



SKOLKOVO
Moscow School of Management

15 ИЗБРАННЫХ:

КАК РОССИЙСКИЕ КОМПАНИИ
БРОСАЮТ ВЫЗОВ ГЛОБАЛЬНЫМ
ЛИДЕРАМ

(включая истории успеха)

Институт исследований развивающихся рынков
бизнес-школы SKOLKOVO

Подготовлено в рамках доклада «Неизвестная Россия:
энергия предпринимателей», представленного
Международным экспертным советом по России
Всемирного экономического форума

Благодарности

Под общей редакцией ректора Московской школы управления СКОЛКОВО

к.с.н. А.В. Шаронова

Доклад подготовлен творческим коллективом Института исследований развивающихся рынков бизнес-школы СКОЛКОВО:

Алексей Калинин, директор

Екатерина Молчанова, руководитель проекта

Наталья Зайцева, руководитель
Лаборатории устойчивого развития

Владимир Коровкин, руководитель
Лаборатории инновационных исследований

В.В.Преображенский, Научный консультант проекта, профессор
Московской школы управления СКОЛКОВО

Никакая часть настоящей публикации не может быть воспроизведена или переведена на любой язык в какой бы то ни было форме любыми способами, в том числе посредством фотокопирования и записи, или каким-либо иным образом, или с использованием любых средств хранения или поиска информации. Настоящая публикация содержит обобщенную информацию и потому может быть использована исключительно в качестве общего руководства. Работа не претендует на роль подробного исследования или профессиональной оценки. Представленные точки зрения принадлежат авторам и необязательно отражают позицию Московской школы управления СКОЛКОВО и участников Всемирного экономического форума.



Дорогие друзья!

Московская школа управления СКОЛКОВО представляет вам русскую версию доклада «Пятнадцать избранных: как российские компании бросают вызов глобальным лидерам». Мы подготовили этот доклад под эгидой Глобального экспертного совета по России в качестве нашего вклада в отчёт «Неизвестная Россия: энергия предпринимателей», представленного на саммите Всемирного экономического форума в январе 2015 года в Давосе.

Нашей целью было показать, что успешное частное предпринимательство в России возможно, причём даже в самых непростых экономических и социально-политических условиях. Мы показали на пятнадцати конкретных примерах, что предпринимательский дух позволяет компаниям преодолевать все несовершенства среды, а зачастую — и вовсе превращать их в преимущества, чтобы создавать бизнесы, способные успешно конкурировать с сильнейшими глобальными корпорациями.

В силу того, что доклад был первоначально ориентирован на зарубежную аудиторию, российские читатели найдут много общеизвестных фактов и характеристик российской деловой действительности последних 25 лет. При этом, мы убеждены, что сами конкретные примеры компаний и их стратегии успеха представляют интерес для российской аудитории, возможно даже в большей степени, чем для зарубежной.

СКОЛКОВО — это площадка равнодушных единомышленников, которые верят, что предпринимательский подход и активная жизненная позиция обеспечат успешное развитие экономики. В этом докладе мы постарались найти и продемонстрировать успешные предпринимательские истории, которые могут стать источником идей и вдохновения для других.

Я бы хотел поблагодарить всех своих коллег по Глобальному экспертному совету по России Всемирного экономического форума за продуктивную совместную работу. Особенно хочу отметить вклад профессора Йельского университета Олега Цывинского, а также советника по международному сотрудничеству Фонда А.Л.Кудрина Павла Демидова, без активной роли которых этот доклад не был бы возможен.

Мы будем рады получить отзывы и предложения по докладу на адрес: strategy@skolkovo.ru, а также на нашей странице в Facebook и Twitter.

Желаю вам приятного и полезного чтения!

Ректор Московской школы управления
СКОЛКОВО

Андрей Шаронов

Оглавление

08

РЕЗЮМЕ

10

ВВЕДЕНИЕ

14

ГЛАВА 1: В ПОИСКАХ ЛИДЕРОВ

20

ГЛАВА 2: СТРАТЕГИИ УСПЕХА

28

ГЛАВА 3: ВЫЗОВЫ БУДУЩЕГО

34

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

36

БИБЛИОГРАФИЯ И МАТЕРИАЛЫ
ДЛЯ ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ЧТЕНИЯ

38

ИСТОРИИ УСПЕХА

39 БАНК «ТИНЬКОФФ КРЕДИТНЫЕ СИСТЕМЫ»

42 «МАГНИТ»

44 OZON

47 QIWI

50 «ЯНДЕКС»

53 «МЕГАФОН»

56 «ТЕРЕМОК»

61 SPLAT

64 «НТ-МДТ»

67 «ТРАНЗАС»

78 «ПРОГНОЗ»

73 ALAWAR

76 «АСКОН»

81 LUXOFT

84 ABBYY

**«ЛЮБОЙ
ХОРОШИЙ
БИЗНЕС — ЭТО
ХОББИ»**

— Аркадий Волож, Основатель
и генеральный директор
компании «Яндекс»

**«И ВСЕ ЖЕ НАШЕМУ УСПЕХУ СПОСОБСТВОВАЛО НЕ СХОДСТВО
С КОМПАНИЕЙ AMAZON. ЧТОБЫ В ЭТОМ УБЕДИТЬСЯ,
ДОСТАТОЧНО ПОСМОТРЕТЬ, НАСКОЛЬКО ТРУДНОСТИ, С КОТОРЫМИ
СТАЛКИВАЕТСЯ РОССИЙСКИЙ РОЗНИЧНЫЙ СЕКТОР, ОТЛИЧАЮТСЯ
ОТ АМЕРИКАНСКИХ ИЛИ ЗАПАДНОЕВРОПЕЙСКИХ»**

— Мазель Гавз, Генеральный директор группы «Озон»

«Мы не считаем себя настолько бесталанными,
чтобы просто брать и копировать в Россию уголки
Манхэттена или Токио» — Михаил Гончаров,
Генеральный директор сети «Теремок»

**«В НАШЕЙ СТРАНЕ
НИКТО НЕ МОЖЕТ
И НЕ ХОЧЕТ ПРЕДОСТАВЛЯТЬ
НОРМАЛЬНЫЙ КЛИЕНТСКИЙ
СЕРВИС»** — Олег Тиньков, Основатель
ТКС Банка

«У АСКОН с инженерами отечественных предприятий
общий генотип, мы ведь выросли из инженерной
среды и никогда не теряли с ней связь. Мы искренне
уважаем инженеров, считая их элитой общества,
создающей реальные ценности нашего мира» —

Александр Голиков, Основатель
и председатель совета директоров компании
«АСКОН»

«Чтобы сделать черную зубную
пасту или пасту с перцем, нужно
быть готовым создать свои
правила игры и угадать мечту
каждого потребителя»

— Евгений Дёмин, Генеральный
директор компании SPLAT

**«УСТОЙЧИВОСТЬ ЗАВИСИТ
НЕ ОТ ОБЪЕМА КОМПАНИИ,
А ОТ ЭФФЕКТИВНОСТИ
МОДЕЛИ БИЗНЕСА,
КОТОРЫЙ ВЫ ПОСТРОИЛИ»**

— Сергей Галицкий, Генеральный директор
компании «Магнит»

«Возможно, что через несколько лет
люди будут общаться с телевизорами,
холодильниками, пылесосами
на естественном языке» — Давид Ян,
Основатель компании ABBYY
и председатель совета директоров

**«ДВЕ ВАЖНЕЙШИЕ
СОСТАВЛЯЮЩИЕ НАШЕЙ
КОМПАНИИ — ЭТО ВЫСОКИЕ
ТЕХНОЛОГИИ И ЛЮДИ
— БОЛЕЕ 66 МЛН НАШИХ
КЛИЕНТОВ»** — Иван Таврин,
Генеральный директор компании
«МегаФон»

«Все говорили, что шансов у нас
нет, потому что в России хорошие
только хакеры, а программисты
не умеют ни конечный продукт делать,
ни сопровождать его и развивать.
Но мы решили попробовать, и в 1999
году начали строить Luxoft»
— Анатолий Карачинский, Президент
IBS Group

**«МЫ СОЗДАЁМ ХОРОШИЕ
ПРОДУКТЫ. ЭТО БЫЛО
МОЕЙ МЕЧТОЙ И МЕЧТОЙ
МОИХ КОЛЛЕГ — СДЕЛАТЬ
ТАКУЮ КОМПАНИЮ,
КОТОРАЯ БУДЕТ ЗАМЕТНА
НА МИРОВОМ УРОВНЕ»**

— Александр Лысковский, Генеральный
директор Alashag

**«У НАС СЕЙЧАС ЛУЧШЕЕ
ПРОИЗВОДСТВО ПРИБОРОВ
ДЛЯ НАНОТЕХНОЛОГИЙ
В МИРЕ. ЭТО ПРАВДА»**

— Виктор Быков, Основатель и генеральный
директор компании «НТ-МДТ»

«Секрет успеха QIWI можно сформулировать
следующим образом: воля плюс желание вырваться
за границы возможного. Если мы посмотрим
на эволюцию продуктов QIWI, то увидим, что каждый
новый продукт полностью поглощал предыдущий»
— Борис Ким, Председатель совета директоров
компании QIWI

**«МЫ БЫЛИ ПРОСТЫМИ
МОРЯКАМИ, ХОТЕЛИ СОЗДАТЬ
ЧТО-ТО СВОЁ... МЫ ПЕРВЫМИ
СТАЛИ ДЕЛАТЬ ЭЛЕКТРОННЫЕ
КАРТЫ, ЦВЕТНЫЕ, КРАСИВЫЕ»**
— Николай Мужиков, Вице-президент группы
компаний «Транзас»

«Если на рынке будут появляться эффективные
продукты с инновационным наполнением, то они
обязательно найдут применение. Зачем сидеть
и ждать, когда рынок сформулирует задачу?
Надо пытаться все время генерировать идеи,
развивать их, продавать, снова придумывать,
развивать, продавать. Тогда ты добьёшься
успеха» — Дмитрий Андрианов, Генеральный
директор компании «Прогноз»



Резюме



Введение



Глава 1:
В поисках
лидеров



Глава 2:
Стратегии
успеха



Глава 3:
Вызовы
будущего



Заключение



Библиография
и материалы
для допол-
нительного
чтения

Даже через 25 лет после распада СССР предпринимательство в России остаётся не столь заметным явлением. Дело, видимо, в том, что экономика России настолько сильно ассоциируется с природными ресурсами, что её, по инерции, редко считают благоприятным местом для развития частного бизнеса. И тем не менее, за это время российское предпринимательство прошло большой путь и многие компании превратились в лидеров рынка, причём не только внутри страны.

Предпринимательство — это не только создание новых компаний. Это особая культура и особый дух, которые помогают бизнесу постоянно перестраиваться и, в конечном итоге, добиваться цели. Данное исследование направлено на выявление и изучение именно таких компаний. Наша цель — понять, какие стратегии привели выбранные нами компании к успеху, а также то, с какими вызовами они могут столкнуться в будущем.

Найти в России успешные частные компании оказалось проще, чем мы думали. При том, что на отрасли, связанные с природными ресурсами, приходится почти 95% российского экспорта, в структуре ВВП их доля составляет всего лишь 15%. Это значит, что оставшиеся 85% ВВП практически не связаны с ресурсодобывающими отраслями, и, на наш взгляд, именно здесь и стоит искать примеры успешного частного бизнеса.

Для этого исследования мы выбрали пятнадцать российских компаний из сфер розничной торговли, потребительских товаров, высоких технологий, потребительского кредитования и телекоммуникаций. Эти компании успешно бросают вызов своим международным конкурентам в России, а иногда и на зарубежных рынках.

Исследование показало, что своему успеху компании обязаны способности отвечать на вызовы и играть на особенностях российского рынка. Благодаря этому они смогли занять прочные позиции и развить свои конкурентные преимущества гораздо успешнее своих конкурентов. Мы выделили несколько стратегий их успеха:

Местное предложение: эти компании лучше других понимают российский рынок и предложения потребителей, на основе чего и создают своё уникальное предложение.

Эффективная адаптация: эти компании выигрывают за счёт того, что лучше своих конкурентов решают проблемы плохо развитой инфраструктуры и отсутствия надёжного аутсорсинга за счёт формирования внутренних компетенций или устранения слабых звеньев цепочки создания стоимости.

Глобальная ниша: опираются на высококвалифицированных российских специалистов, прежде всего научно-технического профиля, для создания уникальных продуктов и решений для глобального рынка.

Глобализация операций: начав бизнес внутри страны, эти компании довольно быстро разворачивают свои операции за рубежом, размещая производственные и сервисные подразделения по всему миру.

Приведённые выше четыре стратегии доказали свою успешность, особенно на фоне проблем российской экономики, но помогут ли они компаниям сохранять свои конкурентные преимущества и дальше?

Потребители становятся требовательнее, конкуренция усиливается, экономическая ситуация далека от идеальной — все это заставляет бизнес искать новые стратегии и подходы. Между тем изученные нами компании по-прежнему делают ставку на «жёсткие» факторы конкурентоспособности, вкладывая в развитие и создание новых продуктов, продвижение бренда и расширение каналов сбыта, уделяя недостаточно внимания таким «мягким» областям как трансформация бизнес-моделей, развитие клиентского опыта, формирование стратегических альянсов и тактических коалиций.

Мы убеждены, что даже для самых успешных российских компаний наступил решающий момент: будучи признанными лидерами рынка, смогут ли они сохранить предпринимательский дух и найти новые источники роста на все более конкурентном и проблемном рынке?

ВВЕДЕНИЕ

- Резюме
- Введение**
- Глава 1: В поисках лидеров
- Глава 2: Стратегии успеха
- Глава 3: Вызовы будущего
- Заключение
- Библиография и материалы для дополнительного чтения

Начавшийся около 25 лет назад переход к рынку и крах государственной плановой экономики открыли перед российским бизнесом никогда ранее не существовавшие возможности, особенно в сфере услуг, а растущие потребности населения, появление среднего класса и рост доходов усилили эту трансформацию. Новые экономические условия также дали молодым российским компаниям доступ к международному капиталу, рынкам и технологиям. В результате в последние два десятилетия в стране появилось множество динамично развивающихся компаний, чьи амбиции распространяются не только на Россию, но и на другие страны.

Несмотря на это, истории успеха российских частных компаний по-прежнему не на слуху. Предпринимательство все ещё считается не движущей силой, а побочным результатом основных изменений в российской экономике.

но спорить, так как страна занимает высокие позиции в экспорте нефти, газа, угля, металлов, продукции лесного хозяйства и других сырьевых товаров, а на долю этих отраслей приходится почти 95% экспорта России, который составляет 500 млрд долларов США. Но мало кто знает, что доля этих же отраслей в структуре ВВП России, равном 2 трлн долларов США, колеблется на уровне всего лишь 15%, а остальные 85% экономики России — это отрасли, не связанные с сырьём или природными ресурсами (см. рис. 1). Это данные Росстата, который иногда критикуют за подход к учёту трансфертного ценообразования, однако Всемирный банк приводит в своих оценках, основанных на природной ренте, близкие показатели — 18,7%. (см. Federal State Resource Statistics, 2013; World Bank 2012). Именно эти 85% российской экономики представляют собой довольно обширное жизненное пространство для частных компаний.

РИС. 1. ПРИРОДНЫЕ РЕСУРСЫ В РОССИЙСКОМ ЭКСПОРТЕ И ВВП

РОССИЙСКИЙ ЭКСПОРТ

всего — 500 млрд долл. США в 2011 году



РОССИЙСКИЙ ВВП

всего — 2 трлн долл. США в 2013 году



Источник: Росстат

Вместе с этим имидж России в мире продолжает определяться отраслями, связанными с добычей природных ресурсов. С этим слож-

Настоящим исследованием мы не ставили себе цель изучить все частные компании, которые попадают в эти 85% российского ВВП,

мы хотели показать примеры выдающихся, на наш взгляд, историй успеха за последние два десятилетия.

