросети учатся точнее определять длину рукава, распознавать пуговицы, молнии и элементы декора. Это делается в том числе на грант от фонда Бортника размером в 2 млн рублей, который стартап получил прошлой осенью. Дальнейшее совершенствование требует новых инвестиций — их команда SuitApp намерена привлечь в следующем раунде. Денежные вливания в проект позволят также доукомплектовать команду специалистами по маркетингу и продажам. Сейчас в штате компании, включая модераторов-стилистов, работает всего десять человек. С ростом бизнеса придется нанимать и новых разработчиков.

Подзабытое приложение SuitApp по-прежнему «висит» в азиатском App Store. И компаньоны намерены к нему вернуться, перепозволив его на российский рынок с новыми функциями и возможностями. Особенно важно довести до ума 3D-моделирование. У первых аватаров приложения были свои погрешности: они были плоскими, неточно и не всегда корректно отражали типы фигур пользователей. С другой стороны, и масс-маркет магазины не хотели возиться с созданием трехмерных моделей одежды. Однако популярность этой технологии будет только набирать обороты. Поэтому SuitApp связывает свое будущее не только с крупными маркетплейсами, но и отдельными сегментами рынка. В том числе нишами спортивных брендов, одежды для беременных и детей, а также премиальными марками.

БЖ

ДЕНЬГИ К ДЕНЬГАМ

ФИНАНСОВЫЕ ПРОДУКТЫ ИНФОРМАЦИОННОЙ ЭПОХИ

На наших глазах совершается переход в информационную эру, эпоху всеобщей глобализации и четвертой промышленной революции. Все эти изменения обязательно затронут экономическую модель. Какие возможности и проблемы ждут нас в ближайшем будущем?

Деньги и капитал не являются самоценными — это всего лишь способ формализации отношений внутри и между различными сообществами. Поэтому финансовые институты в целом и денежные системы в частности всегда были инструментом оптимизации стихийного процесса развития цивилизации. К примеру, самой первой формой товарно-денежных отношений в первобытных общинах являлся кредит. «Ты мне сегодня, я тебе — завтра». С развитием коммуникаций пришло время бартера, зарезервированной продукции для торговли с людьми вне какого-то определенного сообщества. С началом формирования государств (около VII век до н. э.) появились первые монеты. А с развитием международной торговли в XV веке — первые ценные бумаги и банкноты.



ЕЛЕНА ПРИВАЛОВА
генеральный директор
VentureClub

В итоге постепенно мы пришли к современной экономической модели — глобальной и сложной системе компромиссов между двумя сотнями мировых государств и семью миллиардами жителей планеты. Какие изменения произойдут в денежной системе под влиянием наступающей информационной эры, массовой автоматизации производств и всеобщей глобализации? В какие отрасли следует инвестировать, а где, наоборот, ждет обесценивание активов? Насколько подготовлена существующая финансовая система к тектоническим изменениям в реальном экономическом секторе?

Широко обсуждаемая четвертая промышленная революция — это переход к всеобщей автоматизации уже в ближайшее десятилетие. Большинство людей еще не могут представить себе глобальности наступающих перемен. Сложно осознать, например, тот факт, что в будущем 3D-принтеры смогут производить любой материальный предмет или объект, копировать самих себя, а в качестве исходного материала использовать вторсырье или даже обычный грунт. Однако всего за семь лет принтеры эволюционировали от изготовления пластиковых сувениров



до производства небоскребов (Winsun, Китай) и орбитальных ракет (Rocket Lab, Новая Зеландия). Что станет с производственным сектором, добывающими отраслями, рынком недвижимости, сельским хозяйством и другими сферами экономики, когда себестоимость производства упадет до ничтожных величин, а участие человека в целых отраслях станет ненужным? Исчезновение сотен миллионов рабочих мест, банкротства, обесценивание капитала... Насколько человечество готово к таким изменениям?

К счастью, изменения в технологической сфере происходят не «вдруг», а постепенно. Этот процесс растягивается на годы и даже десятилетия. И для того чтобы заранее предугадать процессы и подготовиться к ним, иногда достаточно хорошей компетентности и понимания логики происходящих событий. Как бы то ни было, если представить себе общество, где человек не будет производить материальных ценностей, чем люди будут заниматься и где искать источники для получения дохода или прибыли?

ШАЛЬНЫЕ ДЕНЬГИ

Одно из решений лежит на поверхности. Более того, есть целый сектор, который успел хорошо развиваться за последние 15 лет. Он работает исключительно в виртуальной сфере, вовлекая в свои отрасли миллиарды людей. Прежде всего речь об индустрии онлайн-игр. По оценке Game Credits, в 2017 году на Земле насчитывалось более 2,6 миллиардов игроков. Это полностью виртуальный сектор — он не производит ничего кроме впечатлений, формы досуга или коммуникаций. При этом будучи проекцией реального мира, онлайн-игры успели сформировать свою культуру, традиции, институты и, разумеется, собственную экономику. Игры вроде World of Warcraft, Lineage, EVE Online, Second Life и тысячи более простых

(или сложных) аналогов включают в себя независимые, развитые экономические системы, в которые вовлечены сотни миллионов человек.

Внутри онлайн-игр сформировались свои производственные цепочки, схемы собственности, финансовые институты и другие атрибуты реальной экономики. И хотя все внутриигровые «ценности» фактически представляют собой определенный набор данных, для вовлеченных игроков все эти алгоритмы имеют совсем не иллюзорные преимущества. В 2017 году только внешний баланс обменных операций и вливание традиционных (фиатных) денег во внутриигровые экономики превысил \$100 млрд. Учитывая внутренние операции, в целом эта цифра выше как минимум на порядок.

С увеличением роли цифровой составляющей в различных индустриях и переходом людей от реального производства к виртуальным услугам виртуальные валюты будут получать все большее распространение. Пока они прежде всего сконцентрированы в игровом секторе. Но что будет, когда люди начнут массово переходить в сферу производства интеллектуальной собственности: от авторского дизайна до оригинального софта или планирования досуга? Именно виртуальная экономика со своими «ненастоящими» валютами может оказаться одним из самых перспективных направлений развития. Тем более что она уже показала свою независимость: в рамках правил игроки сами находят оптимальные модели поведения, способные принести им конкретные и нужные результаты.

ВАЛЮТА ШЕСТОГО УКЛАДА

Помимо четвертой промышленной революции, второй главный тренд нашего времени — переход в информационную эру и всеобщая глобализация процессов.

Основное следствие появления интернета — это не только и не столько расширение доступности информации, но принципиально новая ступень в области коммуникаций. Благодаря Сети наш круг общения из физически вынужденного (соседи/свой город/своя страна) превращается в более комфортный (общие интересы/ценности/цели). Необратимое изменение социальной и политической картины мира не может не повлиять на соответствующее обновление экономического сектора.

Тренд децентрализации и роста сетевых связей спровоцировал появление нового экономического инструмента — технологии блокчейн. У блокчейна, в отличие от виртуальных валют, изначально была своя идеология и амбициозная задача — создать независимую финансовую систему. До этого казалось, что в финансовом мире невозможно обойтись без ключевых центров и агентов влияния, которые будут отслеживать, регулировать, контролировать (при необходимости — вмешиваться) действия каждого участника рынка. Блокчейн предложил альтернативу, которая стала чем-то большим, чем просто возможностью анонимной и независимой эмиссии криптовалют. Блокчейн предполагает превращение всемирной Сети в децентрализованную платформу для хранения и обработки любых цифровых данных.

Фактически с помощью распределенных блоков создается гигантский суперкомпьютер (созданный из миллионов независимых и взаимозаменяемых ячеек), который генерирует экономическую систему, параллельную национальным экономикам и мировой экономике в целом.

Конечно же, эта технология только начинает свой путь, а многие проблемы еще не решены. К примеру, количество транзакций в сети блокчейн на единицу времени имеют архитектурные пределы. Есть и техническое ограничение, которое определяется стоимостью создания и поддержки «узлов» — тех самых компьютеров, что предоставляют свои мощности для поддержки инфраструктуры.

Существуют и другие факторы риска, общие для всех криптовалют. Во-первых, без наличия единого эмитента и какого-либо реального обеспечения, курс валюты может колебаться на десятки процентов в течение одного

дня, и на сегодня нет ни одного способа предсказать стоимость любой из альтернативных валют хотя бы на неделю вперед. Во-вторых, ни одна из криптовалют не является распространенным платежным средством — число постоянных пользователей менее 50 миллионов, а бизнес пока вообще не готов включать криптовалюты в свои финансовые цепочки.

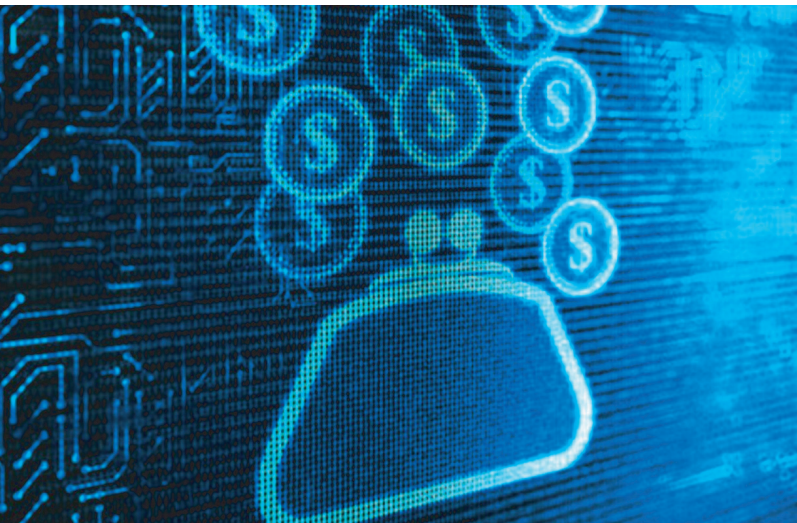
Между тем уже сейчас в обращении находятся два совершенно новых экономических инструмента, которые появились (и не могли этого не сделать) вследствие технологической и социальной эволюции последних двадцати лет. Возникает вопрос: смогут ли виртуальные деньги и криптовалюты безболезненно интегрироваться в существующую экономическую модель? С вероятностью 99% — да. Если помните, в 1990-х годах первая волна развития интернета привела к появлению «электронных денег», которые принесли с собой быстрое проведение платежей, удобный интерфейс, интеграцию с сетевыми сервисами и т. д. В результате мы получили развитие онлайн-банкинга, а «электронные деньги» органично вписались в сложившуюся экономику. Похожий сценарий можно ожидать и от новых денег.

ВСЕЯДНАЯ ЭКОНОМИКА

Институты мировой финансово-денежной системы крайне устойчивы, а используемый ими инструментарий достаточно разнообразен. Пока существует общий консенсус и развиваются национальные экономики, международный финансовый и монетарный рынок сохранит свой текущий формат. В ближайшие годы криптовалюты найдут свою нишу и увеличат долю постоянных пользователей, а на основе блокчейна появятся глобальные онлайн-сервисы, предоставляющие комплексные услуги. С расширением востребованности и спектра виртуальных товаров и услуг появится ряд виртуальных валют, которые покинут свою чисто игровую нишу и станут единицами взаиморасчетов среди специализированных сообществ. При этом финансовый рынок найдет способы включить оба новых формата в существующую экономическую структуру.

Если вы ищете новые области для инвестиций, в ближайшие годы, когда реальный сектор начнет неиллюзорно лихорадить, именно на виртуальные валюты и технологии блокчейн имеет смысл обратить особое внимание. Только следует учесть важный нюанс. Цифровые технологии принесли нам новые механики поиска денег: развиваются различные форматы краудфандинга, 2017 год создал бум вокруг ICO. Запускаемые сегодня проекты все чаще предпочитают привлекать большое число инвесторов (в том числе мини и микро), информированность и образованность большинства из которых часто обещает желать лучшего. Именно поэтому, выбирая для себя объект потенциальных инвестиций, не руководствуйтесь «хайпом» вокруг проекта, количеством публикаций и агитации. Прежде всего посмотрите на команду, оцените ее соответствие современным трендам и видение этой компании будущего экономики через несколько лет. Конечно же, новая экономика с позиций сегодняшнего дня выглядит довольно непредсказуемо. Однако в ее основе по-прежнему будет лежать логика, практичность и здравый смысл.