мике, которая все ещё находится под грузом многочисленных проблем. Несмотря на эти проблемы, в последнее время в масштабах

Цель проекта — рассказать о группе динамично развивающихся, хотя и не всегда находящихся на слуху, конкурентоспособных и инновационных российских компаниях, уделяя особое внимание историям и стратегиям их успеха, а также проблемам, с которыми они могут столкнуться в будущем

Цель проекта — рассказать о группе динамично развивающихся, хотя и не всегда находящихся на слуху, конкурентоспособных и инновационных российских компаниях, уделяя особое внимание историям и стратегиям их успеха, а также проблемам, с которыми они могут столкнуться в будущем.

Истории того, как эти компании стали лидерами рынка, как нельзя лучше показывают на практике наличие положительных экономических факторов в российской эконо-

всей страны мы видим важные позитивные изменения, не в последнюю очередь произошедшие благодаря успеху этих новых бизнес-лидеров.

Один из важных показателей изменений — постоянное улучшение позиций России в таких престижных мировых рейтингах, как Глобальный индекс инноваций (разработан совместно Высшей школой управления при Корнельском университете, Школой бизнеса INSEAD и Всемирной организацией интел-

РИС. 2. РОССИЯ В ВЕДУЩИХ МИРОВЫХ ИНДЕКСАХ

ГЛОБАЛЬНЫЙ ИНДЕКС ИННОВАЦИЙ				ИНДЕКС ГЛОБАЛЬНОЙ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ				ИНДЕКС ЛЁГКОСТИ ВЕДЕНИЯ БИЗНЕСА			
Страна	Рейтинг 2013	Рейтинг 2014	Δ	Страна	Рейтинг 2013	Рейтинг 2014	Δ	Страна	Рейтинг 2013	Рейтинг 2014	Δ
Китай	35	29	6 ↑	Китай	29	28	1 ↑	ЮАР	37	43	6 ↓
Россия	62	49	13 ↑	Россия	64	53	11 ↑	Россия	64	62	2 ↑
ЮАР	58	53	5 ↑	ЮАР	53	56	3 ↓	Китай	93	90	3 ↑
Бразилия	64	61	3 ↑	Бразилия	56	57	1 ↓	Бразилия	123	120	3 ↑
Индия	66	76	10 ↓	Индия	60	71	11 ↓	Индия	140	142	2 ↓

Примечание: Год составления рейтинга соответствует году публикации результатов индекса

Источник: Global Innovation Index 2014, Cornell University, INSEAD, and WIPO; Global Competitiveness Index 2014-2015, World Economic Forum; Doing Business Index 2015, World Bank

лектуальной собственности), Индекс глобальной конкурентоспособности (разработан Всемирным экономическим форумом) и Индекс лёгкости ведения бизнеса (разработан Всемирным банком) (см. рис. 2).

Среди партнёров по БРИКС Россия показывает наиболее позитивную динамику изменения позиций. В Глобальном индексе инноваций и Индексе мировой конкурентоспособности Россия занимает второе место после Китая, а в Индексе лёгкости ведения бизнеса Россия уступает только ЮАР.

Результаты России в этих рейтингах подкрепляют и подтверждают друг друга. Так, Индекс инноваций и Индекс конкурентоспособности говорят о том, что её главное преимущество — человеческий капитал. В России самый высокий в мире набор студентов в высшие учебные заведения, значительная доля которых выбирают специальности, связанные с наукой и технологиями, а вместе с этим огромный контингент исследователей обеспечивает стране большое число патентов и новых промышленных образцов. Как следствие, Россия показала хорошие результаты по таким составляющим Индекса инноваций как развитие технологий и экономики знаний и уровень креативной деятельности.

Согласно Индексу конкурентоспособности, уровень благосостояния страны зависит от её уровня производительности. Россия обязана своим сравнительно высоким местом в рейтинге размеру своего рынка, макроэкономическим условиям, а также высшему и школьному образованию и здравоохранению. Ещё один важный положительный фактор — это последовательное проведение реформ, направленных на улучшение условий ведения бизнеса, отражающихся в Индексе лёгкости ведения бизнеса. Успехи, в основном, достигнуты в области упрощения регистрации собственности и доступа к электросетям. Тем не менее, несмотря на эти реформы, стране по-прежнему много нужно сделать в совершенствовании нормативно-правовой базы, улучшении качества институтов и развитии рынка.

Необходимость дальнейших реформ оставляет государству значительный простор для повышения эффективности нормативной базы, однако успешный частный бизнес и сам по себе способен стать движущей силой, которая простимулирует инновации, конкурентоспособность и развитие рынка. Помимо госу-

дарственного внедрения «сверху» изменения могут инициироваться «снизу» самими предпринимателями и, на самом деле, уже инициируются. В нашем докладе мы собрали примеры именно такого бизнеса.

Истории изученных нами компаний тем более впечатляют, что им под силу менять условия ведения бизнеса в России. Их пример вдохновляет молодых предпринимателей; их растущее влияние формирует повестку дня регулирующих органов и тех, кто определяет политику; их прочные позиции на рынке меняют — а иногда и создают — отрасли, в которых они осуществляют свою деятельность. Все вышесказанное делает исследование подобных компаний захватывающим и интересным погружением в корневые причины их успеха.

Настоящий доклад включает три аналитические части и приложения с конкретными историями успеха. В Главе 1 приводится обзор методологии, использованной при отборе компаний, а также общий подход к исследованию. В Главе 2 подробно рассматриваются рыночные стратегии изучаемых компаний и ключевые факторы их успеха. В Главе 3 представлен общий обзор проблем, с которыми компании могут столкнуться в будущем, а также уделяется особое внимание инновациям различного рода, как одному из ключевых решений для преодоления таких проблем. В заключительной части дан обзор основных аспектов настоящего исследования. В приложении к докладу представлены описательные пятнадцать выдающихся историй успеха наших главных героев — российских компаний, которые успешно бросают вызов глобальным конкурентам и задают пример для подражания новым поколениям российских предпринимателей.

Глава 1: В ПОИСКАХ ЛИДЕРОВ



Резюме



Введение



**Глава 1:
В поисках
лидеров**



Глава 2:
Стратегии
успеха



Глава 3:
Вызовы
будущего



Заключение



Библиография
и материалы
для дополни-
тельного
чтения

Одна из идей, которая привела к созданию данного доклада, заключается в том, чтобы показать не только уже известные истории успеха, но и продемонстрировать те, которые не на слуху. В своём поиске мы не рассматривали компании, связанные с природными ресурсами, а среди всего множества изученных бизнесов разного размера и из разных отраслей мы отдавали предпочтение компаниям среднего размера. Из широкого списка компаний мы отбирали компании по одному или нескольким из следующих критериев:

- Компания — **ЛИДЕР В СВОЕЙ ОБЛАСТИ В РОССИИ И ЗА РУБЕЖОМ;**
- Компания **СОЗДАЛА НОВУЮ БИЗНЕС-МОДЕЛЬ;**
- Компания **УСПЕШНО АДАПТИРОВАЛА И МАСШТАБИРОВАЛА СУЩЕСТВУЮЩУЮ БИЗНЕС-МОДЕЛЬ;**
- Компания **ОПЕРЕДИЛА МИРОВЫХ ЛИДЕРОВ НА ВНУТРЕННЕМ РЫНКЕ.**

Поскольку информация о российских компаниях весьма разрознена, авторы доклада провели первое в своём роде качественное исследование на основе данных из открытых источников и их анализа с применением двух подходов — «сверху вниз» и «снизу вверх». Подход «сверху вниз» заключается в отборе компаний из отраслей, которые наиболее благоприятствуют инновациям и конкурентоспособности. При подходе «снизу вверх»

компании выбираются при помощи анализа рейтингов, участников профессиональных конкурсов, премий, а также отраслевых и корпоративных новостей и другого рода открытых источников.

«Сверху вниз»

Чтобы понять, где искать истории успеха, мы определили несколько критериев для выбора отраслей, где с наибольшей вероятностью можно их найти. Наше главное предположение заключалось в том, что успешные частные компании находятся в первую очередь в ёмких и динамичных отраслях с минимальным вмешательством государства. Таким образом, на основании общего набора критериев мы выделили несколько отраслей, где для достижения успеха в конкурентной среде жизненно необходимы стратегии, основанные на нестандартных и новаторских решениях, и провели анализ по двум направлениям (см. рис. 3):

- по вертикали — масштаб возможностей (широкие или ограниченные), которые определяются вкладом той или иной отрасли в ВВП и в рост ВВП, а также тем, насколько велико количество крупных и средних компаний в этой отрасли;

РИС. 3. ОТБОР ОТРАСЛЕЙ



Источник: Росстат, анализ Института исследований развивающихся рынков бизнес-школы СКОЛКОВО

- по горизонтали — контроль возможностей (государство или рынок), который связан с тем, насколько глубоко отрасль регулируется государством, а также тем, насколько глубоко государство участвует в функционировании отрасли через собственность или любую другую форму контроля над бизнесом.

Помимо верхнего правого квадранта (рыночный контроль возможностей, широкий масштаб возможностей), впечатляющие и многообещающие примеры компаний можно обнаружить и в других секторах, в частности, в нижнем правом (рыночный контроль возможностей, ограниченный масштаб возможностей), где наш анализ позволяет надеяться на появление выдающихся новых игроков. В рамках настоящего исследования, мы сфокусировались только на верхнем правом квадранте, к которому мы применили дополнительный набор критериев, дабы сузить перечень отраслей для дальнейшего анализа. Один из таких критериев — производительность труда; она помогла нам выделить те отрасли, где ее уровень и темпы роста были выше среднего — это розничная торговля, сфера потребительских товаров, высокие технологии (в том числе IT), потребительское кредитование и телекоммуникации.

На следующем этапе мы проводили анализ компаний уже в рамках этих отраслей. Таким образом, в перечень попали относительно новые высокотехнологичные отрасли, связанные со сферой услуг и в основном стимулируемые за счёт потребительского, а не корпоративного спроса. Эти отрасли являются достаточно конкурентными, открыты конкуренции со стороны иностранных компаний и благодаря их размеру и темпу роста весьма привлекательны. В таких условиях компании вынуждены опираться на инновации, чтобы выжить.

«Снизу вверх»
















Процесс отбора «снизу вверх» начинался с составления перечня успешных частных компаний. Мы опирались на три типа источников. Первый — рейтинги и конкурсы, на которых награждались и осо-

бо выделялись инновационные компании. Это, среди прочих, такие рейтинги, как «TechУспех», «Время инноваций» и «Топ-50 инновационных компаний России по версии ISEM». Второй — перечень российских компаний, которые участвовали в международных мероприятиях в сфере инноваций, например CeBit и BioTechnica (Ганновер, Германия), Analytica China (Шанхай, Китай) и Nanotechnology (Тессалоники, Греция). Третий — компании-резиденты инновационных кластеров или инкубаторов, или компании, которые получали инвестиции из специализированных фондов венчурного капитала. Затем мы проанализировали свидетельства успешного присутствия компаний на рынке, что помогло отсеять компании, находящиеся на ранних стадиях своего жизненного цикла. Итоговый критерий — степень успешности на внутреннем рынке — был введён нами для того, чтобы выявить группу компаний, которые использовали технологические инновации для преодоления инфраструктурных недостатков российского рынка. Опираясь на сочетание этих критериев, мы подготовили для дальнейшего исследования список из более чем ста компаний.

Отбор

На заключительном этапе отбора мы объединили результаты подходов «сверху вниз» и «снизу вверх» и получили итоговый перечень компаний для бизнес-кейсов. Такой подход к исследованию позволил получить список общепризнанных, а также менее известных историй предпринимательского успеха. Всего было отобрано пятнадцать компаний из пяти различных отраслей — Пятнадцать избранных. Исследование проводилось на основе информации из открытых источников: веб-сайтов компаний, отраслевых обзоров, профессиональных баз данных и средств массовой информации. На рис. 4-10 приводится краткое описание профилей компаний и их руководителей.

РИС. 4. ПРОФИЛЬ 15 БИЗНЕС-ЛИДЕРОВ

Компания	Отрасль	Год основания	Город основания	Рынки капитала	Выручка, млн \$ США	Численность работников
 QIWI	Потребительское кредитование	2009	Кемерово, Москва	NASDAQ	188 ¹	> 1,000
 Tinkoff Credit Systems	Потребительское кредитование	2006	Москва	LSE	1,100 ²	> 6,000
 OZON.ru	Розничная торговля	1998	Санкт-Петербург	Венчурный капитал	~ 750	> 2,400
 MAGNIT	Розничная торговля	1994	Краснодар	LSE	18,202	> 230,000
 TereMOK	Потребительские товары	1998	Москва	—	~ 140	> 2,000
 SPLAT	Потребительские товары	2000	Москва	—	~ 100	> 700
 PROGNOZ	Высокие технологии	1991	Пермь	—	~ 120	> 1,500
 Yandex	Высокие технологии	1993	Москва	NASDAQ	1,207	> 5,300
 NT-MDT	Высокие технологии	1989	Зеленоград	—	~ 80	> 300
 ABBYU	Высокие технологии	1989	Москва	—	~ 200 ³	> 1,250
 LUXOFT	Высокие технологии	2000	Москва	NASDAQ	398 ⁴	> 8,000
 TRANSAS	Высокие технологии	1990	Санкт-Петербург	—	~ 300 ³	> 2,000
 AZSKON	Высокие технологии	1989	Коломна (Московская область)	—	~ 30	> 650
 WALAWAR	Высокие технологии	1999	Новосибирск	Венчурный капитал	~ 30 ⁵	> 400
 MEGAFON	Телекоммуникации	2002	Санкт-Петербург/Москва	LSE	8,400	> 33,500

Примечание: если не указано иное, данные о доходах приводятся за полный 2013 год; для котирующихся на бирже компаний использовалась официальная финансовая отчётность; для компаний, которые не котируются на бирже, приводятся ориентировочные показатели на основании информации из открытых источников

¹Скорректированный чистый доход

²Процентный доход

³За полный 2012 год

⁴За 2014 финансовый год, заканчивающийся 31.03.2014

Источник: веб-сайты компаний, Vedomosti.ru, Forbes.ru, Expert.ru, Cnews.ru, анализ Института исследований развивающихся рынков бизнес-школы СКОЛКОВО

Все логотипы являются зарегистрированными торговыми марками соответствующих компаний

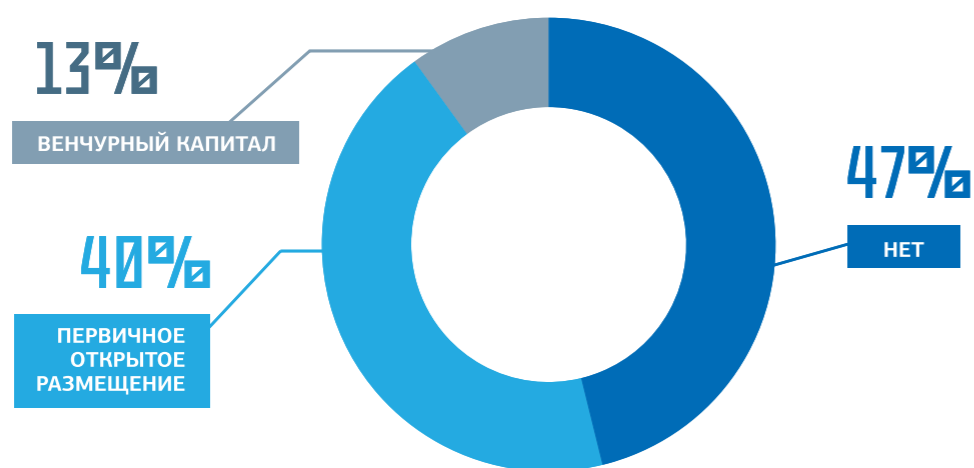
РИС. 5. КОМПАНИИ ПО МЕСТУ ИХ ОСНОВАНИЯ



РИС. 6. ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ИНЖЕНЕРНЫХ КАДРОВ



РИС. 7. ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ НА РЫНКЕ КАПИТАЛА



Для сравнения: по данным РвС, за последние 25 лет состоялось всего 137 первичных размещений акций российских компаний

РИС. 8. ВОЗРАСТ КОМПАНИИ

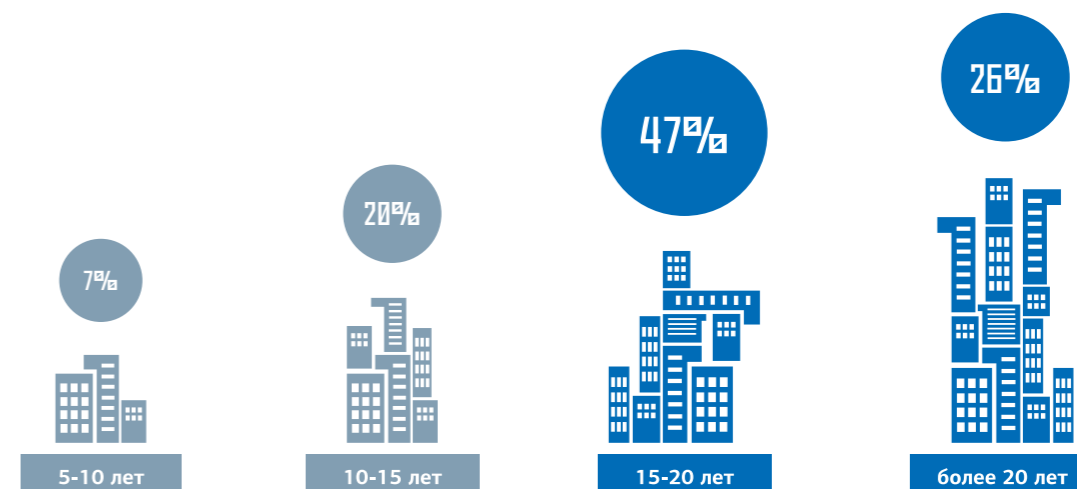


РИС. 9. ОБРАЗОВАНИЕ ОСНОВАТЕЛЯ

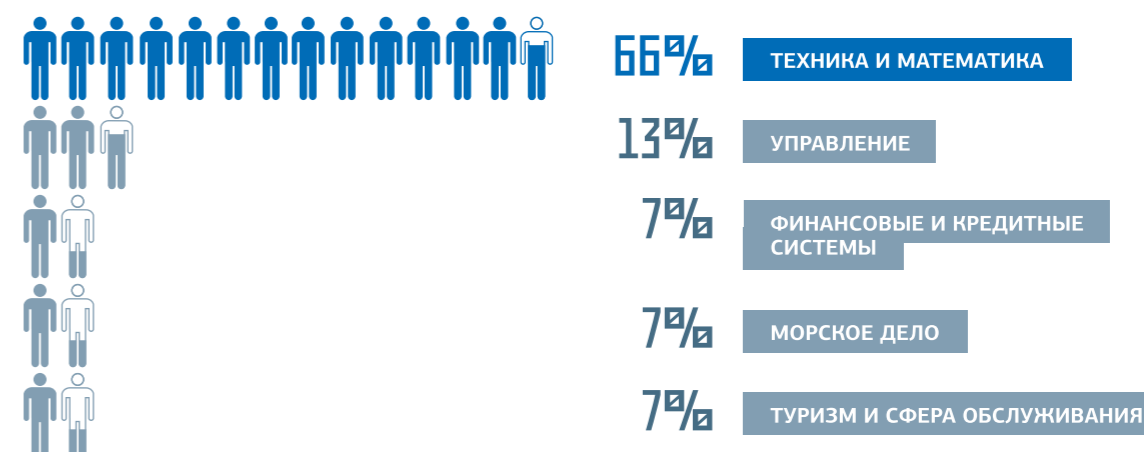
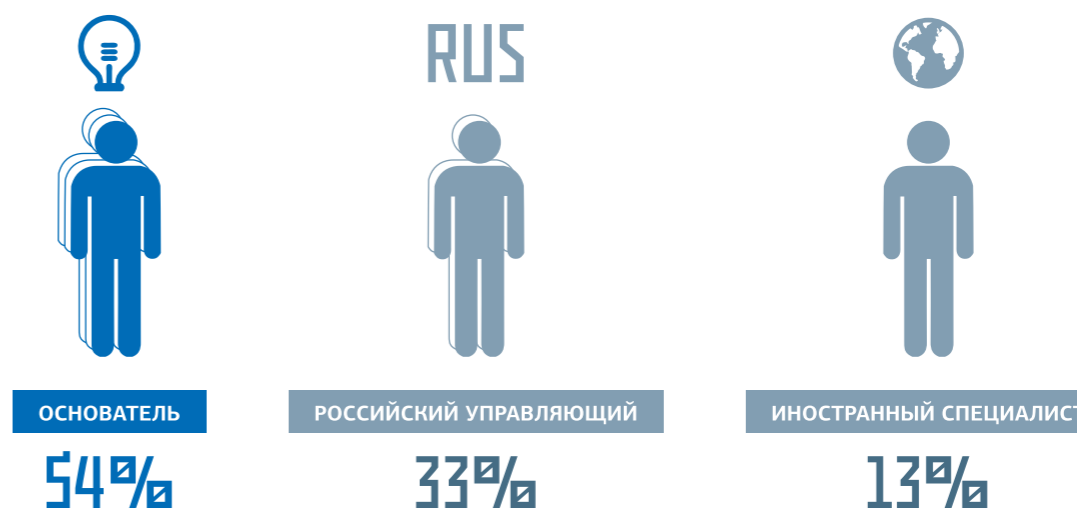


РИС. 10. ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР



Источник: веб-сайты компаний, Vedomosti.ru, Forbes.ru, Expert.ru, Snews.ru, анализ Института исследований развивающихся рынков бизнес-школы СКОЛКОВО

Глава 2: Стратегии успеха



Резюме



Введение



Глава 1:
В поисках
лидеров



**Глава 2:
Стратегии
успеха**



Глава 3:
Вызовы
будущего



Заключение



Библиография
и материалы
для допол-
нительного
чтения

Компании, вошедшие в наш список Пятнадцати избранных, смогли выжить и продемонстрировать выдающиеся результаты даже несмотря на быстро меняющиеся условия ведения бизнеса. Факторы, обусловившие их становление и стратегию успеха, в значительной мере определялись состоянием российского рынка, который отражал как преимущества, так и недостатки молодой развивающейся рыночной экономики.

Слабый рынок: на выходе из политических и экономических кризисов начала 90-х годов Россия осталась со сравнительно неразвитыми рыночными институтами, плохо приспособленными к новым условиям ведения бизнеса, относительно высоким уровнем безработицы, низким авторитетом правовых институтов, низкой покупательной способностью населения и слабой валютой. В начале 90-х такие базовые рыночные институты, как, например, банковский сектор, рынки капитала, законодательство об интеллектуальной собственности и защита частной собственности были попросту не развиты и недоступны пионерам российского бизнеса. Пробелы в законодательстве, а также в налоговых и отраслевых нормативно-правовых актах позволяли как бизнесу, так и государству трактовать законы в свою пользу.

Несовершенство инфраструктуры: одна из основных проблем, ограничивающих рост российской экономики — различного рода несовершенства инфраструктуры, к которым в частности относятся неразвитая транспортная система, далёкая от совершенства логистика и, к примеру, дефицит коммерческой недвижимости. Кроме этого, компании страдают от недостаточного или малонадёжного предложения профессиональных услуг, компонентов, комплектующих и расходных материалов. Некоторые отрасли развивались

быстрее других, что привело к общему дисбалансу в среде ведения бизнеса и не позволявшему линейно применять проверенные в иных условиях бизнес-модели. Часть отраслей вовсе отсутствовала, как, например, телекоммуникации и потребительское кредитование, или же эти отрасли кардинально отличались от того, как они выглядят в настоящее время, например, розничная торговля или потребительские товары. Это означало, что компаниям приходилось многое создавать с нуля, в том числе бизнес-модели и цепочки поставок, а главное — формировать потребительский опыт.

Неразвитая культура предпринимательства: на наш взгляд, сложившаяся в России культура ведения дел также мешала развитию предпринимательского сектора, так как предпринимательство в традиционном понимании никогда не было выдающейся чертой российского менталитета. Мало того, в советское время предпринимательство считалось занятием недостойным. Единственная бизнес-модель, знакомая в советское время значительной части населения и подпитывавшая теневой сектор советской экономики — это продажа дефицитных товаров. Легальная возможность зарабатывать деньги появилась у населения лишь с распадом СССР в начале 90-х, открытием границы и притоком иностранных товаров. В связи с этим у нас не вызывает удивления тот факт, что по меньшей мере треть основателей Пятнадцати избранных сформировали первоначальный капитал именно в этой сфере и только потом переключились на более амбициозные цели и комплексные стратегии.

Отсутствие доверия: российское бизнес-сообщество делает ставку на ведение дел с узким кругом доверенных лиц — модель «семья и друзья» — и, соответственно, на сохране-

ние высокого уровня контроля над бизнесом. Это означает, среди прочего, что российский бизнес зачастую уделяет больше внимания стимулированию и вознаграждению руководителей высшего звена, нежели формированию наилучшей отраслевой практики. Или же, например, вместо изучения возможностей новых партнерств, российских бизнес зачастую предпочитает заниматься развитием собственных компетенций и вертикальной интеграцией. Недостаток доверия существует не только между компаниями, но и между клиентами и компаниями. Например, ошутимая пробле-

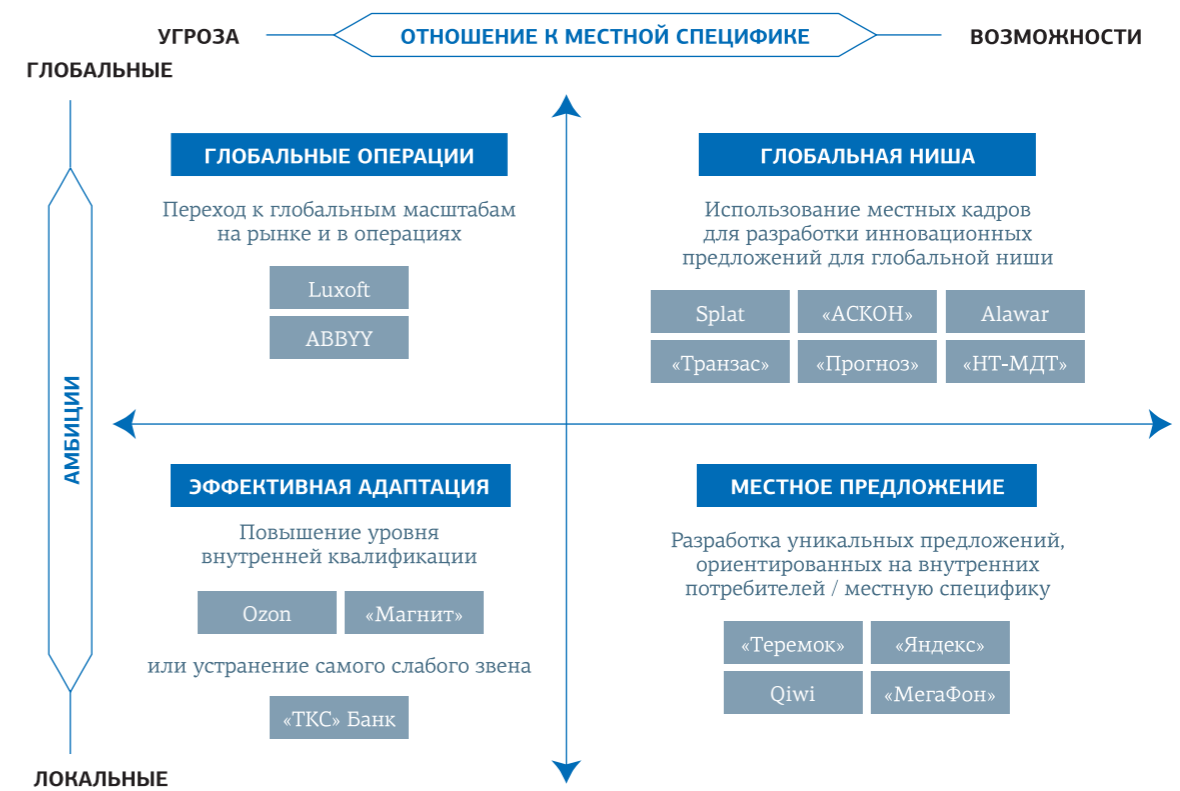
шими практиками, бизнес-моделями и высокотехнологичными решениями, подсмотренными за границей. Российский менталитет и советское наследие сделали бизнес — в особенности, на ранних этапах его развития — в значительной мере замкнутым на внутреннем рынке. В отличие от китайских предпринимателей, которые с самого начала экономических реформ конца 70-х стремились встраиваться в глобальные производственные цепочки, российские компании среднего размера по большей части недооценивали возможности международной экспансии. Установка на внутренний ры-

Неблагоприятная рыночная конъюнктура, пробелы в законодательстве, неразвитость инфраструктуры и отсутствие поначалу сложившихся бизнес-практик делают успех Пятнадцати избранных ещё более впечатляющим. Эти компании смогли выйти на лидирующие рыночные позиции на внутренних и даже глобальных рынках, несмотря на упомянутые проблемы, а часто даже благодаря им

ма для российского бизнеса — нежелание потребителей переходить к современным способам оплаты. Значительная часть населения по-прежнему предпочитает не пользоваться для оплаты банковскими карточками, что делает Россию страной преимущественно наличных, а не безналичных расчётов. Именно эта проблема заставила адаптироваться те четыре компании из Пятнадцати избранных, чья бизнес-модель основана на прямом контакте с конечным потребителем. В 90-е и в начале 2000-х перечисленные выше проблемы были очень веским аргументом для иностранных компаний против выхода на российский рынок, что дало российским компаниям больше пространства и времени для развития. Отсутствие опытных конкурентов помогло становлению российского бизнеса, который получил шанс заполнить пустую нишу, учась на своём опыте без каких-либо готовых моделей успеха. Основатели бизнеса опирались на полученное в Советском Союзе инженерное образование, дополняя его луч-

нок приводила (и приводит) к тому, что, столкнувшись с ограничениями роста, российские компании склонны рассматривать вертикальную или горизонтальную интеграцию, вместо того чтобы выходить на рынки других стран с существующим портфелем продукции. Неблагоприятная рыночная конъюнктура, пробелы в законодательстве, неразвитость инфраструктуры и отсутствие поначалу сложившихся бизнес-практик делают успех Пятнадцати избранных ещё более впечатляющим. Эти компании смогли выйти на лидирующие рыночные позиции на внутренних и даже глобальных рынках, несмотря на упомянутые проблемы, а часто даже благодаря им.

РИС. 11. МАТРИЦА СТРАТЕГИЙ УСПЕХА



Источник: анализ Института исследований развивающихся рынков бизнес-школы СКОЛКОВО

Стратегии

Несмотря на то, что каждая компания уникальна и что на основе историй их успеха нельзя вывести одну единственную, нам удалось найти некоторые моменты, позволяющие построить обобщённую картину (см. рис. 11).