БЖ



26-29
АПРЕЛЯ 2018



1500+
УЧАСТНИКОВ

900+
КОМПАНИЙ

40
СПИКЕРОВ

4
ДНЯ

РОССИЙСКИЙ ФОРУМ ПРОДАЖ

Пятый год подряд мероприятие является главной образовательной и коммуникационной площадкой сферы продаж. На форуме вы узнаете, как должна выглядеть эффективная и сбалансированная система продаж, которая увеличит в разы вашу прибыль, самые эффективные методики проведения переговоров и презентаций, скрипты и речевые модули, принципы работы с ключевыми клиентами, принципы построения, развития и автоматизации системы продаж.

Вас будут вдохновлять:

Сергей Азимов - входит в рейтинг лучших бизнес-тренеров России 2016 по результатам исследования компании «SEReputation»

Алексей Манихин - основатель Prime Time Forums

Евгений Колотиллов - бизнес-тренер по продажам, автор 9 книг

Андрей Парабеллум - бизнес-тренер, совладелец более десятка интернет и инфобизнес-проектов

Евгений Жигилий - бизнес-консультант и бизнес-тренер, ген. директор ООО «ВЕЛЛЕР.РУ»

Николай Рысев - бизнес-тренер, автор книг по продажам и управлению, генеральный директор Recont

Гил Питерсил - ведущий нетворкинг Эксперт в России и СНГ, профессор и бизнес коуч бизнес-школы «Сколково»;

Вадим Дозорцев - предприниматель, основатель Berner&Stafford

и многие другие.

Реклама

Зарегистрироваться на мероприятие:

www.ptf.su/rsf2018

18+



КАК ПОСТРОИТЬ СВОЮ ФЕРМУ

Технологии на базе блокчейн — неизбежное будущее. Ключевое преимущество блокчейна заключается в том, что он убирает из процесса человеческий фактор. Первые упоминания о блокчейне начались еще в 2009 году с появлением анонимной платежной системы, операции которой осуществлялись при помощи BTC (биткоина). Система помогала людям из разных стран осуществлять денежные переводы без дополнительных комиссий и ограничений. Но это было только самое начало. Сейчас блокчейн — это распределенная база данных, которая содержит информа-

цию о всех проводимых ранее операциях.

Для создания нового ключа (информационного блока) не нужен человек: для этого требуется подтверждение компьютеров (минимум трех машин), которые проверят исходные параметры и позволят совершить обмен данными — для использования в личных, деловых или биржевых целях. Дополнительным преимуществом этой системы стала полная децентрализация базы данных, позволившая обезопасить пользователей от потери данных вследствие возможных



**ДАНИИЛ
ЗАКОМОЛКИН**

генеральный директор
ООО «БитБаза»

Майнинг — всего лишь первый этап цифровизации России. На пути к цифровой эпохе у нашего государства есть все шансы занять лидирующие позиции. Для российских компаний это также означает большие возможности. Нужно только понять, как ими правильно распорядиться.

неполадок оборудования, временного отключения интернета или простой человеческой халатности.

Для поддержания работоспособности системы используются «майнеры» — компьютеры, которые можно разместить даже в домашних условиях. Майнер — это вычислительная машина, которая исследует информационные блоки и подтверждает операцию на основе полученной информации в виде создания нового информационного блока. Собственник такого оборудования получает эмиссию — вознаграждение за подтверждение каждой транзакции. В связи с регулярным увеличением информационных блоков и переходом новых технологий на базу блокчейна, требуется все больше и больше мощностей. Поэтому в этот процесс активно вовлекаются многие страны: США, Канада, Австралия и другие уже согласовали развитие этой технологий на своих территориях.

Чем полезна деятельность майнеров на территории РФ? Поможет ли она децентрализовать базы данных коммерческих

и государственных организаций, увеличить скорость обмена данными с другими странами, привлечь зарубежных инвесторов, а также создать дополнительные рабочие места? Ведь у России огромная территория, подходящий климат и большое количество незадействованного энергетического потенциала, оставшегося от Советского союза.

СТРОЙКА ВЕКА

С начала 2018 года стоимость биткоина по отношению к доллару сильно снизилась, это повлекло за собой ряд событий, происходящих на рынке криптовалют. К примеру, на текущий момент стоимость оборудования для майнинга в Китае и на территории Российской Федерации постоянно колеблется в меньшую или большую сторону. Мелкие инвесторы, которые закупили оборудование в конце 2017 года по завышенной стоимости (она доходила до 360 тысяч рублей), сейчас находятся перед выбором: возврат части денежных средств путем продажи оборудования себе в убыток или размещение оборудования в специализированных дата-центрах.

История развития оборудования для майнинга начиналась с домашних компьютеров, затем перешла на игровые видеокарты. А когда мощностей для работы сети стало не хватать, несколько мировых компаний приняли решение о запуске производства специализированного оборудования. На текущий момент известно более 150 таких моделей.

Окупаемость оборудования «новичками» майнинга всегда рассчитывалась исходя из текущей доходности. Если придерживаться этой стратегии, то майнинг в плане финансовой доходности может показаться невыгодным. Данная стратегия привела к панике со стороны людей, не имеющих опыта, и открыла новые возможности для крупных инвесторов. Тем более что стоимость оборудования снизилась и даже приблизилась к планке себестоимости от завода-производителя (при этом встречаются предложения о продаже оборудования на 30% ниже цены завода). Естественно, это привело к увеличению оптовой торговли и снижению розничной. Перед крупными инвесторами по большей части вопрос о покупке оборудования ушел на второй план. Главной задачей стала быстрая подготовка дата-центра, способного разместить большое количество оборудования. Информации о том, как это лучше сделать, сегодня недостаточно. Поэтому рассмотрим несколько ключевых вопросов, которые требуется решить при подготовке дата-центра на территории РФ.

Первый этап связан с выбором региона для размещения. Ключевыми показателями являются средняя стоимость электроэнергии в регионе, климатические условия, наличие площадок, подходящих под размещение с возможностью увеличения входной мощности без дополнительных крупных расходов на прокладку линий электрического питания. Одним из самых подходящих для размещения собственных и партнерских дата-центров является Сибирский Федеральный округ. Здесь самая низкая стоимость электричества по сравнению с другими регионами РФ (от 0,97 руб. за 1 кВт). А дополнительным плюсом являются климатические условия: зима в Сибири длится девять месяцев, и это позволяет сэкономить на системе охлаждения.

Вторым вопросом после принятия решения о регионе размещения является выбор площадки для дата-центра. Тут все будет зависеть от количества оборудования, которое планируется разместить. Здания для будущего центра можно поделить на четыре категории, и каждый вариант обладает своими особенностями.

■ Стоимость готового ЦОДа выше всех других площадок в два-три раза. Однако ЦОД обладает одним большим преимуществом — мобильностью установки. В случае возникновения конфликтной ситуации с арендодателем или незапланированного увеличения тарифа на электроэнергию, вопрос перемещения на другое место расположения занимает до 24 часов. Подготовка такого ЦОДа стоит от двух до трех миллионов (в зависимости от цен партнера, который предоставляет услуги сборки). В одном 40-фунтовом ЦОДе можно разместить до 300 единиц оборудования.

■ Второй вариант связан с построением горячих комнат (по принципу горячих моделей). В такой комнате на каждые 0,25 кв метров можно разместить 1 единицу оборудования.

■ Можно выбрать помещение с высокими пролетами. Если высота потолков более шести метров, появляется возможность монтажа вытяжек. Такая площадка позволит разместить и скомпоновать оборудование в среднем на каждые 0,5 кв. метров.

■ Если нет подходящего подготовленного здания, можно пойти по «китайскому пути»: построить длинный и узкий ангар с большим количеством окон. В таком пространстве прохладный воздух через фильтры поступает в помещение, затем при помощи системы вентиляции проходит через все помещение и с противоположной стороны здания выводит отработанный теплый воздух. Такая модель позволяет достичь компоновки оборудования на каждые 0,1 кв. метров. Она активно используется в Китае, на текущий момент считается наиболее эффективной при возможности подключения больших мощностей и менее затратной на подготовку.

При выборе площадки крайне нежелательно размещать оборудование в местах скопления пыли и высокой влажности.

Если вы уже нашли место, где будет находиться ваш дата-центр, обязательно изучите юридическую сторону вопроса. Если площадь будет арендоваться, запросите документы собственности на данный земельный участок. В случае если он находится в аренде, нужно запросить документы и убедиться, что у арендатора договор заключен на долгосрочный период, и есть право сдачи в субаренду.

Необходимо задать вопрос о наличии понижающих трансформаторов, их состоянии и запросить разрешительные документы на такие мощности от владельца площадки. Если площадка не подготовлена, а разрешительных документов нет, необходимо учитывать, что средняя стоимость оформления разрешений и установки трансформаторов на 1 МВт составит от двух до трех млн рублей, а срок возведения по времени может занять от одного до трех месяцев (в зависимости от мощности). Также нужно брать во внимание степень удаленности трансформатора от здания размещения: прокладка силовых кабелей на 1 МВт мощностей протяженностью 100 метров составляет примерно 350 тыс. рублей.

Рассчитывать точную стоимость на подготовку дата-центра долгое и трудозатратное занятие. Для этого необходимо учитывать большое количество показателей; для каждого региона инвестиции будут отличаться. Однако в среднем на закупку 100 единиц оборудования потребуются примерно 15 млн руб. Сумма подготовки помещения, которое ранее использовалось по другому назначению, составит около 4 млн рублей. Оплата труда наемного персонала, охраны и технических специалистов — примерно 150 тыс. руб. Кроме этого, желательно 20% от бюджета заложить на непредвиденные расходы. При таких вложениях возврат инвестиций в среднем растянется на 6–12 месяцев. В зависимости от стоимости криптовалюты.

БЖ



ГОРЯЧАЯ ТЕМА

Россия относится к странам, где майнить криптовалюту достаточно выгодно. По данным Coin post, стоимость добычи одного биткоина в нашей стране составляет \$4 675. Для сравнения: в Японии — \$8 723, в Германии — \$14 275, в Южной Корее — \$26 170. В первую очередь это связано с низкой стоимостью электроэнергии. По этому показателю Россия — 13-я в мире и третья в Европе. В итоге нехитрый и сделанный «на коленке» расчет (сумма затрат на оборудование и энергию меньше прибыли от майнинга) привлекает всё больше людей.

Чтобы добыча криптовалюты стала действительно выгодной и безопасной, владельцу нужно ответить на три вопроса. Первый: как оптимизировать затраты на электроэнергию.

Оборудование фермы потребляет от 1,5 до 6,5 кВт на каждый модуль, выделяя тепло, которое никак не используется. Более того, кондиционерам требуется 13 кВт на каждые 50 кВт тепла. Второй: как удалить образующееся тепло, ведь 90% энергии в работе выделяется именно в таком виде. Постоянно модернизировать систему охлаждения или нерационально увеличивать площадь помещения в надежде на теплоемкость воздуха и стен, которая не так уж велика? Третий: как обезопасить оборудование и



**ОЛЕГ
ЮНЯЗОВ**

руководитель R&D
проектов 3М Россия

По данным МЧС, с января по сентябрь 2017 года в России случилось 94 911 пожаров. И хотя на протяжении последних лет эта цифра неизменно снижается, появляются новые причины возгораний. Одна из них — оборудование для майнинга, которое все чаще используется без надлежащей подготовки и в непригодных для этого помещениях. Тема становится настолько горячей, что в Госдуме всерьез обсуждают возможность ограничения такой деятельности ради пожарной безопасности.

не потратить целое состояние на автоматические системы пожаротушения и дорогостоящие газовые пожаротушащие вещества.

Последний вопрос особенно актуален в нашей стране, поскольку для майнинга часто используются гаражи, подвалы и прочие подсобные помещения частных домов. Они не предназначены для работы криптоферм, и результаты пожаров тут гораздо серьезнее. Как защитить криптофермы?

«КРИПТОЗАЩИТА»

Пожары происходят в основном из-за перегрева оборудования — оно нагревается до 90–100°C, так что температура в помещениях достигает 60°C. Чтобы предотвратить пожар

на криптоферме, оборудование нужно охлаждать. Наиболее очевидным решением для охлаждения криптоферм выглядит установка качественной воздушной вентиляции. Но она требует постоянной модернизации, так как воздухообмен рассчитывается на определенный объем выделяемого тепла. Каждое увеличение мощности фермы приводит к необходимости усиления интенсивности вентиляции (и росту счетов за электроэнергию) или расширения канала для потока воздуха. Также это решение не позволяет как-либо использовать выделяемую тепловую энергию.