Нашей основной идеей было понять, как Пятнадцать избранных решали проблемы, связанные с особенностями ведения бизнеса в России. Часть компаний видели в них проблему и искали способ её обойти. Другие, напротив, считали их возможностью, с помощью которой можно сформировать конкурентное преимущество. Кроме того, мы изучали то, как компании использовали своё позиционирование на внутреннем и международном рынках для получения максимальной выгоды из имеющихся возможностей. Как оказалось, при всем разнообразии приведённых ниже стратегий Пятнадцать избранных имеют общую черту: они очень быстро откликаются на изменения на рынке и ориентируются, в первую очередь, на стратегию

«длинного хвоста» (long-tail strategy) — фокус на нишевых клиентских сегментах, по тем или иным причинам не находящимся в фокусе внимания основных игроков рынка.



Эффективная адаптация

Компании в этой группе получают конкурентное преимущество за счёт успешной адаптации мировых практик к российским реалиям, даже несмотря на несовершенство инфраструктуры и недостатки рынка. Наиболее распространённая стратегия, используемая этими компаниями — это ставка на развитие всех критически значимых компетенций внутри компании во избежание рисков, связанных с аутсорсингом на несовершенном рынке. Такого рода стратегии, как правило, эволюционировали по мере того, как бизнес находил все более продвинутые способы применения цифровых технологий. Сначала компании использовали цифровые

технологии для максимального увеличения эффективности внутренних ресурсов, а затем начинали предлагать основанные на них услуги рынку. Пока мы не видим большого числа продаж этих вспомогательных бизнесов, однако считаем, что это произойдёт само собой на фоне развития рынка и усиления конкуренции на основных направлениях деятельности компаний.

За счёт применения стратегии эффективной адаптации крупнейшая российская розничная сеть «Магнит» обошла не только своих внутренних конкурентов, но и глобальных лидеров, присутствующих на отечественном рынке. Компания добилась успеха, опираясь на собственную логистику и штатных программистов. «Магнит» использует собственные IT-решения для планирования ресурсов предприятия и благодаря этому обеспечивает достаточный объём свежих продуктов на полках магазинов. Вкупе со стратегическим решением ориентироваться в первую очередь на небольшие города, тогда как конкуренты, в первую очередь, пытались воспользоваться более очевидными возможностями в мегаполисах, «Магнит» добился доверия потребителей и увеличил свою долю рынка практически незаметно для соперников. В результате конкуренты отреагировали слишком поздно, когда «Магнит» было уже сложно догнать.

Как и «Магнит», компания Ozon — «русский Amazon» — стала лидером рынка, сделав ставку на свои операционные и логистические преимущества. В 1998 году, когда была создана компания, обычная почтовая доставка все ещё была достаточно ненадёжной, а население, как и сейчас, предпочитало наличные расчёты и с трудом представляло себе возможность онлайн-покупок. Для решения этих проблем в Ozon решили создать собственное транспортное подразделение и развернуть по всей стране сеть пунктов комплектования заказов. Это обеспечило компании своевременную доставку заказов клиентам, которые при желании могли оплатить их наличными при получении.

После того как собственная логистика была отлажена, Ozon и «Магнит» стали предоставлять эту услугу другим компаниям, не только эффективно используя ресурсы для получения дополнительной прибыли, но и постоянно находясь в курсе потребностей рынка.

Альтернативой использованию внутренних ресурсов компании можно считать страте-

гию устранения слабого звена. Например, «Тинькофф Кредитные Системы» — банк потребительского кредитования без единого отделения — решил проблему неразвитости рынка коммерческой недвижимости в России за счёт соответствующей адаптации своей бизнес-модели. Банк ТКС доставляет кредитные карты курьером и обслуживает клиентов онлайн и по телефону.



Местное предложение

Эти компании превзошли своих глобальных и местных конкурентов за счёт лучшего понимания текущих и потенциальных потребностей российских потребителей и за счёт лучшей адаптации своих продуктов под эти потребности.

Один из примеров того, как можно воспользоваться пробелом на рынке и построить очень привлекательный бизнес — это компания Qiwi, которая решила проблему миллионов пользователей мобильных телефонов, построив по всей стране сеть из десятков тысяч терминалов оплаты. Компания устанавливала терминалы в людных местах (в магазинах, у входов в метро) таким образом, чтобы пользователям, которые привыкли за все платить наличными, не приходилось тратить время в центрах оплаты, где скапливались огромные очереди.

Успех был моментальным и, конечно, не продержался бы длительное время, но он помог Qiwi завоевать доверие клиентов, сделать бренд узнаваемым и стать партнёром авторитетной международной платёжной системы VISA.

В отличие от перечисленных выше компаний, следующие примеры смогли не просто преодолеть узкие места российского рынка, но и построить на этом свои конкурентные преимущества (например, русский язык и русская кухня).

«Яндекс» — «русский Google» — сыграл на более эффективном, чем у американской компании, поиске на русском языке, а также на создании сервисов, рассчитанных на местный рынок. Это, например, «Яндекс.Пробки», который помогает водителям ориентироваться в российских городах и объезжать пробки.

Или «Яндекс.Такси» — сервис, позволяющий заказать такси за считанные минуты, выбрав ближайшую машину от сотен поставщиков. Такие инновации стали возможными не только за счёт сложных математических алгоритмов, созданных «Яндексом», но и потому, что руководители компании знали местные условия так же хорошо, как и их клиенты.

Насколько «местной» может стать глобальная сеть быстрого питания? Она может попытаться, но вряд ли сможет обыграть на российском рынке местную сеть «Теремок», которая успешно конкурирует и с McDonald's, и с Burger King, предлагая в качестве основы для бутербродов и рулетов традиционные русские блины вместо гамбургеров. Компания выстроила взаимодействие с клиентом, опираясь на русские традиции общения, хорошо дополняющие превосходное качество продукции: контакт продавца с клиентом начинается с фразы «Добрый день, сударь» или «Добрый день, сударыня».

Умение предугадывать потребности клиентов было единственным шансом «МегаФона» на успех, так как он был последним из «большой тройки» операторов, кто вышел на российский рынок сотовой связи. «МегаФон» опередил «Билайн» и МТС, сделав ставку на передачу данных, а не на голосовой трафик, и сосредоточившись на обеспечении быстрой и надёжной связи там, где клиенты обычно используют мобильные данные — в пути. Компания «МегаФон» сконцентрировалась на транспорте, в первую очередь подземном и воздушном, начав одновременно с этим строить сеть по всей России. Таким образом, компании удавалось подтверждать свой лозунг — «Будущее зависит от тебя».



Глобальная ниша

Лидеры глобальной ниши добиваются успеха, делая ставку на создание одного базового продукта мирового уровня, на его постоянное совершенствование и предложение клиентам по всему миру его различных вариантов. Неважно, применяет ли компания стратегию лидерства по издержкам или сконцентрирована на уникальных свойствах продуктов или услуг: ключевым

фактором успеха является привлечение высококвалифицированных сотрудников с научным бэкграундом. Как сказал в одном из своих интервью Анатолий Карачинский, основатель и президент ведущего российского разработчика и интегратора IT-систем компании IBS Group, инженеры — такое же преимущество России, как нефть («Ведомости», 2013).

А поскольку российские инженеры всегда были движущей силой инноваций, это преимущество обладает по меньшей мере таким же потенциалом выхода на мировые рынки, как и нефть. Именно уникальное сочетание превосходных инженерных кадров, подготовленных в лучших научных школах Советского Союза, и предпринимательского потенциала конкретных бизнесменов позволяет получать продукт мирового уровня по разумной стоимости. Для того, чтобы описать данную модель, мы изучили ряд высокотехнологичных региональных компаний, появившихся в ведущих национальных исследовательских центрах, некоторые из которых изначально были частью советских военно-промышленных кластеров:

Alawar — на сегодняшний день это ведущая компания по разработке и продвижению казуальных компьютерных игр. Компания была основана в Новосибирске, где находятся несколько лучших отечественных инженерных школ.

Компания «АСКОН», созданная в Коломне сотрудниками местных предприятий военно-промышленного комплекса, конкурирует с мировыми лидерами в области программного обеспечения для трёхмерного компьютерного конструирования и проектирования. Компания «Прогноз», основанная группой экономистов и учёных Пермского государственного университета, успешно конкурирует с Oracle в области создания приложений для бизнес-аналитики.

Компания «Транзас», образованная в конце 1980-х годов тремя советскими моряками, для которых программирование изначально было всего лишь хобби, в настоящее время является мировым лидером в разработке навигационных систем и симуляторов.

«НТ-МДТ», вторая в мире компания, разрабатывающая и производящая сложные диагностические системы на базе атомных силовых микроскопов, была основана исследователями из Зеленограда, который называют советской Кремниевой долиной.

Эти компании схожи не только в том, что у них были общие предпосылки к успеху, но и в том, что они уделяют внимание улучшению основной продукции или технологии и развитию связанных с ними интегрированных решений.

Существуют и другие примеры глобальной нишевой стратегии, которые аналогичным образом опираются на лучший человеческий капитал для создания продукции высочайшего уровня. Например, SPLAT является поставщиком премиальных средств для ухода за полостью рта с бесконечным, на первый взгляд, ассортиментом: съедобная паста для детей, гипоаллергенная паста для беременных, эксклюзивная паста с микрочастицами золота — и это далеко не всё. SPLAT успешно конкурирует с такими брендами, как Colgate, Blend-a-Med и Oral-B в России, а также в 28 странах мира.



Глобализация операций

Кроме превосходного качества продукции или услуг, знания рынка и лучших в своей области показателей деятельности, стратегия глобализации операций включает создание множества локальных подразделений и привлечение кадров по все-

му миру. Всего этого, казалось бы, сложно ожидать от российских компаний.

На практике лишь единичные компании оказались способны действовать согласно этой стратегии. Возможно, одним из лучших примеров является компания Luxoft, предлагающая разработку программного обеспечения за рубежом. Luxoft обходит более дешёвых индийских конкурентов, ориентируясь на разработку сложных решений для ведущих западных компаний. Сервисные подразделения компании располагаются не только в затрато-эффективных странах, например, в России или Вьетнаме, но и в непосредственной близости к потребителю — например, в США и странах ЕС.

Другим примером стратегии глобализации операций является компания АBBYY. Изначально компания развивалась, используя стратегию глобальной ниши, но довольно быстро ощутила потребность в местной экспертизе для создания более адаптированных продуктов. В результате АBBYY сменила стратегию и стала опираться на дочерние компании на иностранных рынках, привлекая местные кадры.

Глава 3 Вызовы будущего



Резюме



Введение



Глава 1:
В поисках
лидеров



Глава 2:
Стратегии
успеха



**Глава 3:
Вызовы
будущего**



Заключение



Библиография
и материалы
для допол-
нительного
чтения

Стратегии, построенные на особенностях внутреннего рынка, обеспечили Пятнадцати избранным конкурентное преимущество и помогли им сформировать выигрышное ценностное предложение. Компании показали, что могут превзойти или, по меньшей мере, составить конкуренцию глобальным компаниям на внутреннем, а иногда и на международном рынке. В связи с этим возникает очевидный вопрос: а насколько их стратегии могут быть гарантией долгосрочных конкурентных преимуществ? Нашли ли компании рецепт вечного успеха или же новые проблемы могут замедлить дальнейший рост и даже превратить преимущества в недостатки?

Ужесточение условий: экономические условия в России уже не столь благоприятны, как несколько лет назад. В 2000-х годах Россия наряду с другими странами БРИКС демонстрировала быстрый рост на уровне 10% в год. Вместе с тем экономика страны серьёзно пострадала от мирового финансового кризиса, в результате которого только в 2008 году ВВП упал на 8%. Несмотря на то что восстановление экономики было довольно быстрым, темпы роста снижались: 4,3 % в 2011 году, 3,4 % в 2012 году, 1,3 % в 2013 году (World Bank, 2014) с нулевыми прогнозами на 2014-15 годы (OECD, 2014). Сам по себе экономический спад возможно и не привёл бы к изменению условий для таких компаний, однако он происходил одновременно с общим развитием рынков и усилением конкуренции как внутри страны, так и за рубежом. Компаниям стало труднее получать внешнее финансирование и тем более выходить на рынки капитала, что создало дополнительные препятствия для развития. Прибыльные глобальные ниши становятся слишком тесными для дальнейшего естественного роста. При этом потенциальные риски, связанные с покупкой

российских компаний, снижают их привлекательность для иностранных компаний и могут привести к срыву потенциальных проектов и усложнить не только рост компаний, но зачастую возможность сохранения существующих позиций.

Сокращение диапазона возможностей: в течение последних десяти лет компании стали ощущать положительные результаты постепенно развивающихся общественных институтов и инфраструктуры, а также ужесточения конкуренции между поставщиками услуг и другими посредниками. Кроме этого, клиенты становятся все более требовательными. Все это привело к сужению разрыва между отстающими и ведущими игроками и практически ликвидировало конкурентные преимущества Пятнадцати избранных, основанных на использовании изъянов рынка. Улучшение условий ведения бизнеса также привело к появлению в последнее десятилетие иностранных участников, что оказало дополнительное давление на лидеров предпринимательства в России.

Битва за кадры: многие из Пятнадцати избранных достигли своего положения на мировом рынке за счёт качества и сравнительно низкой стоимости нишевого продукта. Вместе с тем для дальнейшей экспансии и роста на существующих рынках им наверняка потребуются более сложные международные стратегии. Чтобы выжить, компаниям придётся из успешных экспортёров превратиться в по-настоящему глобальных участников рынка с международными цепочками поставок и операционными центрами по всему миру. Такие изменения требуют не просто наличия другого набора навыков у сотрудников, но и другого подхода к работе с талантами. Трансформация компаний будет тем более непростой, что для российских компаний по-

иск и удержание квалифицированных кадров традиционно очень сложная проблема. Это ещё более справедливо для конкурентов в рыночных нишах, где интеллектуальный капитал значит много. Неизбежное увеличение общих затрат на человеческий капитал может в принципе привести к потере конкурентных преимуществ, основанных на доступе к недосягаемым высококвалифицированным кадрам.

Способность к инновациям

Приведённые выше факторы подрывают устойчивость нестандартных решений, при помощи которых Пятнадцать избранных обходили особенности российского рынка или использовали их в свою пользу. В связи с этим можно предположить, что вскоре этих преимуществ станет недостаточно для устойчивого долгосрочного развития. Более того, они могут привести к тирании прошлых успехов: стратегии, приносившие плоды в прошлом, в будущем будут все менее и менее значимы и приведут к сокращению, а не росту бизнеса.

Большинство компаний, проанализированных в настоящем исследовании, ставят во главу угла продукт — стратегия «изнутри-вовне», но мало обращают внимания на создание новых форм бизнеса и потребительского опыта — стратегия «извне-вовнутрь»

Все более сложные вызовы требуют инновационных решений, но не поверхностных корректировок, а интегрированной системной стратегии, опирающейся на новаторские подходы. Для того чтобы оценить, в какой мере Пятнадцать избранных готовы к этому, мы провели анализ их стратегий по системе «Десять типов инноваций», разработанной инновационным гуру Ларри Кили и его партнёрами (Keeley et al., 2013). Согласно авторам концепции, инновация — это создание нового жизнеспособного предложения, которое,

конечно, может включать в себя новый продукт, но по сути основано на другом — на более глубоком представлении о потребностях клиента, развитии партнёрств и разработке новых бизнес-моделей. Ларри Кили делит инновации на три категории: структурные инновации, определяющие конфигурацию ведения бизнеса, инновации, направленные на продукцию и услуги компании, и инновации, ориентированные на расширение способов взаимодействия с потребителем и дистрибуцию. На рис. 12 приводится оценка стратегий 15 бизнес-лидеров по этим категориям, пожалуйста, обратитесь к стр. 32-33.