Еще один способ — увеличить размер помещения с расчетом на то, что теплопроводность стен и воздуха будет достаточной для поддержания необходимой температуры фермы. Особенно заманчивым это выглядит в северных регионах, где можно обеспечить постоянный приток холодного воздуха зимой. Но и здесь есть изъяны. В процессе расчета необходимой теплоемкости часто оказывается, что для охлаждения нужен целый ангар. Изменение температуры природного холода вынуждает корректировать расчеты по несколько раз в день, к тому же не решена проблема нагрева стен и воздуха летом — воздушный поток при таком охлаждении не должен быть теплее 24 градусов. И мы все так же отапливаем улицу.

Замена воздуха более энергоемким жидким хладагентом позволяет эффективнее использовать пространство. Сегодня для жидкостного охлаждения в различных сферах применяются вода, деионизированная вода, ингибированные гликоли, диэлектрические жидкости. Для электроники хорошо подойдут технические жидкости Noves, которые обладают преимуществами перед другими диэлектрическими жидкостями, например, минеральным маслом. Можно подобрать необходимую точку кипения и не беспокоиться за термостабильность. Обслуживание и ремонт оборудования не вызовет проблем — погруженные в жидкость платы остаются чистыми и сухими.

Применяя однофазное погружное охлаждение, мы можем использовать получаемое тепло для обогрева сразу нескольких помещений. Жидкость циркулирует в системе за счет насоса и, проходя по трубкам, постепенно остужается. Недостаток такого подхода в относительно высокой потере жидкости из-за физических процессов ее сужения и расширения.

Поэтому крупнейшие криптофермы планеты используют двухфазное погружное охлаждение. Принцип работы следующий: в резервуаре размещены серверные платы, которые наполнены жидкостью Noves 7100 с температурой кипения +61 °С. Благодаря этому удастся обеспечить стабильно невысокую температуру работы оборудования (+60 °С), а температура в помещении не будет подниматься выше +30°С. Значит, можно максимально «разогнать» видеокарты и процессоры. Горячий пар поднимается к крышке резервуара, где конденсируется на змеевиках с водным охлаждением, и возвращается обратно вниз к платам без помощи каких-либо насосов. При фактической реализации можно вынести змеевики с водным охлаждением в соседнее помещение, чтобы уменьшить риск попадания воды в систему в случае аварии (хотя такое возможно только при неисправности самих змеевиков). Нагревающаяся в них вода также может быть использована для отопления помещения.

Схема двухфазного охлаждения

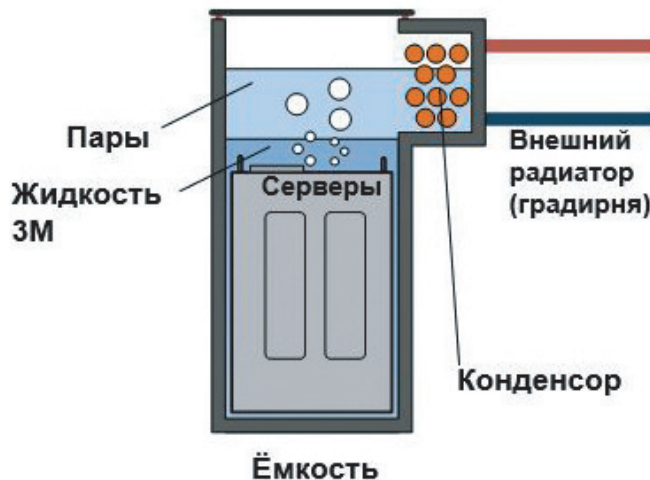
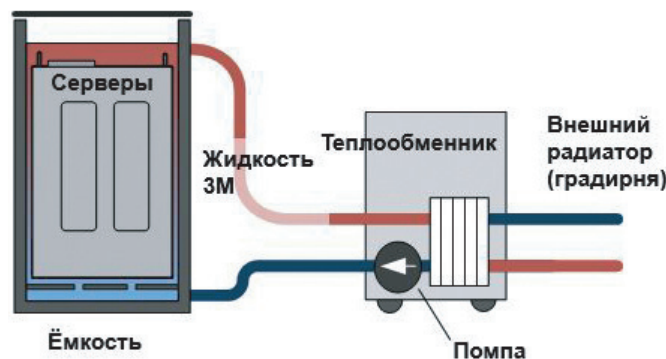


Схема однофазного охлаждения



Источник изображений: ЗМ

Таким образом, мы рассмотрели четыре способа предотвращения пожаров на криптофермах. При этом системы погружного жидкостного охлаждения исключают возможное возгорание и повышают эффективность использования электроэнергии.

К разговору о пожарах, важно упомянуть об автоматических системах газового пожаротушения. Тем более что сегодня существуют официальные требования к IT-комнатам, в том числе к майнинговым фермам. Они изложены в СН 512-78 «Технические требования к зданиям и помещениям для установки средств вычислительной техники». Такие системы включают большое количество автоматики, датчиков и прочего оборудования, что увеличивает стоимость проекта. Если вы решитесь на ее установку, особое внимание уделите выбору подходящего хладагента — он должен быть эффективным, экологичным, иметь низкую растворимость в воде и в процессе борьбы с огнем не «сжигать» кислород. Пример газа, который соответствует этим характеристикам, — Noves 1230, но на рынке есть и другие варианты. Главное — всегда ставить во главу угла безопасность.

ЦАРЬ РЫБЫ

Минувшей зимой Ахмед Шадиев 58 дней провел в заточении в собственном цеху в Назрани, среди скользкого и на вид не самого приятного сырья — рыбьих кож — и дубильных барабанов. «Вы думаете, если мы выделываем рыбью кожу, так у нас здесь запах тяжелый? Ничего подобного, — спешит заверить Шадиев. — Все, кто здесь бывает, первым делом удивляются: а почему не пахнет рыбой? Хотя вот теперь, когда мы закупили 35 тонн кальмара, специфический запах, возможно, и появится».

Шкуры гигантского кальмара в Ингушетию привезли из Перу для завершения разработки финишной отделки кожи этого морского животного. Эту технологию предприниматель придумал два года назад и, как он утверждает, — первым в мире. Для этого и понадобилось закрыться в четырех стенах. «Вообще, я больше технолог, хотя и бизнесмен тоже. Во мне уже всё перемешалось. А сейчас я вышел из цеха, хожу и просто вспоминаю, что есть мир, в котором живут люди. Не только рыбы», — улыбается Шадиев.

Кожица склизкого кальмара — наитончайшая, ее волокна даже тоньше, чем у шелка. Однако изобретателю удалось придать этому материалу физику и механику. «А завтра, возможно, мы сделаем плащ, который можно в кулак собрать, представляете? — мечтает предприниматель. — Кожей кальмара, как сусальным золотом, можно покрывать практически любую поверхность, она способна «облагородить» любую другую кожу, лишенную собственного натурального «лица». Такое «лицо» имеет лишь около 20% из всех продаваемых кож крупного рогатого скота.

Предприниматель из Ингушетии Ахмед Шадиев более десяти лет все свои силы и средства тратил на создание промышленной технологии выделки рыбьей кожи. За это время изобретатель успел прикипеть душой к рыбьим «шкурам», которые он считает материалом будущего с огромным и перспективным рынком. Не менее разнообразным, чем сам подводный мир.

Многих идея выделки рыбьей кожи и ее широкого использования в «народном хозяйстве» шокирует. Но да, у рыбы есть кожа, и она в несколько раз крепче обычной, ведь рыба на глубине должна выдерживать огромные нагрузки. «Кожа у рыб круче и мощнее, чем у многих», — со знанием дела сообщает Шадиев. Другое достоинство рыбьей кожи в том, что ее водопоглощаемость почти в 20 раз ниже, чем у кожи млекопитающих, то есть она очень быстро высыхает при комнатной температуре, не теряя своего качества.

В СССР предпринимались попытки разработать промышленную технологию выделки рыбьей кожи, но ее производство оказывалось слишком дорогостоящим. В России за последние годы несколько мастеров, предприятий и научных групп заявляли о том, что изобрели промышленную технологию выделки кожи рыб и готовы выходить

на рынок, но все это тоже было писано вилами на воде. (В 2015 году в Новосибирске в технологическом институте разрабатывали такую технологию, этим же занималось мурманское предприятие «Катран».) Так что выделка кожи рыб в нашей стране до сих пор находится в ранге экзотического народного промысла. Однако Ахмед Шадиев не теряет надежды перевести ее в категорию промышленности. И в этом ему не занимать терпения: по его словам, он идет к этой цели 15 лет.

Рыбья тема в жизни Шадиева «всплыла» случайно, а вот с традиционной кожей он имел дело на протяжении 37 лет. Ахмед вырос в семье, где было 16 детей, поэтому уже с 10 класса он искал возможность обучиться какому-нибудь мастерству и зарабатывать на жизнь. Странствовал по старым мастерам в попытках выведать у них секреты изготовления «классных кож». Ездил, например, в Ставропольский край к человеку, который занимался этим промыслом еще с гражданской войны. А в 1989 году Шадиев открыл в Волгоградской области свое производство кожи — «Шевро». «Хорошие мы шили куртки, плащи, — вспоминает он. — До сих пор вижу людей в них». Потом Шадиев ушел в коммерцию, занимался недвижимостью, торговлей — но к производству все же тянуло. В 2003 году он случайно услышал о том, что когда-то народы Севера выделяли рыбью кожу (хотя кожей этот продукт тяжело назвать). Шкурка снималась с рыбы, высушивалась и выветривалась на протяжении года. Затем ее разминали вручную, и из этого материала шили обувь и одежду. Поразила сама идея. Шадиев провел импровизированное исследование и выяснил, что на мировом рынке увеличиваются объемы механически снятых рыбьих шкурок (все больше рыбных предприятий обесшкуривает рыбу). С другой стороны, химическая промышленность сделала большой скачок в кожевенном направлении. Значит, в мире, где кругом вода и сотни промысловых видов рыб, просто обязана появиться новая индустрия, за которую проголосуют даже экологи, ведь рыбы шкуры будут меньше загрязнять природу.

Шадиев думал, что как опытный кожевник «сотворит» качественную рыбью кожу быстро. Он действительно очень скоро начал делать интересные образцы кожи, но это еще не была технология. «Я провел тысячи экспериментов, потратил не один год для того, чтобы выделка рыбьей кожи перешла из разряда кустарного производства в промышленное. И это было очень тяжело», — качает головой предприниматель.

Обработка рыбьей кожи специфична. Два с половиной года у мастера ушло только на решение одной проблемы. Необходимо было добиться того, чтобы рыбья кожа высыхала сразу мягкой, и ее не приходилось бы обрабатывать на тянущих-смягчающих машинах, как это делают с коровой кожей. Дело в том, что рыбья шкурка раз в 80 меньше большой коровьей шкуры, и это неизменно увеличивало бы трудозатраты.

Эксперименты с вымачиванием рыбьей кожи в разных составах Шадиев проводил на фоне медленного, но верного обнищания собственной семьи. Ведь он оставил свой бизнес в Волгограде, а рыба благодарить за усердие не спешила. И пока изобретатель рассуждал об особенностях кожи разных видов промысловых рыб, жить им приходилось чуть не на детские деньги. Запершись в мастерской, оборудованной в





родительском доме в Ингушетии, Шадиев боролся с тоской и моральным упадком, продолжая работать с рыбьей кожей, в которую уже никто из его окружения всерьез не верил. Это было испытание на прочность. «Знаете, в чем кошмар? Я каждый раз думал, что вот через месяц все закончится, технология будет готова, — вспоминает Шадиев. — Утекают годы, и деньги тоже. Ты продаешь дом, влезает в долги. Далеко, глубоко я тогда залез».

Но не напрасно. В итоге Шадиеву удалось изобрести способ делать кожу рыб, которая соответствует стандартам ГОСТа и ТУ. На свою технологию он получил патент «Способ дубления кож из шкур рыб», а качество рыбьей кожи подтвердил в лаборатории стандартизации в Италии.

По словам Ахмеда, ноу-хау присутствует практически в каждом процессе его технологии. Сырье поступает на предприятие в замороженном виде в брикетах. После того как шкурки оттаяли, их помещают в барабаны со специальным раствором для того, чтобы снять чешую, не повредив саму кожу. Затем раствор меняется, и в следующем составе шкурка очищается от жира и от запаха. Потом приходит очередь мягчения, от которого зависит эластичность продукции. И, наконец, происходит основной процесс — дубление. Теперь сырую шкурку уже можно назвать кожей. Затем партия жируется и красится. Кстати, рыбью кожу можно покрасить в любой цвет. После того как кожа высохнет, ее отделяют пленками или лаками — и вот лоснящиеся лоскутки (как от распотрошенной русалки) готовы.

Львиная доля выделяемой кожи — кожа семги, потому что этого сырья очень много в мире. Она тонкая, эластичная, ее можно стирать и даже чистить в химчистке. «Возьмем, к примеру, крокодила и осетра, — предлагает Ахмед. — Они какими были миллионы лет назад, такими и остаются. Только вот технологии по выделке крокодильей кожи давно есть, а по осетру — только мы придумали, как эту кожу обрабатывать так, чтобы полностью сохранить ее структуру. А

ведь у осетра тысяча мелких косточек». Но не только осетр интересует Ахмеда Шадиева — у каждой рыбы есть свои прелести, убежден он. Он научился работать со многими: с карпом, семгой, тунцом и другими.

ПОДВОДНЫЕ ЗАМКИ

В 2009 году Шадиев открыл маленькое производство рыбьей кожи и изделий из нее в центре Назрани на уровне промысла, с барабанами отечественного производства, частично самодельным оборудованием и 4–5 сотрудниками. Сделанные вручную кожаные обложки, визитницы, папки, ремни, браслеты и другие вещицы продавали в торговых точках в Кавминводах — туристы охотно брали яркие забавные сувениры.

Но Шадиеву хотелось намного большего — его жизненный план был совсем не связан с ремесленничеством. Тем более что его со всех сторон атаковали с самыми разными предложениями: купить технологию, инвестировать в

проект, закупать крупные партии рыбьей кожи. Ободряло то, что особенной кожей Шадиева интересовались такие гранды, как французский дом моды «Гермес», «Сваровски», немецкий автоконцерн «Ауди» и другие. Но чтобы заключить контракт с крупной компанией, требовалось увеличить производство раз в десять.

Изобретатель загорелся идеей создать национальный бренд «Шади», с которым ассоциировалась бы рыбья кожа во всем мире. Он видел в мечтах сотни фабрик и миллионы новых рабочих мест. «Когда я создавал эту технологию, у меня была только одна мечта: приехать на родину в Ингушетию и поднять здесь экономику за счет кожевенной промышленности и сопутствующих производств. Ведь не ради мастерской и торговли с прилавка на набережной среди скучающих туристов я годами работал, лишая себя общения с семьей», — уверяет Ахмед Шадиев.

Вот эти ожидания и подогревали попытки Шадиева выйти на новый уровень, которые, к сожалению, пока не привели к финансовому успеху. Он связывает это с нехваткой денег — ведь собственные средства у него давно закончились.

В 2011 году он впервые получил государственную поддержку: по линии программы поддержки инновационного малого бизнеса республиканские власти выделили 4 млн рублей. После всех согласований и подписания необходимых документов Шадиев решил, не теряя времени, увеличить штат и вложить часть денег в приобретение оборудования и химматериалов. Однако обещанные в течение недели деньги он получил через 9 месяцев, в итоге почти вся сумма ушла на погашение задолженностей. И тем не менее на его предприятии обрабатывали до 20 тысяч шкурок в месяц, из которых затем получались самые разнообразные вещи: от картин до одежды и обуви, украшений и сумок. Рыбьей кожей клиенты обтягивали предметы интерьера, вазы и делали декоративную плитку на стены...

Через некоторое время у Шадиева появились партнеры и инвесторы, но не хватало места. «В нашем регионе первая проблема — это земля. Нам просто нужен был участок с необходимой инфраструктурой, в доступном месте и в долгосрочную аренду от государства», — говорит Шадиев. Решить этот вопрос так и не удалось. Шадиеву также предлагали участвовать в программах регионального Фонда поддержки предпринимательства и развития конкуренции, но он от этого отказался. Нужно было выбирать: заниматься «бумажной» работой или кожевенной. Как обычно, выбрал рыбью кожу. Со своей стороны, республиканские чиновники упрекали «Шади» в том, что компания не предоставляет бизнес-план и технико-экономическое обоснование проекта. «Но у меня не было доверия, уверенности, что со мной опять не поступят нечестно. Я не стал заниматься этой ерундой, привлекать деньги только на «бумажке», — объясняет Ахмед. — Да, мы не расширились, не сделали круто. Но живем и особо не страдаем, хотя я мечтал совсем не об этом». Продажи у «SHADI» пока невелики, и преимущественно рыбью кожу компания продает за рубеж. В России — только редкие поставки рыбьей кожи московским галантерейщикам и дизайнерам.

Шадиев сделал для себя вывод, что открыть производство в России он вряд ли сможет. Вся надежда на Европу, где, к слову, на создание промышленной технологии обработки кожи рыб еще в начале 2000-х выдавали гранты. «При всем

нашем огромном желании в России можно заниматься только народными промыслами. Даже если мне здесь предложат миллиард, я не хочу этого. Не верю чиновничьей системе, ничему не верю. Все пиар, игра. Все виртуально», — сетует технолог-бизнесмен.

Многих идея выделки рыбьей кожи шокирует. Но да — у рыбы есть кожа. И она в несколько раз крепче обычной, ведь рыба на глубине должна выдерживать огромные нагрузки. Эту кожу можно стирать, относить в химчистку. А еще она очень быстро высыхает, не теряя своего качества

Дело не только в субъективных ощущениях и угасании энтузиазма. Есть трудности с обеспечением сырьем и комплектующими. Большая часть сырья закупается за рубежом, потому что в России рыбные отходы в большинстве случаев просто закапываются. А везти что-то из-за границы в условиях санкционной политики нелегко. Есть и другие проблемы. «Пока мы растаможивали кальмара, просто измучились, — признается Шадиев. — Это и рентген, и проверки, и экспертизы. Все нас подозревают в чем-то, не верят: зачем людям отходы рыбьих шкур? Ага, значит, они мутят что-то там. Столько штрафов, задержек, издевательств. Российская действительность — вот главная проблема».

Перед глазами Шадиева судьба земляка — ученого Магомеда Сагова, который изобрел глубинные нефтяные насосы, позволившие на 40–50% увеличивать эффективность добычи нефти. Как и Шадиев сейчас, он в России долго «маялся» и никому не был нужен. А потом его пригласили в Норвегию, где у него теперь научнорисследовательский институт, контракты с ведущими нефтяными компаниями мира. «Что такое насос и нефть, никому не нужно объяснять. А мы должны пройти все круги ада: разработать технологию, потом продукцию, потом доказать, что она качественная. Потом я как технолог должен создать образцовое предприятие, показать, что оно рентабельно. И только тогда людям будет понятно, что это за бизнес», — констатирует Шадиев. Впрочем, его планы, как и сама область деятельности и вправду могут настораживать чиновников и инвесторов своей фантастичностью. Но ведь не напрасно же в разных странах мира ученые бьются над созданием технологии массового выпуска рыбьей кожи. Рано или поздно эти усилия должны увенчаться успехом. И, возможно, именно технология Шадиева окажется первой по-настоящему эффективной. Однако в этом случае предпринимателю из Ингушетии обязательно придется вспомнить о бизнес-плане и заняться бумажной работой.

БЖ



ТЕХНОГЕННЫЙ РАЙ

Наличие эмоционального фона в компании не столь выгодно работодателям, как это может показаться со стороны. Он нестабилен, зависит от слишком многих переменных и совсем не обязательно приводит к повышению эффективности. Знаменитый Хоторнский эксперимент, который был проведен в Америке в 20-ые–30-ые годы для того, чтобы найти связь между эффективностью труда сотрудников фабрики и улучшением условий труда (в числе которых была организация перерывов), показал два интересных результата. С одной стороны, предсказуемо выяснилось, что вместе с ростом внимания работодателей к своим сотрудникам растет производительность их труда. С другой, стало ясно: как только сотрудники начинают между собой общаться, они говорят не только о «хорошем», но также с радостью обсуждают проблемы, источником которых является работодатель.

Прошло почти сто лет. За это время общество заметно изменилось. Если до электронного периода в истории человечества люди стремились контактировать друг с другом, то в последние годы потребность в физическом общении между людьми уходит на задний план. Стоит признать, что мы уже давно компенсируем недостаток общения в соцсетях и в кругу родных. О коммуникациях в прежней форме ностальгируют, пожалуй, только те, кто еще помнит о них.

На фоне этих изменений произошла очень интересная вещь: обезличивание современного общества сегодня все больше напымает период индустриального подъема столетней давности — эпоху конвейерного производства, где человек являлся приложением

О проблемах построения психологического климата в компаниях скоро можно будет забыть. Просто напросто потому, что сотрудники стали меньше общаться. Прямые контакты сегодня замещают технологии. Это не противоречит меняющимся потребностям людей и при этом очень удобно для компаний и правительств. Ведь вместо того чтобы подпитывать друг друга энергией, люди «кормят» нейросети и дают пищу для самых разных манипуляций. История с утечкой данных из Фейсбука наглядно показала, как это работает.

к механизму. Тем самым «человеческим фактором», без которого не обойтись, но который, как ни крути, всегда был большой помехой для бесконечного повышения производительности труда. И социальные перемены, которые мы переживаем сегодня, с каждым годом снимают эту проблему. Люди все меньше нуждаются в «человеческом». Даже во время деловых встреч, в театре, где угодно — они постоянно пользуются гаджетами. Это нормальная форма бытия, которая, не удивляясь, распространяется и на минуты интимной близости. Человек все стремительнее уходит в электронный мир и виртуальную реальность, где сегодня протекает большая часть его жизни.

ПРИЗНАКИ ЖИЗНИ

Недавно в одном из московских вузов на стене я заметила список студенческого совета, в котором кроме прочего были перечислены хобби студентов. Во многих случаях отдельным пунктом после «музыкантов» и «лыжников» стояло слово «геймер». Даже если не брать во внимание конкретно страсть к играм, можно констатировать, что тотальная геймификация в ее разных проявлениях все больше проникает в нашу жизнь: мы общаемся с помощью масок, аватарок, своих «представителей», субличностей; у нас тысячи «друзей», а не трое, как раньше — и никого это особенно не тревожит. Этот мир («богатый и разнообразный») постоянно находится в нашем кармане и даже, если это не запрещено, перемещается вместе с нами на работу. Таким образом человек ни на секунду не



**АЛЕКСАНДРА
КОЧЕТКОВА**

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



остается в одиночестве и не испытывает дискомфорта от отсутствия общения с коллегами. Подобная автономность устраивает не только его, но и работодателя.

Можно долго сетовать на то, что человечество себя обедняет, и что на фоне таких изменений разворачивается настоящая трагедия. Впрочем, что тут особенного? В конце концов, в истории человечества уже были периоды, когда люди жили довольно обособленно. Еще совсем недавно людей вообще было немного, поселения были разделены большими расстояниями, и даже поездка в большой город на ярмарку воспринималась как яркое событие, о котором слагались семейные легенды. О дефиците общения в те времена и не думали. Никто даже не знал, что общения может быть много. Как правило, оно ограничивалось домашним кругом. Что же касается друзей, в большом количестве культур они всегда находились на заднем плане.

Такое положение вещей современным компаниям только на руку — если, конечно же, виртуальная жизнь человека не влияет на процессы, репутацию компании, а сам сотрудник, отвлекаясь на свои дела, не совершает ошибки. Но это далеко не всё! Благодаря технологиям компании с каждым годом получают возможность все больше знать о своих людях.

МИР КОНТРОЛЕРОВ

Какую цель преследуют компании всего мира? В идеале — они хотели бы заместить собой весь остальной мир. Для достижения такой цели компании нуждаются в контроле за человеком. Они желают знать о нем если не все, то по крайней мере то, что касается самой компании.