Мы заметили, что половина компаний использует менее трети своего инновационного потенциала. Менее всего инновации применяются в сфере услуг, в развитии бизнес-моделей и вовлечении клиентов и более всего — в создании продукции, формировании бренда и дистрибуции. Иными словами, компании обычно уделяют наибольшее внимание категориям инноваций, связанным с традиционным стратегическим мышлением (например, функциональностью продукции), но не касаются более сложных стратегических элементов.

Надо сказать, такой подход к инновациям характерен не только для России. В работе Л. Кили (L. Keeley et al., 2013) отмечается, что фокусирование на продукцию является распространённой ловушкой для многих компаний. Такую стратегию легко копировать, поэтому по-настоящему успешные компании обходят своих конкурентов за счёт сочетания различных категорий инноваций. Наибольшую устойчивую стоимость можно создать с помощью новых бизнес-моделей и фор-

мирования уникального потребительского опыта. Если инновации затрагивают только продукцию, то это даёт в результате самую низкую прибыль на вложенные инвестиции и обеспечивает наименьшие конкурентные преимущества.

Таким образом, большинство компаний, проанализированных в настоящем исследовании, ставят во главу угла продукт — стратегия «изнутри-вовне», но мало обращают внимания на создание новых форм бизнеса и потребительского опыта — стратегия «извне-вовнутрь». Чтобы обеспечивать рост и создавать большую стоимость в более сложных экономических условиях, компаниям необходимо мыслить, ориентируясь на внутренние улучшения. Такой подход требует более сложных бизнес-систем и выводит на первый план потребителей и рыночные возможности.

Тем не менее, тот факт, что совместно Пятнадцать избранных применяют все десять типов инноваций, говорит об относительном разнообразии российского стратегического ландшафта. В то же время, отдельные компании применяют, как правило, очень ограниченный набор инноваций. Однажды реализованные бизнес-модели могут не сработать в будущем. Стратегии, опирающиеся на нестандартное использование особенностей российского рынка прошлого десятилетия, становятся все менее эффективными: условия ведения бизнеса совершенствуются, источники конкурентных преимуществ иссякают. Бизнес-модели, построенные только на местных особенностях, не могут гарантировать

долгосрочный рост, и компании будут испытывать все большее давление и будут вынуждены внедрять более сложные решения.

Активная реализация существующего потенциала и изменение того, как принимаются и внедряются новые решения, будут создавать проблемы для нынешней практики и процедур, поэтому не каждая компания сможет решить эти проблемы. К тому же, преобразования потребуют широкого сотрудничества между функциональными подразделениями и большого терпения. Факторы, в прошлом приведшие к успеху, станут причиной дополнительных трудностей: во главе более чем половины исследованных компаний по-прежнему стоят их харизматичные основатели, которые доверяют своему предпринимательскому чутью и в гораздо большей степени опираются на интуицию и коллектив друзей, чем на дисциплинированное управление и профессиональных руководителей.

Будущее, несомненно, принадлежит тем компаниям, которые смогут перейти на более сложные бизнес-модели. При этом их существующие преимущества могут сохраняться, а текущие рыночные ниши могут быть по-прежнему прибыльными. На пути преобразований ожидается много проблем, а рыночная конъюнктура будет неблагоприятной, поэтому нет никаких сомнений в том, что преодолеть возникающие проблемы смогут не все. И тем не менее, другого выхода у бизнеса в современных условиях просто нет.

РИС. 12. ОЦЕНКА 15 БИЗНЕС-ЛИДЕРОВ ПО СИСТЕМЕ «ДЕСЯТЬ КАТЕГОРИЙ ИННОВАЦИЙ»

ABBYU — ведущий разработчик программного обеспечения по распознаванию визуальных образов и лингвистических программ, успешно обеспечивающий поставки в по всему миру за счёт интеграции программ в сканеры и системное программное обеспечение, имеет сервисную дочернюю компанию в США.

Alawar — широко признанный разработчик казуальных компьютерных игр. Компания поставляла игры для всех ведущих платформ по всему миру, а впоследствии переклонила на издание и продвижение игр других разработчиков.

«АСКОН» — поставщик решений компьютерного дизайна и проектирования. Компания создала облегчённую версию своего приложения и стала продавать технологическое ядро («движок») другим неконкурентным разработчикам программного обеспечения и игр.

LUHOFT — ведущий разработчик программного обеспечения, ориентированный на комплексные адаптированные решения. Компания постоянно оптимизирует свои операции, чтобы быть ближе к клиенту и опирается на высококвалифицированных профессионалов.

«Магнит» — крупнейшая российская розничная сеть. Компания опирается на внутреннюю логистику и собственные ИТ-решения, формируя сильный, узнаваемый в России бренд.

«МЕГАФОН» — последний из операторов «большой тройки», вышедший на рынок телекоммуникаций. Компания первой начала оказывать услуги передачи данных. Привлекает и стимулирует творческих профессионалов, формируя сильный, узнаваемый в России бренд.

Ozon — лидер электронной торговли, постоянно работающий над расширением ассортимента своей продукции. Стремясь превзойти требования клиентов, компания построила собственные системы оплаты и доставки, в итоге создала бренд, получивший широкое признание потребителей.

«Прогноз» — разработчик программного обеспечения для анализа бизнес-данных. Компания постоянно совершенствует свою базовую продукцию, которая является лучшей в своём сегменте, поддерживает прочные связи с научными учреждениями для привлечения и развития лучших кадров в отрасли.

QIWI — инновационный оператор микроплатежей, успешно использовавший партнёрскую модель для установки своих терминалов. В настоящее время компания входит в альянс с VISA, переориентирована на онлайн-платежи, получает прибыль от транзакций и рекламы.

SPLAT — производитель продукции по уходу за полостью рта. Компания получила признание за оригинальную продукцию, которую распространяет через аптеки и «сарафанное радио»; делает ставку на эмоциональный контакт с клиентами, что позволило построить сильный, узнаваемый бренд.

«Теремок» — сеть быстрого питания, ориентированная на высококачественную традиционную русскую кухню по доступным ценам. Компания создала уникальный стиль обслуживания, что помогло ей найти отклик у российских потребителей.

«Тинькофф» — банк без отделений, который доставляет кредитные карты по почте и через торговых представителей. Компания агрессивно продвигает свой бренд; получила признание за операционное превосходство, инновационные предложения и успешные партнёрства с поставщиками смежных услуг.

«Яндекс» — компания непрерывно улучшает свои популярные сервисы, построенные вокруг своей главной компетенции — интернет-поиска. Бренд широко известен, компания инвестирует в таланты и находит нестандартные модели партнёрства с поставщиками услуг.

«Транзас» — мировой лидер по поставкам навигационных систем, симуляторов и тренажёров. Компания постоянно создаёт новые решения на базе технологического ядра, эффективно управляет своей международной цепочкой поставок и дистрибуцией.

«НТ-МДТ» — признанный разработчик высокоточных микроскопов. Компания инвестирует в новые решения, обеспечивает высочайший уровень производства на своих предприятиях в России, а также эффективно управляет международной дистрибуторской сетью.

	Конфигурация			Предложение		Потребительский опыт				
	Модель получения прибыли	Система связей	Структура	Процесс	Характеристики продукта	Взаимодополняемость предложения	Обслуживание	Канал	Бренд	Работа с клиентами
Как вы:	получаете прибыль	взаимодействуете с другими для создания стоимости	организуете и выстраиваете работу с кадрами и активами	используете оригинальные методы и технологии в основной деятельности	развиваете отличительные черты и функциональность	создаете дополняющие товары и услуги	поддерживаете и увеличиваете ценность своих основных продуктов	доставляете свои предложения потребителям и пользователям	позиционируете свои предложения и бизнес	обеспечиваете увлекательное взаимодействие с клиентом
ABBYU®										
alawar										
АСКОН										
LUHOFT										
МАГНИТ										
МЕГАФОН										
NT-MDT										
ozon.ru выберите										
PROGNOZ										
QIWI										
SPLAT										
Теремок										
Tinkoff Credit Systems										
TRANSAS										
Yandex										

Источник: анализ Института исследований развивающихся рынков бизнес-школы СКОЛКОВО

Все логотипы являются зарегистрированными торговыми марками соответствующих компаний

Заключение



Резюме



Введение



Глава 1:
В поисках
лидеров



Глава 2:
Стратегии
успеха



Глава 3:
Вызовы
будущего



Заключение



Библиография
и материалы
для допол-
нительного
чтения

Несмотря на явные проблемы в российской экономике, в стране наблюдаются и положительные тенденции. Ярким примером этого является частный бизнес, становление которого прошло почти незаметно для стороннего наблюдателя. Российскому предпринимательству удалось встать на ноги, о чем свидетельствует появление множества успешных и конкурентоспособных частных компаний. Несмотря на то что такие компании оставались практически незамеченными, в особенности для международной аудитории, они представляют собой новое поколение российских бизнес-лидеров, которые сделали предпринимательскую культуру основой своей деятельности.

Пятнадцать избранных примечательны по нескольким причинам. Несмотря на то что большинство из них было образовано в бурные 1990-е годы, они смогли пережить не один экономический спад и продемонстрировать выдающиеся результаты, несмотря на постоянно меняющийся и часто непредсказуемый ландшафт российского бизнеса. Пробелы в законодательстве и несовершенство инфраструктуры не стали препятствием для их развития. Даже наоборот, трудности закалили их, сделав более устойчивыми и креативными. Некоторые из пятнадцати компаний создали отрасли, прежде не существовавшие в России. Анализ стратегий Пятнадцати избранных показывает, что им удалось добиться успеха не только вопреки, но и благодаря российским реалиям. Несмотря на принадлежность к различным отраслям, у них была общая черта: предпринимательский дух и нестандартный подход к формированию и развитию бизнеса. Стратегию компаний определяло то, как они воспринимали особенности ведения бизнеса в России. Одни считали их проблемой и искали пути обхода. Другие же, напротив, относились к ним как к возможности получить конкурентное преимущество.

Предпринимательский дух Пятнадцати избранных объясняет их стремление присутствовать на международном рынке, однако в основной своей массе российские компании редко обладают подобными амбициями. Именно поэтому стратегии успеха Пятнадцати избранных могут быть полезным примером для других российских компаний.

Стратегии, которые когда-то стали преимуществом Пятнадцати избранных, в будущем могут сделать их уязвимыми. Дело в том, что многие компании были успешны, развивая продукцию, бренд и дистрибуцию на сравнительно неразвитом рынке конца 90-х годов. Однако в новых условиях, перед лицом нестабильной экономики, растущей конкуренции, а также все более требовательных клиентов подобное мышление, направленное «изнутри-вовне» и ставящее продукт во главу угла, может оказаться неэффективным. Стоит задуматься, насколько старые стратегии гарантируют Пятнадцати избранным рост в будущем? Новые вызовы требуют сложных решений и сподвигают компании обратить свой взгляд «извне-вовнутрь» и опираться в разработке продуктов на новаторские решения и лучшее понимание потребителей, что в перспективе позволит им сохранить предпринимательский образ мыслей и использовать ориентированные на потребителя гибкие и нестандартные бизнес-модели.

Библиография и материалы для дополнительного чтения



Резюме



Введение



Глава 1:
В поисках
лидеров



Глава 2:
Стратегии
успеха



Глава 3:
Вызовы
будущего



Заключение



**Библиография
и материалы
для допол-
нительного
чтения**

Chin, V. and Michael D.C. 2014. *2014 BCG Local Dynamos: How Companies in Emerging Markets are Winning at Home*, Boston Consulting Group.

CNews. 2013 год. Обзор: Рынок ИТ: 2013 (http://www.cnews.ru/reviews/new/2013/review_table/ed22734311cfe6ccbf46b7b7f1d40547ea6c1054/, проверено 18 сентября 2014 г.).

Cornell University, INSEAD, and WIPO. 2014. *The Global Innovation Index 2014: The Human Factor in innovation*, Fontainebleau, Ithaca, and Geneva.

Эксперт. 2011 год. «Эксперт» — Инновации (www.raexpert.ru/researches/expert-inno/, проверено 10 октября 2014 г.).

Федеральная государственная служба статистики. 2011 год. Товарная структура экспорта Российской Федерации (www.gks.ru/free_doc/new_site/vnesh-t/ts-exp.xls, проверено 26 ноября 2014 г.).

Федеральная государственная служба статистики. 2013 год. Валовая добавленная стоимость по видам экономической деятельности (www.gks.ru/free_doc/new_site/vvp/tab11b.xls, проверено 26 ноября 2014 г.).

Forbes. 2012 год. 30 российских интернет-компаний: рейтинг Forbes (www.forbes.ru/investitsii-slideshow/nedvizhimost/79474-30/slide/24, проверено 30 октября 2014 г.).

Forbes № 10 (127), октябрь 2014 года. 200 крупнейших частных компаний: рейтинг Forbes.

Keeley L., Pikkell R., Quinn B. and Walters H. 2013. *Ten Types of Innovation: The Discipline of Building Breakthroughs*, Hoboken: John Wiley & Sons.

Коровкин В. 2014 год. Создатели будущего. *BRICS Magazine* № 3(7), сс. 46–65.

OECD. 2014. *Russian Federation — Economic forecast summary*. Available at: <http://www.oecd.org/eco/outlook/russian-federation-economic-forecast-summary.htm>, проверено 20 ноября 2014 г.).

Park S.H., Ungson G.R., and Zhou N. 2013. *Rough Diamonds: The Four Traits of Successful Breakout Firms in BRIC Countries*, San Fransisco: Jossey Bass.

Полунин Ю., Юданов А. Хрупкая сила среднего бизнеса. Эксперт № 20 (851). 2013 год.

PwC. 2014 год. Обзор IPO российских компаний за 2005–2014 гг. Биржевые площадки, инвестиционные банки, юридические консультанты, аудиторы и юрисдикции эмитентов (www.pwc.ru/en/capital-markets/russian-ipo.jhtml, проверено 18 ноября 2014 г.).

Schwab, K and Sala-i-Martin, X. World Economic Forum. 2014. *The Global Competitiveness Report 2014-2015*, World Economic Forum.

Ведомости. 2013 год. Интервью — Анатолий Карачинский, президент IBS Group (www.vedomosti.ru/library/news/8923521/inzheneriy_takoe_zhe_preimuschestvo_rossii_kak_neft_anatolij?full#cut, проверено 26 ноября 2014 г.).

Ведомости. 2014 год. Лидеры российского бизнеса: справочник компаний, упоминаемых в «Ведомостях» (www.vedomosti.ru/companies/a-z, проверено 24 ноября 2014 г.).

World Bank. 2012. *Total Natural Resources Rents (% of GDP)*. Available at: <http://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.TOTL.RT.ZS>, проверено 26 ноября 2014 г.).

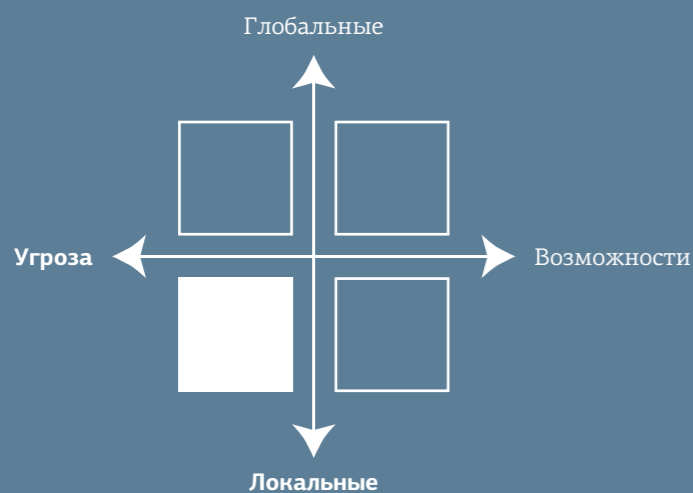
World Bank. 2014. *GDP Growth (annual %)*. Available at: <http://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.KD.ZG>, проверено 26 ноября 2014 г.).

World Bank. 2014. *Russia Economic Report, No. 31, March 2014: Confidence Crisis Exposes Economic Weakness*. Moscow.

World Bank Group. 2014. *Doing Business 2015: Going Beyond Efficiency*. Washington, DC: World Bank.

Истории успеха: Эффективная адаптация

- Банк «Тинькофф Кредитные Системы»
- «МАГНИТ»
- OZON



Tinkoff
Credit Systems



Банк «Тинькофф Кредитные Системы» (ТКС Банк)
Сектор: розничное банковское обслуживание
Год основания: 2006 год
Процентные доходы: 1100 млн долл. США
Город образования: Москва
Численность сотрудников: > 6000
Генеральный директор: Оливер Хьюз
Владельцы: публичная компания, 34,9% торгуется на LSE, 50,9% Олег Тиньков, 14,2 % международные финансовые учреждения
Банк «Тинькофф Кредитные Системы» (ТКС Банк) является инновационным поставщиком онлайн-розничных финансовых услуг в России. Он предлагает удалённый доступ к своим финансовым продуктам (кредитные и дебетовые карты, депозиты, страхование и пр.) посредством онлайн- и мобильного банковского обслуживания, а также через телефонные центры обслуживания. В настоящее время он является третьим по объёму выпущенных кредитных карт в России, уступая только Сбербанку и «Русскому стандарту»
www.tcsbank.ru

«В нашей стране никто не может и не хочет предоставлять нормальный клиентский сервис»
— Олег Тиньков, Основатель ТКС Банка

В 2006 ГОДУ РОССИЙСКИЙ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬ ОЛЕГ ТИНЬКОВ ПОСТАВИЛ ПЕРЕД СОБОЙ ЗАДАЧУ СОЗДАТЬ ТАКОЙ ЖЕ ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЙ БРЕНД В РАМКАХ РОССИЙСКОГО БАНКОВСКОГО СЕКТОРА, КАКОЙ ЕМУ УДАЛОСЬ СОЗДАТЬ С ПИВОМ «ТИНЬКОФФ» И РЕСТОРАНАМИ «ТИНЬКОФФ». ВНАЧАЛЕ ТИНЬКОВ ЗАДАЛСЯ ВОПРОСОМ, КАК ДОЛЖЕН ВЫГЛЯДЕТЬ БАНК В РОССИИ: ВМЕСТО ТОГО ЧТОБЫ СКОНЦЕНТРИРОВАТЬСЯ НА ОТДЕЛЕНИЯХ В БОЛЬШИХ ГОРОДАХ И КРЕДИТАХ КРУПНЫМ КОРПОРАТИВНЫМ КЛИЕНТАМ, ТКС БАНК ОРИЕНТИРОВАЛСЯ НА МИКРОКРЕДИТОВАНИЕ КЛИЕНТОВ В РОССИЙСКИХ РЕГИОНАХ С НЕДОСТАТОЧНЫМ УРОВНЕМ ОБСЛУЖИВАНИЯ И РАЗРАБОТАЛ НАИЛУЧШУЮ СТРАТЕГИЮ АДАПТАЦИИ, КОТОРАЯ ПОЗВОЛИЛА УСТРАНИТЬ НАИБОЛЕЕ СЛАБОЕ ЗВЕНО — ОТСУТСТВИЕ РАЗВИТОГО РЫНКА КОММЕРЧЕСКОЙ НЕДВИЖИМОСТИ В РОССИИ. В ТЕЧЕНИЕ СЕМИ ЛЕТ ТИНЬКОВ СОЗДАЛ БИЗНЕС СТОИМОСТЬЮ 3,2 МЛРД ДОЛЛАРОВ США, КОТИРУЮЩИЙСЯ НА ЛОНДОНСКОЙ ФОНДОВОЙ БИРЖЕ (LSE). В НАСТОЯЩЕЕ ВРЕМЯ СЕТЬ ТКС ОХВАТЫВАЕТ ПОЧТИ 600 ГОРОДОВ ПО ВСЕЙ СТРАНЕ И УПРАВЛЯЕТ БОЛЕЕ 4,3 МЛН КРЕДИТНЫХ КАРТ И БОЛЕЕ 1,3 МЛРД ДОЛЛАРОВ США КЛИЕНТСКИХ ДЕПОЗИТОВ, ЧТО ДЕЛАЕТ ЕГО ОДНИМ ИЗ ВЕДУЩИХ БАНКОВ РОССИИ.

Тиньков преуспел в формировании новых потребительских брендов на высококонкурентных рынках и в разработке агрессивных маркетинговых стратегий. В российском бизнес-сообществе Олег Тиньков, не доучившийся в Ленинградском горном институте и завершивший образование в Университете Калифорнии в Беркли (США), известен как один из наиболее эксцентричных предпринимателей с талантом вовремя покупать и про-

давать.

Идея нового проекта возникла в 2000 году, когда Олег Тиньков приехал в Сан-Франциско и смог открыть банковский счёт, получить страховой полис и кредитные карты в местном банке, не выходя из дома. Это вдохновило его на создание аналогичного банковского сервиса в России, но достаточные инвестиции появились только в 2005 году после продажи его пивного бизнеса. В сентябре 2006 года он

приобрёл банк-пустышку с лицензией и переименовал его в «Тинькофф Кредитные Системы». Этот виртуальный банк, у которого не было ни одного отделения, начал специализироваться на выдаче кредитных карт, предлагавших клиентам низкие начальные лимиты, которые затем могли увеличиваться в зависимости от динамики погашения. ТКС Банк гарантировал круглосуточное высококачественное обслуживание клиентов по телефону и через Интернет на всей территории России.

«Модель моего банка успешно отработана на таком конкурентном рынке, как американский» — Олег Тиньков

Бизнес-модель ТКС Банка основана на опыте Capital One и ING Direct, с тем чтобы предложить инновационные решения для российского розничного банковского сектора

«У нас очень сильная команда — одна из самых сильных на рынке. Всех, кто был лучшим в кредитных картах на постсоветском пространстве, мы собрали в нашем банке» — Олег Тиньков

и сформировать для ТКС конкурентные преимущества. Отказавшись от открытия отделений и полностью перейдя на модель удалённого обслуживания, ТКС сэкономил до 70% на расходах на отделения, до 60% на персонале и до 80% на банкоматах по сравнению с традиционными розничными банками. Центральное место в бизнес-модели занимала высокотехнологичная платформа ТКС Банка, разработанная при поддержке MasterCard Advisors, которая обошлась в 20 млн долларов США — почти в семь раз больше, чем системы наиболее успешных конкурентов банка. В виртуальной модели банка использовались самые современные и высококачественные программные решения и оборудование. В результате основной сферой компетенции ТКС Банка стали совершенствование качества услуг и разработка собственных ИТ-решений. Поскольку сам Тиньков не был знаком с банковским бизнесом, он решил привлечь лучших рыночных экспертов и сформировал высокопрофессиональную конкурентоспособную группу розничного банковского обслуживания, что было довольно сложно для

стартапа с высоким уровнем риска. Boston Consulting Group подготовила первоначальное исследование рынка, MasterCard Advisors, которая обычно работает с ведущими банками, согласилась предоставить техническую поддержку, а кадровое агентство Egon Zehnder организовало поиск руководителей и управляющих высшего звена. Оливер Хьюз также согласился участвовать в проекте в качестве президента ТКС Банка и поставил на карту свою профессиональную репутацию, приобретённую на посту вице-президента Visa

International по региону Центральной Европы, Ближнего Востока и Азии. Операционный персонал банка в основном состоял из лучших выпускников математических и техниче-

ских факультетов наиболее престижных университетов России. Несмотря на то что бизнес-модель была апробирована на западных рынках, даже с высокопрофессиональной командой завоевать доверие российских клиентов и добиться успеха было непросто. Чтобы обратиться к целевой аудитории, ТКС Банк применял методики прямого маркетинга, например почтовую рассылку 60 миллионам потенциальных клиентов. Это позволило создать одну из крупнейших баз данных в секторе несмотря на то, что средний уровень отклика составил менее 1%. Адресаты отправляли обратно незаполненные анкеты и пытались снять деньги с бумажных карт в рекламе, которые были имитацией настоящих. Тиньков отмечал, что с помощью директ-маркетинга ТКС Банку «удалось добраться до самых финансово неграмотных людей страны». В результате ТКС принял решение создать собственную службу высокоэффективных профессиональных курьеров и агентов по продажам, чтобы просветить клиентов и вдохнуть жизнь в свою продукцию. В настоящее время такой

деятельностью занято примерно 15% всех сотрудников, а ещё 20% сотрудников банка отвечают на вопросы по телефону.

В 2007 году возник первый поток клиентов, рекомендации которых способствовали рекламе банка. К концу 2008 года банк уже начал получать первую прибыль за счет возможностей растущего рынка и относительно высоких процентных ставок (35-50%). По мере увеличения его кредитного портфеля диверсифицировался и ассортимент продукции. И собственные продукты ТКС, и продукты, разработанные с участием партнеров, опирались на комплекс инновационных технологий и современных стратегий маркетинга и создавались с единственной целью — обеспечивать больше стоимости и удобства для клиентов, чем конкуренты. В 2012 году ТКС Банк выпустил новую кредитную карту «Тинькофф Все Авиалинии» и новый продукт необеспеченного кредитования (POS), который позволял клиентам совершать розничные покупки онлайн с более чем 300 виртуальными партнёрами. ТКС Банк также экспериментировал с инновационными форматами платежей, например электронными кошельками и бесконтактными платежами, чтобы диверсифицировать портфель своей продукции. За свою деятельность ТКС Банк получил звание «Лучшего розничного интернет-банка России» в 2012 году по рейтингу Global Finance и «Банка года в России» в 2013 году по версии The Banker.

ТКС оказался успешен на рынках капитала. После первой продажи миноритарной доли Goldman Sachs за первые шесть месяцев после начала проекта ещё один пакет был продан «Восток-Нафта» и другим финансовым учреждениям. В 2008–2009 годах банк столкнулся с бюджетными дефицитами, и Тиньков мобилизовал средства через своих друзей, бизнес-партнёров и за счёт депозитов клиентов. Компании потребовалось менее пяти лет, чтобы в семь раз увеличить капитализацию и начать подготовку к первичному открытому размещению акций. В 2013 году ТКС Банк мобилизовал 1,1 млрд долларов США в ходе первичного размещения с превышением лимита подписки на Лондонской фондовой бирже. ТКС оценил свои глобальные депозитарные расписки в 17,50 долларов США, в результате стоимость компании составила 3,2 млрд долларов США.

Перспективы развития

Со времени первичного размещения стоимость глобальных депозитарных расписок ТКС упала до 5 долларов США в основном из-за негативного развития ситуации в российской розничной банковской отрасли в целом. Тем не менее ТКС демонстрирует хорошую прибыль и гордится портфелем более высокого качества по сравнению с конкурентами, а также постоянно использует новые возможности для роста. В частности, для капитализации возможной синергии в результате объединения клиентских баз была приобретена страховая компания «Москва». Оливер Хьюз отмечает, что банку приходится ужесточать процедуры контроля за рисками из-за ухудшения платёжной дисциплины клиентов в целом. Годовые темпы роста в розничном банковском обслуживании, в частности по кредитным картам, продолжают снижаться. Кроме того, регулятор планирует ввести новые ограничения для розничных банков, с тем чтобы ограничить максимальные процентные ставки. К тому же, ТКС по-прежнему испытывает на себе действие более жёсткого нормативно-правового регулирования со стороны Центрального банка России, в том числе в отношении капитала. Все это в совокупности создаёт для банка ряд сложных конкурентных проблем.

МАГНИТ



«Магнит»
Сектор: розничная торговля
продовольственными товарами
Год основания: 1994 год
Город образования: Краснодар
Выручка: 18 202 млн долл. США
Численность сотрудников: > 230 000
Генеральный директор: Сергей Галицкий
Владельцы: публичная компания,
торгуется на LSE, а также Сергей
Галицкий и Владимир Гордейчук (53%)
«Магнит» является крупнейшей розничной
продовольственной сетью в России. Сеть
включает более 8000 магазинов по всей
стране с активным присутствием в различных
регионах
www.magnit-info.ru

«Устойчивость зависит не от объема компании, а от эффективности модели бизнеса, который вы построили» — Сергей Галицкий
Генеральный директор компании
«Магнит»

МАГНИТ — НАГЛЯДНЫЙ ПРИМЕР УСПЕХА СТРАТЕГИИ ЭФФЕКТИВНОЙ АДАПТАЦИИ, С РАСШИРЕНИЕМ БИЗНЕСА ОТ ОДНОГО МАГАЗИНА СРЕДНЕГО РАЗМЕРА В КРАСНОДАРЕ ДО НАЦИОНАЛЬНОЙ РОЗНИЧНОЙ ИМПЕРИИ С НЕПРЕВЗОЙДЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ ЛОГИСТИКИ. ЕСТЕСТВЕННЫЙ РОСТ КОМПАНИИ ЗА ПОСЛЕДНИЕ ГОДЫ ВО МНОГОМ ОПРЕДЕЛЯЛСЯ МУДРЫМ РУКОВОДСТВОМ ОСНОВАТЕЛЯ КОМПАНИИ СЕРГЕЯ ГАЛИЦКОГО. ПРЕЖДЕ ЧЕМ РАСШИРЯТЬСЯ В КРУПНЕЙШИХ РОССИЙСКИХ ГОРОДАХ, КОМПАНИЯ УСПЕШНО РАЗВИВАЛА ЛОГИСТИЧЕСКИЕ ОПЕРАЦИИ МИРОВОГО УРОВНЯ И СОВЕРШЕНСТВОВАЛА СВОЮ БИЗНЕС-МОДЕЛЬ В ПРЕДЕЛАХ ОГРАНИЧЕННОЙ ГЕОГРАФИЧЕСКОЙ ТЕРРИТОРИИ. ШТАТНЫЕ ПРОГРАММИСТЫ «МАГНИТА» ПОСРЕДСТВОМ АДАПТИРОВАННЫХ РЕШЕНИЙ ПО ПЛАНИРОВАНИЮ РЕСУРСОВ ПРЕДПРИЯТИЯ ОБЕСПЕЧИВАЮТ СВОЕВРЕМЕННЫЕ ПОСТАВКИ НА ПОЛКИ РОЗНИЧНЫХ МАГАЗИНОВ ПО ВСЕЙ РОССИИ. В АПРЕЛЕ 2013 ГОДА «МАГНИТ» ВПЕРВЫЕ ЗА СВОЮ 15-ЛЕТНЮЮ ИСТОРИЮ СТАЛ ПЕРВЫМ ПО ВЕЛИЧИНЕ ПРЕДПРИЯТИЕМ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ В РОССИИ. В 2014 ГОДУ «МАГНИТ» ВОЗГЛАВИЛ СПИСОК THE BOSTON CONSULTING GROUP ЗА 2014 ГОД СРЕДИ ПРОИЗВОДИТЕЛЕЙ СТОИМОСТИ В РЕЙТИНГЕ THE RETAIL TOP TEN, ОПЕРЕДИВ ТАКИХ ГЛОБАЛЬНЫХ РОЗНИЧНЫХ РИТЕЙЛЕРОВ, КАК WHOLE FOODS, STARBUCKS И AMAZON.