Чем больше корпорации позиционируют себя как демократические системы, тем больше они нуждаются в дублирующих коммуникационных каналах, которые позволяют понять, что

происходит в среде на самом деле. Если в жесткой авторитарной среде, где контроль стоит во главе угла, неугодные сразу увольняются, а остальным вполне достаточно продемонстрировать лояльность, в свободных системах управляющий не может полностью влиять на поведение сотрудников, какой бы формат лидерства он не выбрал. По сути, мы «приглашаем» людей жить в компанию. Причем людей очень разных. В том числе с чужими ценностями, автономных, зачастую мыслящих и думающих. Таких невозможно контролировать извне — только изнутри. И прежде всего посредством коммуникаций, которые совершает человек (традиционные замеры лояльности и других критериев не составят здесь конкуренции). А посему давайте не будем удивляться, когда в какой-то момент обнаружим, что помимо «большого брата» из интернета в пул наблюдающих за нами добавятся его младшие родственники в виде корпоративных систем слежения.

Признаки нарастания этого тренда появляются постоянно. Один из самых явных симптомов — запрет на использование в рабочее время личных телефонов. Компании объясняют свои требования технологическими причинами, однако на деле это означает, что телефонные разговоры (в том числе с домашними) прослушиваются. Электронные платформы (прежде всего у крупных компаний), способные накапливать большой объем информации, позволяют строить бесконечную галерею психологических портретов сотрудников.

Скандал, который совсем недавно разгорелся вокруг Фейсбука и его контрагента, интересен не столько фактом утечки данных, сколько демонстрацией тех возможностей, которые дает изучение психологического портрета человека. Программа, обрабатывающая данные пользователей, позволяла получить настолько точные характеристики, что могла предсказать поведение людей в различных ситуациях. Такие

инструменты нужны не только политикам и правительствам всех стран. В не меньшей степени они — желанная цель всех корпораций, которые всегда мечтали прогнозировать и программировать поведение человека. И компании, безусловно, постепенно к этому идут — независимо от исповедуемых ценностей. Да, на поверхности мы можем видеть различные атрибуты свободы (самокаты в офисе, отсутствие дресс-кода и так далее); сотрудников призывают: «Летайте, творите, живите!». Однако работодатели будут спать спокойно: «чипированные» курицы (а как можно заметить, чипы, вращенные в человеческий организм, экспериментально уже применяются в некоторых западных компаниях) никогда не уйдут с птичьего двора. Они всегда будут в зоне досягаемости «пульта». Впрочем, чипы — все-таки дело будущего. Пока компании вполне могут обойтись другими способами контроля: корпоративные телефоны, интернет и биометрия позволяют в любой момент времени понимать, что делает сотрудник.

ТИШЬ ДА ГЛАДЬ

Любопытно, но неожиданно мы получили аналог рабовладельческого строя и крепостного права, который пришел откуда не ждали — вместе с новыми технологиями. Если в прежние времена проблему контроля решали с помощью грубой физической силы (раба просто напросто приковывали к рабочему месту или орудии труда), то современные разработки сделали все, чтобы сотрудники не обращали большого внимания на свою «привязанность» к работодателю.

Таким образом, мы возвращаемся в самое начало развития социотехнических систем, только теперь люди становятся приложением не конвейерного, а роботизированного производства. Именно поэтому все чаще в ряду требований к персоналу мы слышим об «алгоритмичном мышлении», «дисциплинированности», «быстроте принятия решений» и др. В таких условиях замещение обычных человеческих проявлений технологическими решениями крайне выгодно бизнесу. Тем более что сами сотрудники уже согласились с таким форматом жизни. Люди добровольно отказываются от «человеческого», они вовсе осваивают роль киборгов и полуавтоматов, и никто не собирается их с этой иглы снимать. Зачем? Для того чтобы мир стал совсем идеальным, остается только усовершенствовать технологии дополненной реальности.

Известно, что человека нельзя кормить одним лишь сладким кефиром. Если в коллективе тишь да гладь, жди: скоро появятся психопаты. Для компаний идеальный психологический климат и ровные отношения — всегда палка о двух концах. Избыток комфорта всегда оборачивается скрытой агрессией. В разные времена компании решали эту проблему по-разному. Сначала мудрые японцы устанавливали в офисах чучела для битвы. Затем мудрые американцы взялись за тренинги и корпоративы. Потом мудрые европейцы начали практиковать коучинг и заниматься вопросами контроля управления человеческими эмоциями. Иными словами, мир всегда ломал голову над тем, как нивелировать избыток человеческих чувств. Все эти вопросы с лихвой решает виртуальное пространство, способное симитировать эмоции, которые очень сложно получить в обычной жизни.

Не хватает агрессии? Зашел в виртуальную среду, раскрошил «врагов» и вернулся, довольный и счастливый. Хотел печали, трепетности, сантиментов — пожалуйста! Есть также программы, способные оживить воспоминания, а следом по-

явится софт, реализующий мечты. В обычной жизни ничто не дается настолько легко, а потому люди никогда не откажутся от новых возможностей. Когда-нибудь прогресс достигнет таких «высот», что люди будут не только ходить в шлемах, но даже спать в них. И такой сценарий развития также выгоден властимушам: не будет ни революций, ни других угроз, ведь в мире биороботов никаких конфликтов быть не может. Таким образом, мир неизменно движется к своей давней мечте, о которой предупреждали многие писатели-фантасты. Согласно законам нового мира, сверху будет идиллия и красота, а внизу — несвобода и тоталитаризм.

МАТРИЦА-3

Очень многие эксперты не устают говорить о том, что уделом человека, вокруг которого будут работать трудолюбивые роботы, останется творчество. Однако мы не можем предположить, до какого момента в этом будет необходимость. Свобода мысли и полет фантазии нужны до тех пор, пока мир развивается. В момент, когда с помощью творцов он обретет свою законченную форму, потребность в них тоже исчезнет. Поэтому сценарий культового фильма «Матрица» уже не кажется таким уж фантастичным. Фактически нам весьма точно показали тот самый предел развития человечества, к которому естественным образом стремится мир: не исключено, что когда-нибудь человек будет нужен только как источник энергии (чего добру пропадать). И я не вижу особых причин, которые могли бы препятствовать такому развитию событий, в условиях того, что все механизмы управления всегда стремятся к тоталитарности. Сложно только сказать, когда именно это произойдет: темпы развития могут быть разными, а вероятные катаклизмы способны отложить такой сценарий на неопределенный срок.

Зато почти с уверенностью можно утверждать, что при таком развитии событий человечество исчезнет. Если роботы научатся самовоспроизводиться, «покой» может быть вечным. Говорить о том, что все возвращается на круги своя, в нашем случае я бы не стала. В настоящий момент на планете происходит очередной этап глобального вымирания видов, а как показывает история Земли, «оттуда» никто не возвращается. По крайней мере, динозаврам не удалось воскреснуть до сих пор.

В последнее время эксперты также много говорят о необходимости возрождения гуманитарных наук — ради спасения человечества. Однако и это всего лишь рефлексия немногих думающих людей, которые отдают себе отчет в происходящем. На фоне возрастающей потребности в технарях, гуманитарные науки будут все больше уходить в тень (особенно в России, где гуманитарное образование давно находится в явном упадке). При этом технологические прорывы будут все больше компенсировать ее деградацию. Зачем учить языки, если все делает программа? Зачем заниматься живописью, если это под силу новым алгоритмам? Культ «жвачки», которую с такой готовностью нам предлагает наиболее суггестивное СМИ — телевидение, поможет забыть о существовании самой потребности в великих достижениях. И Россия в этом смысле также находится на «особом положении». Если Восток всегда был верен традициям (и в этом находил источник самосохранения), а Запад активно развивает креативную зону, поддерживая некоммерческие проекты с помощью развитой системы грантов, наша страна становится все более уязвимой.

КАК ПРЕОБРАЗИТЬ КОМАНДНУЮ РАБОТУ

7 ПРАВИЛ ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЯ И ЧЛЕНОВ ЕГО КОМАНДЫ

ПРАВИЛО №1

Каждый член команды должен быть исполнен решимости работать на отлично. Если хотя бы один человек не заинтересован, то это может стать источником различных проблем.

ПРАВИЛО №2

У людей есть две базовые потребности, имеющие отношение к работе, и обе необходимо удовлетворить, чтобы человек действительно был доволен и продуктивен на рабочем месте. Первая из потребностей — автономность, то есть потребность выделяться, чувствовать себя отдельной независимой личностью и получать признание за свою работу. И вторая потребность, которая есть у каждого, — это зависимость. Нам необходимо чувство принадлежности к чему-то большему, чем мы сами, для нас важно быть частью команды.

ПРАВИЛО №3

По мнению психологов, именно ценности и ежедневное соответствие действий этим ценностям дают людям ощущение смысла и значимости проделанной ими работы.

Несколько лет назад было проведено исследование компании из списка Fortune 500. Изучали компании в разных отраслях, которые на протяжении от 10 до 20 лет показывали гораздо более высокий уровень рентабельности, чем другие компании в сопоставимых отраслях. И ученые говорят, что в каждом отдельном случае у компаний были четко прописанные ценности, а каждый член команды знал, в чем состоят эти ценности.

ПРАВИЛО №4

Один из самых значимых мотивационных факторов в работе — это давление коллектива: когда все знают, что вы должны были закончить свой участок работы к такому-то сроку, вы чувствуете определенное давление, помня, что именно вам нужно сделать до следующего совещания. Это давление коллектива является очень мощным мотивационным фактором в работе, ведь это и есть те самые общие, разделяемые всеми, согласованные цели, планы и задачи, это и есть та общая ответственность за выполнение работы, которые придают людям силы.

Во главе команды стоит лидер. Лидер команды всегда на виду, он всегда взаимодействует с членами своей команды, он находится с ними в плотном контакте, общается с людьми по почте, по телефону и лично на рабочих встречах.

Всемирно известный эксперт в области развития бизнеса Брайан Трейси в преддверии своего приезда 26 мая 2018 года в Москву рассказал о том, как преобразить командную работу и существенно повысить ее результативность, используя 7 проверенных правил.

ПРАВИЛО №5

В самых успешных командах лидеры проводят вне своего офиса 75% рабочего времени. Самые худшие менеджеры тратят время в своем офисе, работая с бумагами и документами. Они не выходят из кабинета, чтобы поговорить с людьми, и очень часто они даже не понимают, что на самом деле происходит на работе.

Самый успешный лидер в состоянии постоянно дать обратную связь, своевременно и полноценно, потому что он общается с людьми. Вот в нашей компании мы создали несложную программу: повестка дня для каждой встречи и имена всех сотрудников, связанных с этой повесткой. Мы опрашиваем каждого человека, у каждого есть возможность высказаться, прокомментировать тот или иной вопрос. Поэтому каждый человек участвует в этом круге общения. Это простой метод, но тем не менее он вовлекает каждого человека, дает возможность высказаться, послушать других.

ПРАВИЛО №6

В самых успешных командах постоянно опрашивают не только своих сотрудников, но и своих клиентов, людей, которые используют плоды труда компании.

ПРАВИЛО №7

Когда люди действительно довольны собой и другими, они показывают более высокую производительность. И ваша задача — привести их в такое состояние.

Ваша задача в оценке производительности состоит отнюдь не в том, чтобы наказать человека, а в том, чтобы помочь ему (или ей) лучше делать свою работу. Когда вы обсудили проблему с человеком, нужно договориться о том, какие изменения будут проведены и в каком объеме. «Хорошо, что вы сделаете теперь? Что вы сделаете, если проблема возникнет снова?» Выслушайте человека и скажите: «Отлично. Замечательно». Всегда завершайте такую оценку высказыванием похвалы, подкрепляйте в сотруднике чувство уверенности в своих силах. «Я знаю, что вы справитесь, что у вас это получится». Или «Я знаю, что в следующий раз все будет лучше». Или «Я в вас полностью уверен».

И, наконец, теперь у меня вопрос к вам: «Какое одно действие вы предпримите незамедлительно по результатам того, что прочитали в этой статье?»

БЖ



БРАЙАН ТРЕЙСИ

автор книг и аудиопрограмм на темы бизнеса, управления продажами, самореализации, лидерства

Статья подготовлена Брайаном Трейси и переведена Академией Брайана Трейси в России в преддверии его выступления на тему: Искусство Управления 2.0, которое состоится 26 мая 2018 года в г. Москве.

Сайт мероприятия: www.tmf.tracyacademy.com

Введите промокод **TF2018** и получите 7% скидку на билеты всех категорий.

ПРОДАЙ ЕГО, ЕСЛИ СМОЖЕШЬ

КАК ПОВЫСИТЬ КПД ОТДЕЛА ТЕЛЕФОННЫХ ПРОДАЖ

Банковская услуга, квартира или самолет — хороший продавец продаст что угодно. Но где набрать целый отдел таких профессионалов? Задача сложная, но решаемая, если понимать тренды, психологию и принципы работы в сфере продаж.

Не сильно преувеличу, если скажу, что вакансий в стране больше, чем людей. Новое поколение живет другими ритмами. Оно уже не думает: «Сейчас устроюсь на работу и к 60 годам куплю собственный дом». Молодежь приходит на работу с мыслью купить через три месяца новый iPhone — и это уже считается жизненной удачей. Молодые сотрудники не готовы держаться за рабочее место. Если что-то не получается, они просто идут работать в другую компанию, рассуждая так: по сути, везде примерно одни и те же деньги, одни и те же задачи и процессы — только стены разные. В итоге у руководителей гораздо меньше времени на «прокачку» таких сотрудников. Но это не страшно. Текучка, как правило, начинается на 3–4 месяца работы: люди просто не проходят испытательный срок. Однако если вы видите, что новый сотрудник потенциально хорош, его стоит задержать. Убедив не прекращать попыток добиться успеха и, в конце концов, заставив поверить, что здесь, именно с этой компанией и командой, его ждет успех.

БОСС ВСЕГДА РЯДОМ

Слабые менеджеры и текучка кадров — основная головная боль руководителей отделов продаж. Вам не обойтись без толкового HR-специалиста, который «перекачает» толпу претендентов и отсеет тех, кто явно не справится. В результате вы возьмете на работу людей, которые, по крайней мере,

зарекомендовали себя на этапе тестов и собеседований. Далее имеет смысл быстро за 2–3 недели обучить новобранцев азам и сразу бросить в бой — с постоянной нагрузкой. Главное понимать: за все, что происходит с продавцом в первое время, за все его успехи и (что важнее!) неудачи ответственность несет не только он сам, но и его руководитель. Продавец должен быть уверен: начальник всегда рядом и всегда готов помочь. Тогда шанс, что у новичка пойдет дело и вообще наладится жизнь, намного выше.

ИММУНИТЕТ ЧЕРЕЗ 25 «НЕТ»

Приходили и сразу начинали серьезно продавать на моей памяти буквально единицы. Если у человека мало опыта в продажах, отказы клиентов могут стать настоящей проблемой. Кого-то буквально трясет после каждого звонка: «Опять отказали — надо пойти покурить, выпить кофе, успокоиться». Такие люди проецируют негатив от несостоявшихся сделок лично на себя, начинают думать, будто с ними что-то не так, находятся в постоянном стрессе. Но есть безотказный инструмент, позволяющий с этим справиться. Правило 25 «нет». Новичок на полном серьезе получает персональное задание: обзвонить по обычной схеме базу клиентов и получить 25 отказов. Если хотя бы один человек скажет «да» и согласится на сделку, счетчик отказов обнуляется, и все нужно начинать заново. Это воспринимается как игра. Люди даже не всегда понимают, зачем такое вообще нужно делать. А вот когда эта странная задача выполнена, мы садимся и обсуждаем, насколько было сложно, и как человек выдержал это испытание. И тут-то становится понятно (прежде всего, самому продавцу), что ничего страшного в отказах нет. Это как с вождением автомобиля: выезжая на улицу, не нужно бояться красного



**АЛЕКСАНДР
ШИКИНОВ**

директор по продажам
компания «Манго
Телеком»



света! Как только человек это понял — цель достигнута: вырабатывается иммунитет на отказы, страх исчезает. Проверено годами и собственным опытом.

ОТ ПРОСТОГО К СЛОЖНОМУ

Еще один принципиальный момент: в разных сферах бизнеса сроки выхода продавца «на оборот» разные. В несложных продажах способные сотрудники под чутким руководством могут показывать отличные результаты уже через 2–3 месяца. На высокотехнологичных продуктах, например, таких как сервисы «Манго Телеком» (облачные коммуникации для бизнеса), естественно, нужно больше времени — 5–7 месяцев. И это при том, что на испытательный срок продавцам мы ставим пониженный план, чтобы они успели адаптироваться и полностью раскрыть потенциал. И ключевая роль здесь опять у руководителя. Самостоятельно становятся «звездами» разве что какие-то уникалы. У большинства новичков процесс профессионального развития идет поэтапно и постоянно требует «эмоционального» вмешательства. Иногда даже радикального, вплоть до того, чтобы предложить человеку сменить сферу деятельности, если все варианты перепробованы, время идет, а воз и ныне там: продаж не было и нет. По зубам ли уже новичку «тяжелый» клиент, распознать тоже должен руководитель. Но начинающим все же лучше давать в работу что-то попроще. К примеру, базу клиентов, которые обращались в компанию, но сделку так и не заключили.

НАВИГАТОР РАЗГОВОРА

Половина успеха в продажах по телефону — продуманный, логически выстроенный разговор. Как говорил герой сериала Мартина Скорсезе «Волк с Уолл-стрит», свои мозги каждому не вложишь. А значит, нужна шпаргалка, скрипт. Скрипт — как план незнакомой местности, по которой нужно пройти. Продавцы не должны читать скрипт с экрана или с листа — клиент сразу почувствует, а это всегда плохо. Двигаясь по скрипту, нужно включать эмоции — не зачитывать реплики, а произносить их. Суть не в «нужных фразах», а в повторении структуры, чтобы, заходя в нужные ветки переговоров, человек не придумывал впопыхах, что сказать, а руководствовался схемой — заранее проложенными тропинками, которые выведут из любых переговорных дебрей. Только так можно дойти до реальных продаж. И, конечно, прописывать скрипты должны не топ-менеджеры, которые обычно очень далеки от обзвона клиентов. Сделать

скрипт правильно можно только при условии, что вы сами работаете «на линии». Существуют специальные конструкторы скриптов. Они не только помогут выстроить диалог, но и позволят сэкономить время на обучении. То, что продавец не усвоил из тренингов, при необходимости он сможет «подсмотреть» в скрипте, если об этом пойдет разговор с клиентом. Но мы используем скрипты не только и не столько поэтому. Хороший

Главное помнить: за успехи и неудачи ответственность несет не только продавец, но и его руководитель. Сотрудник должен понимать, что начальник всегда рядом и готов помочь. Тогда у новичка значительно повысятся шансы на успех

конструктор скриптов собирает статистику всех состоявшихся по нему переговоров и дает очищенные от иллюзий точные представления, на какой развилке диалога возникают основные отказы и наиболее резкие возражения. Эта самая ценная. Вы получаете возможность выявить «красную зону», поменять в ней тактику или усилить свои аргументы. Это отсылает нас к еще одному обязательному требованию к скриптам. Скрипт нужно постоянно адаптировать, приводить в соответствие с жизнью и затачивать под изменяющиеся условия внешней среды. То есть со скриптом надо работать ежедневно, внимательно изучая то, с чем на практике сталкиваются продавцы. Все это и делает его действительно мощным оружием.

И последнее важное соображение: скрипты, безусловно, надежное подспорье, но ни в коем случае не панацея. Всегда может случиться непредвиденное: подвел поставщик, поменялся ассортимент — и привычная схема начала давать сбой. Это тот самый момент, когда продавцу надо проявить гибкость, отключить скрипт и включить свое актерское дарование. Тогда все получится.

БЖ

ДЕНЬГИ

ИЗ ВОЗДУХА КАК БЕСПЛАТНО ПОВЫСИТЬ СВОЮ ПРИБЫЛЬ

1

ХИТРОЕ АССОРТИ

Ресторан обратился за консультацией: как увеличить чистую прибыль. Помимо прочего, обсуждение коснулось «пельменной карты» — гостям предлагали много видов пельменей: с семгой, с крабом, с говядиной, с бараниной и т. д. Самая дешевая порция стоила 125 рублей, самая дорогая — 250. Я порекомендовал сделать первой позицией в этом меню «пельмени-ассорти» — порцию, которая включала бы в себя пельмени всех видов, по 1–2 штуки. И назначить на нее цену не в 169 рублей (усредненная цена всех входящих в нее пельменей) и даже не в 250 (цена самой дорогой разновидности), а сразу в 350 рублей.

Поскольку многим гостям ресторана хотелось попробовать сразу же все вкусы, порция «ассорти» стала набирать популярность. При этом в изготовлении пельменей использовались обычные ингредиенты, а времени повар тратил не больше, чем обычно. Однако доход ресторана увеличился вдвое, в то время как прибыль — в 3–4 раза.

КОФЕ В НАГРУЗКУ

Сеть кафе обратилась с просьбой помочь им поднять прибыль. Одним из решений стало создание «безлимитного» кофе. Чашка кофе в этой сети стоила 150 рублей, и обычный посетитель заказывал только одну чашку. А

Верите ли вы, что ваш бизнес может приносить больше денег уже завтра? А что этого можно достичь, вообще не тратя денег? Со стороны может показаться, что это звучит слишком хорошо, чтобы быть правдой. Однако партизанский маркетинг нередко позволяет сделать «деньги из воздуха» — моментально получить дополнительную прибыль без дополнительных затрат. Давайте посмотрим на несколько кейсов из моей практики.

вог заплатив 299 рублей (сумму чуть ниже цены двух чашек), вы получали возможность сколько угодно раз «обновить» свой кофе, получив новую порцию. Это понравилось людям, способным выпить больше одной чашки кофе подряд, и стало одной из «фишек» кафе.

Если говорить о деньгах, себестоимость одной чашки кофе составляла около 15 руб. Обычная чашка кофе приносила кафе 135 рублей прибыли (150 – 15). А «безлимитный» кофе заметно больше: 269 рублей (299 – 15×2), если клиент выпивал две чашки; 254 рубля (299 – 15×3), если клиент наливал кофе три раза и так далее. И даже при десяти выпитых чашках прибыль составляла 149 рублей (299 – 15×10), что все еще было выгоднее, чем продать одну обычную чашку кофе. Таким образом, сеть смогла получать больше денег за тот же самый кофе.

ПРИЙТИ ПО-АНГЛИЙСКИ

Школа английского языка обратилась ко мне, столкнувшись со спадом продаж: если раньше клиенты охотно брали курсы



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



длительностью в 72 часа стоимостью в 20 тыс. рублей, то с какого-то момента все больше людей стали отказываться от покупки под предлогом «Слишком дорого».

По моей рекомендации были созданы дополнительные курсы. Сначала «Экспресс-английский» длительностью в тридцать часов и стоимостью 9 900 рублей. Затем — «Туристический английский» длительностью всего в восемь часов за 3 900 руб. Таким образом, тем, кто считал, что базовый курс стоит слишком дорого, рекомендовали «Экспресс», а если и эта цена казалась клиенту слишком высокой, предлагали «Туристический».

Однако речь шла не просто о появлении более дешевых продуктов. При покупке базового курса клиент платил за 1 час занятий 278 рублей (20 000 : 72). Тот же час курса «Экспресс» приносил школе 330 рублей (9 900 : 30), а за час курса «Туристический английский» компания зарабатывала 488 рубля (3 900 : 8). В каждом случае компания несла одни и те же затраты: например, за час и преподавателям, и арендодателям платила те же самые деньги. При этом в первом случае она зарабатывала на 20% больше, а во втором — на 75%. Получается, что клиенты, которые покупали дешевые продукты, в конечном итоге приносили большую прибыль.

ДОРОГОЕ УДОВОЛЬСТВИЕ

Сеть компьютерных магазинов обратилась ко мне после падения маржинальности бизнеса: при высоком обороте компания получала низкую прибыль. Для этого клиента я разработал маркетинговую схему, при которой покупателю, уже выбравшему себе ноутбук, предлагали приобрести «компьютер под ключ»: набор, включающий себя как собственно ноутбук, так и чехол, сумку, внешний диск, флешки, антивирусную программу, услугу по переносу данных со старого компьютера и т. п. Например, если ноутбук стоил 75 тыс. рублей, пакет «под ключ» обходился в 100 тысяч. Некоторые соглашались, но большинство отказывалось. Тогда им предлагали другой вариант. Ты уже выбрал компьютер за 75 000 руб. А что, если взять менее

мощный компьютер того же бренда и к нему пакет «под ключ»? Так, чтобы в итоге вся покупка укладывалась во все те же 75 тысяч и не стоила ни копейки больше? И тут многие соглашались.