Для розничной торговли в России логистика невероятно важна. Огромные размеры страны, недостаточно развитая инфраструктура, ненадёжные поставщики и ограниченные возможности аутсорсинга логистики осложняют выживание бизнеса, не говоря уже о процветании. «Магниту» удалось именно это. Эффективная логистика, а также использование современных ИТ-систем и продуманной

операционной модели сделали компанию лидером российской розничной торговли продовольственными товарами.

Компания уделяла основное внимание развитию внутренних компетенций, с самого начала отдавая высокотехнологичным решениям. Все операции в компании в значительной мере автоматизированы, особенно логистика. Первоначально компания «Магнит» ис-

«Я думаю, что технологически наш бизнес — один из самых тяжёлых. У нас 5,5 млн покупателей в день, это где-то 40 млн транзакций, 2500 платежей ежедневно мы осуществляем нашим поставщикам. Каждый день на наши склады приходит порядка 2500–3000 большегрузных автомобилей, и такое же количество ежедневно уходит. Это очень тяжелые процессы» — Сергей Галицкий

пользовала внешние системы планирования ресурсов, но постепенно стала накапливать собственный опыт в сфере ИТ. В настоящее время в компании трудятся более 200 штатных программистов, которые занимаются постоянным совершенствованием и обслуживанием системы управления ресурсами предприятия (ERP), которая, в частности, используется для управления материальными запасами и их распределением.

«Мы развиваем теплицы по той простой причине, что в России невозможно купить в нормальном качестве часть овощей — огурцы и помидоры. Мы вынуждены развивать это, чтобы обеспечивать потребности наших клиентов» — Хачатур Помбухчан, финансовый директор компании «Магнит»

Компания «Магнит» также создала собственную транспортную компанию. В настоящее время автопарк компании насчитывает почти 5000 грузовиков, что делает «Магнит» крупнейшим перевозчиком в России. Чтобы обеспечить неизменное качество и своевременную доставку овощей и фруктов, в 2011 году компания приняла решение построить собственные теплицы. После того как в 2015–2016 году её комплексы «Зелёная линия» выйдут на полную мощность, ожидается, что они будут обеспечивать поставки до 70% продуктов «Магнита».

Рыночная стратегия отличает компанию от её главных конкурентов. Возникшая в российских регионах розничная сеть была сориентирована на небольшие города и сделала своей целью обслуживание потребителей, чувствительных к колебаниям цен. Это было в то время, когда действующие розничные сети стремились на изобильные, но высококонкурентные рынки Москвы и Санкт-Петербурга.

Слабая конкуренция позволила компании получить наилучшие места для открытия розничных магазинов в российских городах. В условиях все более насыщенного розничного рынка такой актив в настоящее время приобретает наибольшую значимость. Региональное развитие «Магнита» всегда было постепенным. При выходе в новый регион компания открывала несколько магазинов, строила распределительный центр, изучала местный рынок и только потом переходила к формированию более широкой розничной сети. За счёт этого у розничной сети была воз-

можность постепенно корректировать свою логистику и ИТ-системы. Этим не стали заниматься её конкуренты, когда наконец начали своё расширение на регионы. Ориентация на нижний сегмент рынка облегчила экспансию «Магнита». Российская семья в среднем тратит примерно 40% своего бюджета на продукты питания, что делает её весьма чувствительной к ценам. Начиная с 2012 года стабильная и уверенная

в своих силах компания начала покорение крупных городов. Только за первые девять месяцев 2013 года «Магнит» открыл 903 новых магазина в крупных городах по всей России, в том числе 80 в Москве и 30 в Санкт-Петербурге.

Перспективы развития

Российский рынок розничной торговли становится все более насыщенным. Тем не менее Сергей Галицкий имеет масштабные планы на ближайшие пять лет и возлагает большие надежды на новые форматы и категории продукции. К 2018 году планируется расширить сеть «магазинов у дома» до 12 000, а также открыть 650 гипермаркетов и 4500 магазинов косметических товаров. Сравните это с показателями 2013 года — 7500, 178 и 685 соответственно. Такие планы, несомненно, амбициозны, учитывая, что на долю «Магнита» приходится всего 6% розничного рынка России, но здесь по-прежнему существуют прекрасные возможности для роста.

Ozon
Сектор: розничная онлайн-торговля
Год основания: 1998 год
Выручка: ~750 млн долл. США (группа «Озон»)
Город образования: Санкт-Петербург
Численность сотрудников: более 2400 человек
Генеральный директор: Маэль Гавэ
Владельцы: частная компания, акционеры — Baring Vostok, АФК «Система», МТС, ru-Net, Index Ventures, Alpha Associates, Rakuten, Cisco Capital, Holtzbrinck Ventures
Ozon.ru один из крупнейших в России онлайн-гипермаркетов. Его ассортимент состоит из более чем 3,5 млн различных товаров, включая книги, фильмы, музыку, игры, компьютерные программы, электронную технику, потребительские товары и различные промышленные товары. Веб-сайт компании ежедневно обрабатывает до 15 000 заказов. Им пользуются более шести миллионов человек
www.ozon.ru



«И все же нашему успеху способствовало не сходство с компанией Amazon. Чтобы в этом убедиться, достаточно посмотреть, насколько трудности, с которыми сталкивается российский розничный сектор, отличаются от американских или западноевропейских» —
Маэль Гавэ, Генеральный директор группы «Озон»

СОЗДАТЬ «РОССИЙСКИЙ AMAZON» ОКАЗАЛОСЬ ГОРАЗДО ТРУДНЕЕ, ЧЕМ ПРЕДПОЛАГАЛИ АВТОРЫ ЭТОЙ ИДЕИ — АЛЕКСАНДР ЕГОРОВ И ДМИТРИЙ РУДАКОВ. «ОЗОН» ПОЯВИЛСЯ, КОГДА ИНТЕРНЕТ В РОССИИ ТОЛЬКО ЗАРОЖДАЛСЯ, А ЭЛЕКТРОННОЙ ТОРГОВЛИ ПРАКТИЧЕСКИ НЕ СУЩЕСТВОВАЛО. СТАРТАП СТОЛКНУЛСЯ С ЦЕЛЫМ РЯДОМ ТРУДНОСТЕЙ: ОТСУТСТВИЕМ ОПЫТА ДЛЯ РЕАЛИЗАЦИИ ТАКОГО АМБИЦИОЗНОГО ПРОЕКТА У ЕГО ОСНОВАТЕЛЕЙ, НИЗКИМ УРОВНЕМ ГОТОВНОСТИ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ СОВЕРШАТЬ ПОКУПКИ ОНЛАЙН И ОТСУТСТВИЕМ ИНФРАСТРУКТУРЫ ДЛЯ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ЛОГИСТИКИ И ВЫПОЛНЕНИЯ ЗАКАЗОВ. ДЛЯ РЕАЛИЗАЦИИ ЭТОЙ ИДЕИ ПОНАДОБИЛАСЬ СТРАТЕГИЯ НАИЛУЧШЕЙ АДАПТАЦИИ. СОЗДАННЫЕ В КОМПАНИИ «ОЗОН» ВНУТРЕННИЕ КОМПЕТЕНЦИИ ПОМОГЛИ ЕЙ СПРАВИТЬСЯ С ИНФРАСТРУКТУРНЫМИ И ЛОГИСТИЧЕСКИМИ ПРОБЛЕМАМИ НА РОССИЙСКОМ РЫНКЕ. ПРОДОЛЖИВ ПОИСК ИННОВАЦИОННЫХ СПОСОБОВ ВЫПОЛНИТЬ ДАННЫЕ КЛИЕНТАМ ОБЕЩАНИЯ, «ОЗОН» СМОГ ЗАНЯТЬ ЛИДИРУЮЩУЮ ПОЗИЦИЮ В СФЕРЕ РОССИЙСКОЙ ЭЛЕКТРОННОЙ ТОРГОВЛИ И СТАЛ САМЫМ ПОПУЛЯРНЫМ ИНТЕРНЕТ-МАГАЗИНОМ В РУНЕТЕ.

Электронная торговля должна быть удобной: понятный для пользователя интерфейс, широкий ассортимент товаров и своевременная доставка, наличие удобных и надёжных способов оплаты. Изначально компания, ставшая пионером российской электронной торговли, всего этого предложить не могла. «Озону» пришлось буквально с нуля развивать эти направления и связанные с ними процессы. Если технические аспекты, касающиеся веб-сайта, основателям компании дались легче благодаря их техническому опыту и знаниям, решение таких вопросов, как поиск това-

ров и управление товарными категориями, стало настоящей проблемой. Сначала многие издательские дома и традиционные книжные магазины с недоверием отнеслись к молодому онлайн-предприятию. Некоторые поставщики оказались ненадёжными. В конце 1990-х годов сотрудникам компании «Озон» нередко приходилось покупать книгу на местном книжном рынке, чтобы выполнить заказ. Для совершенствования управления товарными категориями компании пришлось учредить собственную редакцию и нанять литературных экспертов для состав-

«Каким бы функциональным ни был сайт, это не имеет никакого значения, если посылка придёт с задержкой или не будет доставлена вовсе. Клиенты оплачивают посылку при получении. Это значит, что если заказ не доставлен, то и оплаты нет, а это влечёт за собой большие расходы» — Маэль Гавэ

ления баз данных, написания аннотаций к товарам и присвоения им уникальных кодов. Сегодня «умные» информационно-технологические системы поддерживают все процессы компании «Озон», включая алгоритм поиска, программу лояльности клиентов, системы отслеживания заказов, разнообразные механизмы оплаты и многое другое. Однако главным секретом успеха «Озона» стало то, что компания смогла справиться с недостатками, присущими российскому рынку. Ненадёжность систем сбыта и низкая эффективность национальной почтовой службы в условиях российской экономики, основанной преимущественно на наличных расчётах, не позволяли компании «Озон» выполнять свои обещания перед клиентами, особенно проживающими в небольших городах. Для решения логистических проблем в 2011 году компания «Озон» создала собственную компанию курьерской доставки «О-курьер», которая сейчас имеет 2000 пунктов доставки в более чем 500 российских городах. Собственное логистическое решение также играет важнейшую роль в контроле над наличными платежами, которым по-прежнему отдают предпочтение российские покупатели. В условиях ужесточающейся конкуренции компании удалось добиться роста за счёт расширения ассортимента. Начав с торговли книгами, аудиокассе-

«Это могло стать уникальным источником конкурентного преимущества. Зачем отказываться от такого ключевого звена в цепочке создания стоимости?» — Маэль Гавэ

тами и фильмами, «Озон» со временем включил в перечень товаров электронную технику, хозяйственные товары, компьютерные программы и даже туристические услуги в рамках стартапа Ozon.travel. Только в 2012 году выручка компании выросла на 91%, что произошло, главным образом, благодаря расширению ассортимента. Кроме того, «Озон» приобрёл крупную розничную онлайн-компанию по продаже одежды Sapato.ru, которая является российским аналогом Zappos. По данным на 2012 год, на долю приобретённых предприятий пришлось 39% (Ozon.Travel) и 18% (Sapato) всех продаж группы, в то время как собственно продажи Ozon.ru составили 42%.

«На создании бизнес-модели и команды, которые могут адаптироваться и расти вместе с открывающимися огромными возможностями, собственно, и строилась история нашей компании» — Маэль Гавэ

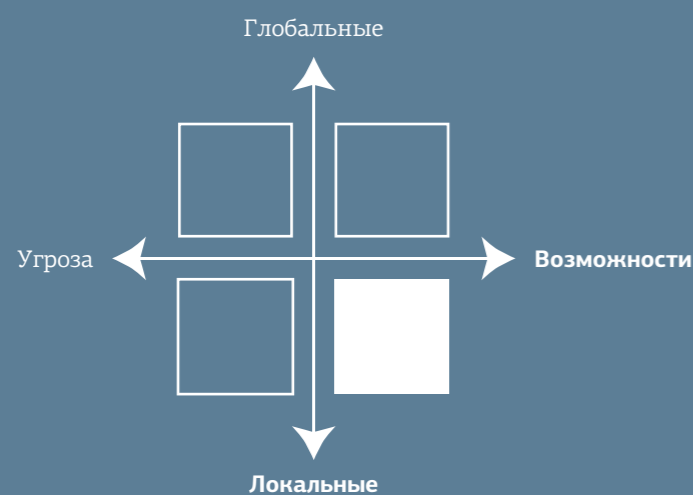
Перспективы развития

Компания «Озон» — это, без сомнения, гигант российского рынка электронной торговли. Однако в последние годы она постепенно утрачивает своё конкурентное преимущество. Развитие российского интернет-рынка продолжается, впереди длинный путь. Из 140-миллионного населения России приблизительно 55% пользуются Интернетом и только около 15% совершают покупки онлайн. Это открывает множество возможностей для роста. Следующим источником доходов «Озона», скорее всего, станет дальнейшее расширение клиентской базы, — возможно, за счёт новых приобретений и использования действующей платформы в целях оказания услуг для корпоративных клиентов. Последний источник активно задействует компания «О-курьер», которая, помимо распределения собственных заказов «Озон», выполняет логистические услуги для других розничных интернет-компаний в России. Проект eSolutions, запущенный компанией «Озон», играет роль посредника в отношениях со сторонними тор-

говыми предприятиями в сфере электронной торговли. Он ориентирован на российские и иностранные розничные онлайн-компании, которые желают воспользоваться опытом «Озона» и его технологическими решениями, накопленными в области электронной торговли, обработки заказов и доставки товаров. Трудности на рынке не пугают компанию, которая не только выживала в критические моменты, но и использовала трудности как трамплин для следующего рывка.

Истории успеха: Местное предложение

- Qiwi
- «Яндекс»
- «МЕГАФОН»
- «ТЕРЕМОК»



QIWI
Сектор: банковские услуги, высокие технологии
Год основания: 2009 год (путём слияния компаний, учреждённых в 2004 г.)
Скорректированный чистый доход: 188 млн долл. США
Город образования: Москва и Кемерово
Численность сотрудников: более 1000 человек
Генеральный директор: Сергей Солонин
Владельцы: публичная компания, торгуется на NASDAQ, а также группа Mail.ru, Mitsuni Fudsan, Platinum Investment Management, менеджмент компании Qiwi — оператор платежей в России и странах СНГ. Через интегрированную сеть компания оказывает платёжные услуги по физическим каналам, через Интернет и с помощью мобильной связи www.qiwi.ru

«Секрет успеха QIWI можно сформулировать следующим образом: воля плюс желание вырваться за границы возможного. Если мы посмотрим на эволюцию продуктов QIWI, то увидим, что каждый новый продукт полностью поглощал предыдущий» — Борис Ким, Председатель совета директоров компании QIWI

В НАЧАЛЕ 2000-Х ГОДОВ В РОССИИ НАЗРЕЛА ПРОБЛЕМА ПРОСТОЙ И УДОБНОЙ ОПЛАТЫ УСЛУГ, НАПРИМЕР МОБИЛЬНОЙ СВЯЗИ. ТОГДА У МНОГИХ ЛЮДЕЙ НЕ БЫЛО КРЕДИТНЫХ ИЛИ ДЕБЕТОВЫХ КАРТ, СЧЕТАМИ В БАНКАХ ПОЛЬЗОВАЛИСЬ НЕ ВСЕ, А ДО РАЗВИТИЯ ИНТЕРНЕТ-БАНКИНГА ОСТАВАЛОСЬ ЕЩЁ НЕСКОЛЬКО ЛЕТ. КОМПАНИЯ QIWI РЕШИЛА ЭТУ ПРОБЛЕМУ, ПРИМЕНИВ СТРАТЕГИЮ УНИКАЛЬНОГО МЕСТНОГО ПРЕДЛОЖЕНИЯ В ОТВЕТ НА ОСОБЫЕ ПОТРЕБНОСТИ КЛИЕНТОВ. QIWI СОЗДАЛА СЕТЬ ТЕРМИНАЛОВ ПО ВСЕЙ СТРАНЕ, КОТОРЫЕ МОГУТ ПРИНИМАТЬ НАЛИЧНЫЕ И ОСУЩЕСТВЛЯТЬ ПЛАТЕЖИ ЗА УСЛУГИ РАЗЛИЧНЫХ ПОСТАВЩИКОВ, ВКЛЮЧАЯ ОПЕРАТОРОВ МОБИЛЬНОЙ СВЯЗИ И КОММУНАЛЬНЫЕ СЛУЖБЫ. СОЗДАНИЕ ШИРОКОЙ СЕТИ УДОБНЫХ В ИСПОЛЬЗОВАНИИ СЕНСОРНЫХ ТЕРМИНАЛОВ, СПОСОБНЫХ ОБРАБАТЫВАТЬ БОЛЬШИЕ ОБЪЕМЫ МИКРОПЛАТЕЖЕЙ, ДАЛО QIWI КОНКУРЕНТНОЕ ПРЕИМУЩЕСТВО. ТЕРМИНАЛЫ ДЛЯ НАЛИЧНЫХ ПЛАТЕЖЕЙ ФАКТИЧЕСКИ СТАЛИ «ОБРАТНЫМИ БАНКОМАТАМИ», ОБЪЕДИНЁННЫМИ В СЕТЬ, КОТОРУЮ МОЖНО БЫЛО БЕСКОНЕЧНО РАСШИРЯТЬ ПРИ ОТНОСИТЕЛЬНО НИЗКИХ ЗАТРАТАХ.