Такая вариативность была крайне выгодна компании. Ведь маржа в цене компьютера составляет всего 10%, при

После того как ресторан ввел в меню ассорти, многим гостям захотелось попробовать сразу же все вкусы. Поэтому порция «ассорти» стала набирать популярность. При этом в изготовлении пельменей использовались обычные ингредиенты, а времени повар тратил не больше, чем обычно. Однако доход ресторана увеличился вдвое, в то время как прибыль — в 3–4 раза

том что в цене аксессуаров заложено 50%. Таким образом, клиент, купивший компьютер за 75 000 рублей, приносил компании 7 500 рублей прибыли. А человек, который выбрал пакет из компьютера за 50 тысяч и аксессуаров на 25 тысяч, приносил магазину уже 17 500 рублей, то есть почти в 2,5 раза больше при точно таком же обороте.

Как можно заметить, партизанский маркетинг позволяет получить больше денег без дополнительных затрат. Причем приемы, аналогичные тем, что я показал, могут работать и для других бизнесов. В том числе для вашего.

БЖ

БУДУЩЕЕ

ПОДОЖДЕТ

ЧТО ПРОИСХОДИТ
С ЭЛЕКТРОННЫМ
РЫНКОМ B2B

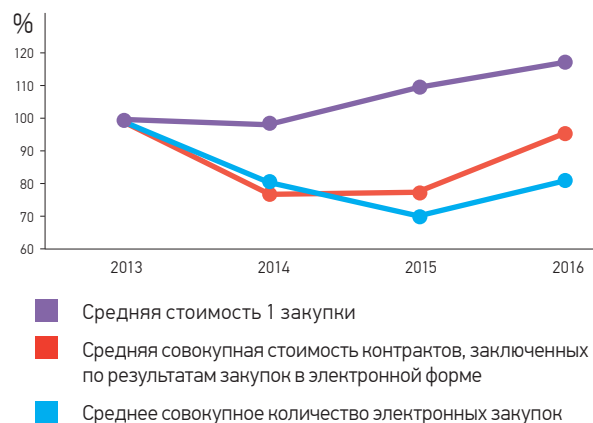
Без оживления отечественной экономики перспективы устойчивого роста электронного межкорпоративного рынка остаются под вопросом. Дополнительным стимулом для развития этого сектора могло бы стать внедрение прорывных ИТ-технологий. Однако спрос на них со стороны ключевых участников пока не наблюдается.

ЗАТЯНУВШЕЕСЯ ВОССТАНОВЛЕНИЕ

Результаты последнего исследования RAEX, посвященного рынку межкорпоративной электронной торговли¹, оказались умеренно оптимистичными. Сопоставимые данные демонстрируют, что средние объемы электронных закупок вплотную приблизились к докризисным результатам 2013 года. Согласно консенсус-оценке опрошенных крупнейших операторов ЭТП, в 2017-м рост объема электронного рынка B2B также продолжился, но весьма незначительными темпами: порядка 6–8% к показателю предыдущего года. «По нашим оценкам, объем закупок на 12 ведущих электронных площадках в 2017 году вырос на 6% и составил 9,5 трлн рублей. В то же время рынок закупок госкомпаний в 2017 году стоял на месте.

1 Базой исследования является анкетирование крупнейших корпоративных заказчиков России. В опросе приняли участие 231 компания из числа участников рейтинга RAEX-600, из которых анкеты заполнили 72 компании. Совокупная выручка заполнивших анкеты респондентов составила в 2016 году 12 160 млрд рублей, а совокупная стоимость договоров, заключенных ими по результатам закупок в электронной форме, — 3 691,1 млрд рублей.

График 1. Заказчики смогли отыграть спад объемов электронных закупок 2014 года (динамика показателей к уровню 2013 года, %)*



* Сопоставимые данные компаний, участвующих в анкетировании два и более года подряд

Источник: RAEX (РАЭК-Аналитика), по данным анкетирования компаний

Заказчики ждали, что повлечет за собой внесение поправок в законодательство», — комментирует Андрей Бойко, коммерческий директор центра электронных торгов B2B-Center.

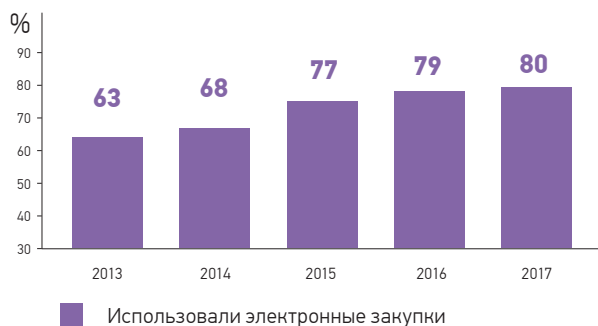
Увеличение средних объемов было связано с ростом доли закупок, проводимых заказчиками в электронной форме. Однако свою роль сыграло восстановление спроса со стороны крупнейших корпоративных заказчиков. В частности, остановилось снижение такого важного объемного показателя, как средняя стоимость одного контракта, заключенного компаниями по результатам проведения электронных закупок (график 1).

Рост доли внедривших электронные закупки крупнейших заказчиков замедляется третий год подряд (график 2). И это неудивительно, поскольку уровень проникновения электронных закупок в этом сегменте уже очень значителен: в настоящее время в той или иной мере подобный инструмент используют 80% принявших участие в опросе и анкетировании компаний.

Потенциал роста клиентской базы ЭТП сохраняется прежде всего во внедрении электронных закупок в частных компаниях нересурсоемких отраслей. И действительно, почти половина крупнейших компаний, внедривших электронные закупки в 2017 году, представляют розничную торговлю. Именно в этой отрасли с точки зрения внедрения электронных форматов закупок за последний год произошел настоящий прорыв.

Обращает на себя внимание, что новички из числа топ-200 рейтинга RAEX-600, внедрившие корпоративные решения для проведения электронных закупок или воспользовавшиеся услугами независимых ЭТП, разделились почти поровну. Крупнейшие заказчики стремятся использовать преимущества как независимых, так и корпоративных площадок. «Мы предлагаем клиентам комбинированное использование корпоративной ЭТП с внешними площадками,

График 2. Прирост доли крупнейших заказчиков, внедривших электронные закупки, замедляется третий год подряд



Источник: RAEX (РАЭК-Аналитика), по данным анкетирования компаний

График 3. Крупнейшие операторы ЭТП сдержанно оценивают возможное влияние внедрения новых технологий на развитие инфраструктуры электронной торговли



Средневзвешенная оценка операторов возможного влияния технологического развития на качество услуг ЭТП. (1 балл — влияние отсутствует, 10 баллов — очень значительное влияние)

Источник: RAEX (РАЭК-Аналитика), по данным анкетирования операторов ЭТП

— комментирует Виталий Татаренко, генеральный директор ООО «ТИМЛИС». — Это возможно, когда корпоративная площадка полностью обслуживает потребности заказчика, выступает не только как площадка для закупок, но и как аналитический инструмент, позволяющий вести закупку от планирования бюджета до реализации контракта».

ИСЧЕРПАЕМЫЕ РЕСУРСЫ РОСТА

В условиях насыщения рынка основными драйверами его роста стали три фактора. Во-первых, форсированный перевод в электронную форму закупок ряда компаний — флагманов российского бизнеса, входящих в первую десятку рейтинга RAEX-600, которые начали внедрение электронных закупок с небольшим опозданием. Во-вторых, это проникновение услуг ЭТП в немногочисленные оставшиеся незанятые ниши в сегменте закупок крупнейших компаний (прежде всего речь идет о закупках частных компаний нересурсоемких отраслей). Учитывая скорость внедрения закупок в электронной форме у крупнейших ритейлеров, свободными эти ниши останутся недолго.

В-третьих, мы видим рост доли проводимых в электронной форме закупок в компаниях, которые уже внедрились этот инструмент.

Наконец, еще одним незадействованным ресурсом развития межкорпоративного электронного рынка остаются закупки крупных компаний «второго эшелона» и средних компаний. «Если ранее рынок электронной торговли был представлен преимуще-

ственно крупными предприятиями, как из частной, так и из государственной сферы, то в последние два года наблюдается устойчивый рост количества небольших предприятий с годовым оборотом от 500 млн. до 2–3 млрд. рублей, внедряющих инструменты и сервисы, предлагаемые электронными площадками, в свою систему закупок», — считает Антон Киценко, заместитель гендиректора ОАО «Единая электронная торговая площадка» (ЕЭТП).

Однако влияние перечисленных выше драйверов на развитие межкорпоративного электронного рынка в рассматриваемом сегменте ограничено как по срокам, так и по масштабам. Без улучшения ситуации в отечественной экономике в целом и прежде всего без восстановления инвестиционного спроса со стороны крупнейших заказчиков устойчивое долговременное развитие российского рынка межкорпоративной электронной торговли вряд ли возможно.

ИННОВАЦИИ НА ПОТОМ

В целом рынок услуг ЭТП в своем нынешнем состоянии представляет собой типичный зрелый рынок, который существует в не самой благоприятной экономической и регулятивной среде. Впрочем, есть одно «но» — этот рынок высокотехнологичный, а значит, на него оказывает самое непосредственное влияние развитие информационных технологий.

Мы опросили крупнейших операторов ЭТП, на развитие каких аспектов инфраструктуры электронного рынка прорывные технологии могут оказать

Таблица 1. Лучшие ЭТП по уровню удовлетворенности корпоративных заказчиков качеством их услуг

Место в рейтинге (место в 2016 г.)	ЭТП	Средневзвеш. оценка респондентов*	Доля в общей численности оценок, %**	Итоговый балл (произведение средневзвешенной оценки и доли в общей численности оценок)
1 (1)	Центр электронных торгов В2В-Center	8,9	17	1,51
2 (2-3)	«Единая электронная торговая площадка» («Росэлторг»)	9,0	16	1,44
3 (2-3)	Торговый портал «Фабрикант»	8,0	17	1,36
4 (4)	АО «ОТС»	8,3	11	0,91
5 (13)	«ТЭК-торг»	8,4	9	0,76
6 (6)	«РТС-тендер»	8,2	9	0,74
7 (5)	Автоматизированная система торгов «Сбербанк-АСТ»	8,4	8	0,67
8 (9)	ООО «ТендерПро»	9,0	4	0,36
9 (12)	ЭТП «ГПБ»	9,0	3	0,27
10 (7)	ТЭС «Электра»	8,8	3	0,26
11 (11)	ЭТП ONLINECONTRACT	7,8	3	0,23

В рейтинг включены площадки, упомянутые не менее чем в трех анкетах компаний.

* Средневзвешенная оценка респондентов, имевших опыт сотрудничества в качестве заказчика с данной ЭТП (1 балл — минимальная оценка, 10 баллов — максимальная оценка). В том числе в рамках проведения тестовых закупок.
** Респонденты могли поставить оценку любому количеству ЭТП, с которыми имели опыт сотрудничества.

Источник: RAEX (РАЭК-Аналитика), по данным анкетирования компаний

наибольшее влияние. Однако основные игроки этого рынка оценили влияние довольно сдержанно (график 3).

Наиболее сильно, по оценкам компаний, внедрение новых технологий способно повлиять лишь на три аспекта деятельности ЭТП: повышение прозрачности информации о контрагентах в электронных закупках и их деловой репутации, развитие контрольных и аналитических инструментов для заказчиков и участников электронных процедур, а также повышение качества предоставляемой ЭТП клиентской и технической поддержки.

Опыт формирования и развития рынков высокотехнологичных услуг показывает, что внедрение прорывных технологий происходит наиболее органично и быстро в тех случаях, когда они обеспечивают решение той или иной насущной проблемы потребителей. В этой связи можно было бы ожидать, что в краткосрочной перспективе наибольшие шансы изменить облик рынка услуг ЭТП новые технологии имеют в тех областях, в которых операторы и их ключевые клиенты отмечают наличие назревших проблем.

На графике 4 показаны ключевые сферы услуг ЭТП, размещенные в двумерной системе координат в соответствии с оценкой потенциального влияния на них новых технологий (по данным анкетирования операторов), а также с оценкой уровня качества услуг электронных торговых площадок (по данным анкетирования крупнейших корпоративных заказчиков России). Если исходить из выше высказанного пред-

положения, в краткосрочной перспективе внедрение новых технологий является наиболее вероятным в областях, маркеры которых находятся максимально ближе к нижнему правому углу (потенциальная чувствительность к внедрению новых технологий высокая — текущее качество услуг, по оценкам клиентов, низкое). Однако, как видно на графике, эта область пуста.

Таким образом, несмотря на повышенное внимание к прорывным ИТ-технологиям, вряд ли стоит ожидать, что технологические новшества окажут в краткосрочной перспективе сколько-нибудь заметное влияние на сложившийся рынок услуг электронных торговых площадок. С одной стороны, качество услуг крупнейших ЭТП оценивается ключевыми клиентами весьма высоко. С другой (и на это указывают сами операторы), технологический уровень основных сервисов ЭТП в настоящее время превышает реальные потребности участников электронного рынка.

Вместе с тем, если попытаться заглянуть чуть дальше, развитие взбудораживших в последние несколько лет общественное мнение ИТ-технологий вполне может привести к революционным изменениям в инфраструктуре межкорпоративной торговли. Однако основные черты этой революции пока неясны даже для основных участников этого рынка.

БЖ

Дмитрий Миндич,
исполнительный директор проекта «ЭТП в России»
РАЕХ (РАЭК-Аналитика)

График 4. Наиболее чувствительные для внедрения прорывных технологий аспекты работы ЭТП их крупнейшие клиенты считают наименее проблемными



ПРАВИЛЬНАЯ ФРАНШИЗА

Для чего предприниматели становятся партнерами какого-либо бренда? Чаще всего они хотели бы стать частью крупной (возможно, международной) компании и снизить свои риски. Партнер рассчитывает, что ему все покажут, расскажут, научат, проконсультируют и помогут получить доход. Но как сделать так, чтобы покупка франшизы не привела к разочарованиям и несбывшимся мечтам?

Что такое франчайзинг? Это передача успешной модели ведения бизнеса от основателя франшизы или правообладателя к партнеру франшизы. Что такое правила и модель ведения бизнеса? Это набор документов и инструментов, опыт и партнерская коллаборация, отлаженные практики и качественная работа сотрудников. Все это входит в понятия «франшиза» и «успешное ведение бизнеса». Посмотрим, как правильно передается франшиза от правообладателя к партнеру; как избежать обмана и все предусмотреть.

Каким образом происходит процесс покупки франшизы? Обычно информацию ищут в интернете, на выставках, в YouTube-каналах и в Instagram. Безусловным плюсом является то, если потенциальный партнер успел посмотреть открытые точки других франчайзи и может оценить филиал со стороны потребителя. Затем предприниматель направляет заявку основателю франшизы (чаще всего это небольшая форма на сайте). После получения

заявки представитель компании организует телефонный разговор или встречу с презентацией франшизы. К этому моменту нужно обязательно подготовить список своих вопросов. Затем потенциальный партнер берет время на обдумывание (надо отметить, что сам обладатель франшизы также нуждается в острочке для принятия решения, делать ли вас своим партнером или нет). Прежде всего, вам нужно понять, сможете ли вы самостоятельно построить такой бизнес. Допустим, вы побывали в кафе, вам все понравилось: еда, интерьер, персонал и

симпатичное название. Однако если название не «гремит» на всю страну, а ответ на вопрос «сможете ли вы сделать так же» утвердительный, вероятнее всего, вам не нужна эта франшиза.

СУХОЙ ОСТАТОК

Продав уже более ста франшиз, могу заявить, что 99,9% людей, общаясь с франчайзером, задают очень общие вопросы, которые к бизнесу не имеют никакого отношения. Что же нужно обязательно уточнить потенциальному франчайзи у основателя франшизы?

Для начала пропускаем всю рекламную информацию, которую франчайзеры пишут для «завлечения» клиента, и переходим к договору, который заключается в формате коммерческой концессии. Необходимо понимать, что именно вы получите от основателя франшизы. Может быть так, что в презентациях декларируют пять элементов «ноу-хау», а по договору вы получаете только один-два. Для этого необходимо заранее проговорить с менеджером, какие «ноу-хау» вам точно гарантированы. В понятие «ноу-хау» может быть включено:

- очень узнаваемое название/бренд, после открытия которого вы станете монополистом района/города/страны;
- отлаженная система доставки и приема заказов, после внедрения которой вы станете самым быстрым на рынке;
- уникальная технология продукта («уникальный соус»);
- суперсистема обучения персонала;
- другое...

Все, что не учтено в договоре, в будущем потенциально может стать причиной споров и конфликтов между партнером и основателем. Выяснив, что вам дает основатель компании, переходим к платежам и взносам, которые франчайзер ждет от каждого партнера:

1. Самый первый платеж — паушальный взнос. Это ваша плата за вход в партнерскую сеть.



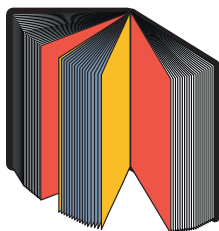
**ДЕНИС
ЕВСТИГНЕЕВ**

консультант
по франчайзингу

НАЧНИ ИЗДАВАТЬ СВОЙ «БИЗНЕС-ЖУРНАЛ»

«Бизнес-журнал» распространяется на всей территории Российской Федерации. В 20 регионах выпускаются локализованные версии издания. Каждая региональная версия журнала состоит из двух блоков:

- **60-112** общефедеральных полос, одинаковых для всех регионов. Их готовит федеральная редакция.



- **16-48** локальных полос с контентом о местных рынках и компаниях. Их готовит региональная (реже — федеральная) редакция.

Таким образом, каждая локализованная версия «Бизнес-журнала» является качественным продуктом, в котором сбалансированно представлены как общефедеральные, так и локальные материалы. Как правило, такая концепция не имеет аналогов на местном рынке.



ОТКРОЙ БИЗНЕС В СВОЕМ РЕГИОНЕ

«Бизнес-журнал» — всероссийское деловое издание для предпринимателей, управляющих собственниками компаний и топ-менеджеров.

Журнал выходит ежемесячно, издается с лета 2002 года.

Самый большой тираж среди деловых изданий России.

Входит в состав портфельных компаний «Инфрафонда РВК»

(дочерняя компания ОАО «РВК» — государственного фонда фондов и института развития Российской Федерации).

**Как стать издателем
качественного делового
журнала**

Отправьте заявку на адрес:
partner@b-mag.ru

БИЗНЕС
журнал
BUSINESS-MAGAZINE.ONLINE



2. Затем нужно понять, какой процент/сумму роялти вы обязаны уплачивать ежемесячно/ежегодно за пользование уникальными правами и поддержкой со стороны основателя.

3. Уточнить, какие могут назначаться рекламные взносы за федеральные рекламные кампании, которые ведет основатель. Это может быть от 1% до 5% от вашего оборота/прибыли. Если реклама обоснована и прозрачна, то бояться этого взноса не стоит. Реклама — только плюс для вашего бизнеса.

4. Иногда основатель может брать отдельную плату за обучение ваших сотрудников.

5. Основатель может зарабатывать на поставке ингредиентов и оборудования, которое вы должны будете закупать только у них (надо заметить, что чаще всего по хорошим ценам). Самое главное, чтобы цены у основателя не были выше рыночных. В целом это может быть даже удобнее, чем самому искать поставщиков.

Прежде всего, нужно понять, хватит ли у вас ресурсов, для того чтобы самостоятельно построить похожий бизнес. Если название франчайзера не «гремит» на всю страну, а ответ на вопрос «сможете ли вы сделать так же» утвердительный, вероятнее всего, вам не нужна эта франшиза

Следующий шаг — определить реальную прибыль и окупаемость открытой точки основателя. Обычно эту информацию представители франшизы выдают довольно легко. Но если с этим возникли сложности, делайте выводы сами (выгодным проектом гордятся, а не скрывают его). Особенно внимательно стоит смотреть на следующие показатели: оборот, процент прибыли, который получает компания, ежемесячные доходы и

расходы точки, а также сроки: через сколько месяцев происходит полная окупаемость этого проекта. Информацию необходимо получить в письменном виде, для того чтобы ее можно было обсудить с вашими инвесторами и партнерами, а вероятно, и получить консультацию финансовых экспертов. Дабы убедиться, что вас не обманывают, вы можете посетить объект и посмотреть на реальное количество клиентов в час (день) и оценить проходимость точки за этот же отрезок времени. Это будет полезно даже при открытии собственной компании.

После того как вы убедились в правильности составления договора, выяснили, какие взносы от вас требуются, каковы потенциальные доходы–расходы, вам нужно побеседовать с действующими партнерами. В мире интернета и соцсетей их несложно найти. Можно запросить контакты и у менеджера, который ведет франшизу работающих партнеров. Но учтите: скорее всего, вам не дадут контакт партнера, у которого наблюдаются проблемы.

В целом после общения с действующим франчайзи вы получите представление о бизнесе и еще поймете, сопровождает ли основатель свою франшизу после запуска. Во время общения с коллегами не забывайте о том, что людям иногда свойственно преувеличивать масштаб проблем, с которыми они столкнулись. Закрытие объекта вовсе не означает, что модель франшизы неэффективна. Однако пообщаться с партнером, который закрылся (если таковой имеется), тоже не помешало бы. Ваша цель — понять ошибки партнера и постараться их избежать. Возможно, проблемы были связаны с работой партнера, а не основателя франшизы. В этом случае нужно обсудить с менеджером по сопровождению франшизы, сделали ли они работу над ошибками и можно ли зафиксировать это в договоре. Если вы не получили ясного ответа на свой вопрос, лучше от такого партнерства отказаться.

В случае, когда вы находитесь в удаленном регионе, необходимо понять, как будут сопровождать ваш проект, проверять и делать поставки, если таковые имеются. Дорожные расходы на проверку иногда записываются на счет франчайзи, что в общем-то является нормальной практикой. Важно обсудить и зафиксировать степень регулярности этих проверок. Вариантов франшиз великое множество. Главное — проявить настойчивость и последовательность в выборе. А если вы не уверены в своих знаниях по подбору франшизы, всегда можно привлечь консультанта.

БЖ

BIG BUSINESS FUN FESTIVAL

7•8•9
ИЮНЯ
2018

г. Санкт-Петербург,
Приморский пр., 50

3 дня с 10:00 — 21:00
Площадь 4 гектара
600+ компаний, ~5 000 человек

Хедлайнеры, ключевые участники:

Дэвид Грин, Сергей Мовчан, Борис Титов, Дмитрий Мариничев, Дмитрий Потапенко, Сергей Филиппов, Александр Белькович.

География участников:

Санкт-Петербург, Москва, Казань, Великий Новгород, Смоленск, Саратов, Улан-Удэ, Астана, Алма-Ата, Омск, Тюмень, Мурманск, Владивосток, Иваново, Ростов, Ростов-на-Дону, Калининград, Красноярск, Архангельск, Иркутск, Новороссийск, Киев, Милан, Дубай, Хельсинки.

Тематика бизнес-контента:

продажи, финтех, HR, PR, маркетинг, управление бизнесом и персоналом, стартапы, гос.поддержка, инновации для бизнеса.

30 тимбилдинг активностей:

Кубок по мини-футболу, Интеллектуальная игра «Что? Где? Когда?», гигантская бизнес-игра «Бизнесмания», бизнес-квесты от компании «ЁРД», корпоративные дебаты от VeSmart, спортивные игры, гигантские пазлы и головоломки.



Реклама

BBFF.RU
8 (812) 905 2235

18+

Круглый СТОЛ

Организатор:



Генеральный партнер:



Официальный партнер:



Партнер:



При поддержке:



РЫНОК ЛИЗИНГА – 2018

18 апреля 2018 г., Москва

Обсуждаемые темы:

- Ближайшие новации в регулировании: к чему должны быть готовы ЛК?
- Развитие каналов продаж и онлайн-сервисов: потенциал и возможные издержки.
- Как удержать качество портфеля при растущих риск-аппетитах ЛК?
- Устойчивость отрасли во время общеэкономических кризисов: недостающие условия.

Информационный
правовой партнер:



RAEX (Эксперт РА) представит исследование, включающее итоги деятельности лизинговых компаний в 2017 году и перспективы развития на 2018 год.

www.raexpert.ru

На правах рекламы

RAEX