Это решение, приносящее владельцу платёжного терминала доход в виде комиссий (составляющих, как правило, 10–15%), взимаемых либо с плательщика, либо с получателя платежа (последнее сейчас наблюдается все чаще), стало очень востребованным, и в настоящий момент количество платёжных терминалов в России, по имеющимся оценкам, в четыре раза превышает количество банкоматов и составляет более 220 000 штук. При этом около 120 000 терминалов являются частью сети Qiwi — крупнейшей системы электронных платежей в России с общим количеством пользователей порядка 70 млн человек, а это почти половина всего населения страны. Из них 15 млн человек имеют в системе личные

кабинеты, хотя и неперсонифицированные. Система работает преимущественно с небольшими платежами: средний чек равен всего 30 рублям. Этой суммы обычно хватает на пользование услугой мобильной связи в течение 2–3 дней, и, по всей видимости, такие короткие сроки дают потребителям определенный психологический комфорт. Большая часть операций совершается людьми, у которых нет банковских счетов. Как правило, это самозанятая часть населения, люди, работающие неполный день, или многочисленные рабочие мигранты из стран бывшего Советского Союза. Однако периодически услугами системы пользуется каждый россиянин, потому что терминалы есть везде и многие из них

доступны круглосуточно. При этом общая сумма микроплатежей в России впечатляет. В 2013 году она, по имеющимся оценкам, составила 1,1 триллиона рублей (свыше 30 млрд долларов). Около 85% этой суммы обрабатывается отдельными терминалами, а оставшиеся средства поступают через устройства, установленные в подразделениях банков наряду с традиционными банкоматами.

Считается, что сама идея платёжного терминала была впервые предложена компанией «Элекснет» приблизительно в 2000 году. Компания Qiwi в её сегодняшнем виде образовалась путём слияния в 2009 году московской компании E-port с кемеровской компанией «ОСМП», которые к 2004 году вышли на рынок терминалов. В 2012 году компания Qiwi провела первичное размещение акций и сейчас торгуется на бирже NASDAQ, где её рыночная капитализация составляет чуть менее двух миллиардов долларов. Компания также пыталась выйти на рынки стран СНГ (Белоруссия, Казахстан и Молдавия), а также начать работать в Румынии, Бразилии, Иордании и даже США, франшиза была продана ещё в пятнадцать стран. Однако пока это не стало важным источником доходов Qiwi главным образом потому, что нащупать слабые места в инфраструктуре этих иностранных рынков и использовать их для развития компании оказалось довольно сложно. В странах с более долгой историей банковских услуг у потребителей уже сформировались платёжные привычки и определённые стереотипы поведения, и, чтобы их изменить, необходимо много времени. Для развивающихся стран это слишком дорогостоящее решение, требующее развитой инфраструктуры связи. Так, некоторые рынки, например Кения, предпочитают использовать простую систему оплаты мобильной связи типа «клиент-клиент» вместо того, чтобы создавать сеть специального оборудования.

Вместе с тем в России компания Qiwi достигла неоспоримого успеха. Сравните: сеть компании «Элекснет», пионера на рынке микроплатежей, сейчас включает всего 3700 устройств, что соответствует 3% от масштабов сети Qiwi, которая ввела в эксплуатацию свой первый терминал четырьмя годами позже.

Для первых игроков на рынке были очень актуальны вопросы безопасности и защиты от мошенничества. Казалось бы, такая большая сеть неизбежно должна стать неуправ-

ляемой и быстро обанкротиться. Однако компания Qiwi опровергла это предположение и обеспечила стремительный рост сети с помощью соглашений о франшизе, которые она заключила с десятками тысяч партнёров. Эта стратегия сработала. Мелкие розничные компании получили источник дополнительного дохода без расходов и рисков. Все, что было нужно, — это один квадратный метр пола и розетка, чтобы поставить терминал.

Создав сеть, которая по количеству терминалов превосходит сеть банкоматов в стране и является источником огромных денежных потоков, компания Qiwi превратилась в очень важный платёжный механизм для трёх ведущих игроков на рынке мобильной связи (МТС, «Вымпелком» и «МегаФон») с совокупной рыночной долей на уровне 90%. Эти компании всегда добивались выгодных условий сделки от любого поставщика и на этот раз не ожидали, что столкнутся с достойным противником. Qiwi — одна из первых компаний на рынке, которая договорилась о нулевой комиссии для своих клиентов, а это значит, что обязанность платить за услуги сети ложилась на плечи получателей платежей, то есть на операторов мобильной связи. Это, разумеется, создало значительное конкурентное преимущество на стороне потребителя, что дополнительно увеличивало денежные потоки и укрепляло рыночную позицию компании. А риски мошенничества удалось довольно легко контролировать.

Другим фактором успеха на рынке стал удобный для пользователя интерфейс. Терминалами часто пользуются люди малообразованные или плохо разбирающиеся в компьютерных технологиях, в том числе рабочие мигранты, плохо знающие русский язык. По-настоящему интуитивный интерфейс очень важен для привлечения и удержания таких клиентов, и компания Qiwi в этом вопросе почти достигла совершенства. Кроме того, она одной из первых ввела систему счетов, идентифицируемых по номеру мобильного телефона, для открытия которых не требовались какие-либо формальности. Такие счета хранили настройки часто совершаемых платежей (как это сейчас стало возможным в системах интернет-банкинга) и позволяли быстро и легко делать повторные платежи. Эта система впоследствии стала использоваться в интернете, став местным аналогом платёжной системы PayPal. Все эти решения

превратили Qiwi в известный и надёжный бренд, который выделяется на обычном рынке платёжных услуг.

Перспективы развития

В настоящий момент компания развивается в трёх бизнес-направлениях: сеть терминалов, онлайн-платёжная система и рекламная служба (которая могла бы обеспечить возможности для монетизации, учитывая охват аудитории компании в 70 млн человек). Последнее направление относительно новое для Qiwi, и пока трудно судить о его рыночном потенциале, поскольку очень немногие рекламные компании имеют возможность сегментировать и выбирать целевую аудиторию по объёмам платежей. Лучшие времена для терминалов заканчиваются. При всем их удобстве это менее комплексное решение, чем банковская карта, не говоря уже об интернет-банке. Клиенты, которые оттачивали свои базовые навыки управления личными финансами с помощью удобных для пользования интерфейсов систем Qiwi, теперь готовы стать постоянными

клиентами банка или осуществлять платежи онлайн, не выходя из дома. В 2013 году системы онлайн-платежей впервые отобрали у терминалов рыночную долю, и эта тенденция, скорее всего, сохранится. Возможно, такова судьба экономичных инновационных решений на любом развивающемся рынке. Срок их жизни ограничен развитием инфраструктуры и появлением системных традиционных игроков, предлагающих более комплексное клиентское решение. Кроме того, они имеют ограниченные экспортные возможности: технология и сама бизнес-модель часто слишком привязаны к конкретному рынку. Руководство компании Qiwi отчётливо видит эту тенденцию и активно ищет возможности для диверсификации. Компания уделяет все больше внимания направлению онлайн-платежей. В 2012 году Qiwi заключила стратегический союз с платёжной системой VISA и провела ребрендинг всей системы, которая теперь называется Visa QIWI Wallet. Помимо этого, компания ввела виртуальные платёжные карты для совершения безопасных покупок в Интернете. Это многообещающий бизнес, так как электронная торговля в России обладает значительным потенциалом роста (её доля на общем рынке почти в пять раз меньше, чем в США или Великобритании).

«Компания продолжит расти. Это уникальный продукт. Благодаря нашему ассортименту услуг, широкой сети терминалов, присутствию как на физическом рынке, так и в сети Интернет, прямых аналогов такому продукту нет» — Сергей Солонин, генеральный директор компании Qiwi, в интервью агентству Bloomberg

Yandex



«Яндекс»

Сектор: высокие технологии

Год основания: 1993 год

Выручка: 1207 млн долл. США

Город образования: Москва

Численность сотрудников: > 5300

Генеральный директор: Аркадий Волож

Владельцы: публичная компания, торгуется на NASDAQ

Компания «Яндекс» в последнее время очень популярна как за границей, так и в России, и ее нередко называют «российским Google». «Яндекс» вышел за пределы обычной поисковой системы, добавив функции, связанные с интернет-рекламой, электронной торговлей, платежами и сервисами на основе анализа данных www.yandex.ru

«Любой хороший бизнес — это хобби» — Аркадий Волож, Основатель и генеральный директор компании «Яндекс»

СОЗДАНИЕ КОМПАНИИ СТОИМОСТЬЮ В НЕСКОЛЬКО МИЛЛИАРДОВ ДОЛЛАРОВ, КОТОРАЯ СПОСОБНА СОРЕВНОВАТЬСЯ С GOOGLE НА РОССИЙСКОМ РЫНКЕ ПОИСКОВЫХ СИСТЕМ, НАЧАЛОСЬ С РАЗРАБОТКИ НИШЕВОГО ПРОГРАММНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ, КОТОРОЕ ПЕРВОНАЧАЛЬНО БЫЛО ЗАДУМАНО КАК РЕШЕНИЕ ДЛЯ ПОИСКА ДОКУМЕНТОВ. КОМПАНИЯ ПОСТАВИЛА ПЕРЕД СОБОЙ ЦЕЛЬ СТАТЬ ЛИДЕРОМ В ОБЛАСТИ ЛОКАЛЬНЫХ ПРЕДЛОЖЕНИЙ И ОБЕСПЕЧИТЬ РЕШЕНИЕ ПО ИНТЕРНЕТ-ПОИСКУ, АДАПТИРОВАННОЕ ДЛЯ РУССКОЯЗЫЧНЫХ ПОЛЬЗОВАТЕЛЕЙ. ЗАТЕМ «ЯНДЕКС» НАЧАЛ МОНЕТИЗИРОВАТЬ ПОИСК С ПОМОЩЬЮ ПРОДАЖ РЕКЛАМНЫХ БАННЕРОВ И ТЕКСТОВЫХ РЕКЛАМНЫХ ОБЪЯВЛЕНИЙ. К СЕРЕДИНЕ 2000-Х ГОДОВ РОССИЙСКИЙ РЫНОК ИНТЕРНЕТ-РЕКЛАМЫ СТАЛ НАСТОЛЬКО ПРИВЛЕКАТЕЛЬНЫМ, ЧТО КОМПАНИЯ GOOGLE СДЕЛАЛА ПРЕДЛОЖЕНИЕ О ПОКУПКЕ «ЯНДЕКСА». КОМПАНИЯ ПОСТОЯННО НАРАЩИВАЛА ИССЛЕДОВАНИЯ И РАЗРАБОТКИ, РАЗВИВАЛА КОМАНДУ ЭЛЕКТРОННЫХ ПРОДАЖ И НЕПРЕРЕСТАННО ИСКАЛА НОВЫЕ ПРОДУКТЫ, ЧТОБЫ УДОВЛЕТВОРЯТЬ ПОТРЕБНОСТИ СВОИХ КЛИЕНТОВ. СЕЙЧАС «ЯНДЕКС» КОНТРОЛИРУЕТ ПОЧТИ ДВЕ ТРЕТИ РОССИЙСКОГО РЫНКА ИНТЕРНЕТ-ПОИСКА И УЖЕ ВЫШЛА НА СМЕЖНЫЕ РЫНКИ С НОВЫМИ ПРОДУКТАМИ В СФЕРЕ ЭЛЕКТРОННОЙ ТОРГОВЛИ, АНАЛИЗА ДАННЫХ И ОНЛАЙН-ПЛАТЕЖЕЙ.

В 2000 году «Яндекс» привлёк свои первые внешние инвестиции: тогда компания ru-Net Holdings решила вложить в развивающееся предприятие рекордную по тем временам сумму — пять миллионов долларов. «Яндекс» зарабатывал на продаже рекламных баннеров, в 2001 году добавив ещё и текстовые рекламные объявления — контекстную рекламу. Новый формат поначалу выглядел как второстепенный источник бизнеса, но затем начал расти обнадёживающими темпами. В первый год компания привлекла более 2,5 тысяч рекламодателей, значительно расширив клиентскую базу. Важным свойством системы была её полная автоматизация. Она, конечно, не приносила баснословных прибылей, но при этом практически не увеличивала рас-

ходы в отличие от традиционных способов продажи рекламы. Другим неожиданным результатом стало то, что пользователи находили текстовые рекламные объявления очень полезными, чего нельзя сказать об обычных баннерах, которые в основном только отвлекают. Новая система размыла грань между рекламой и контентом, и эта идея прочно закрепились в бизнесе.

К середине 2000-х компания «Яндекс» стала доминирующей поисковой системой в России, обойдя в конкурентной гонке несколько других отечественных стартапов.

Конкурентными преимуществами компании были непревзойдённое качество поиска и лёгкий интерфейс, обеспечивающий максимальную скорость отклика. Примерно в это

же время компания Google завоёвывала американский рынок, придерживаясь сходной позиции: важны лишь скорость и качество поиска. Приблизительно в середине 2000-х годов российский рынок интернет-рекламы стал настолько заметным, что привлёк внимание компании Google, которая хотела пополнить свою поисковую империю новым рынком. Две компании всерьёз обсуждали вопросы слияния или поглощения, но «Яндекс» вышел из переговоров, когда стало понятно, что американский гигант рассматривает сделку как очередное приобретение, а не как слияние двух равных игроков на рынке. Несмотря на то что разница в масштабах бизнеса могла оправдать такой подход, российская команда чувствовала, что у неё есть некоторое преимущество в технологии.

«Мы в бизнесе уже дольше, чем другие поисковые системы, и разработали целый ряд оригинальных продуктов» — Аркадий Волож

Так началась битва. В 2006 году компания Google официально запустила в России локализованный поисковый сайт вместе с сервисом контекстной рекламы AdWords. «Яндекс» ответил более интенсивными исследованиями и разработками, повысил эффективность работы отделов продаж для всех типов клиентов, а также запустил первую крупную потребительскую рекламную кампанию. Вероятно, именно успех в российском секторе малого бизнеса сыграл решающую роль в том, что компания выиграла эту битву. В мире текстовых рекламных объявлений ситуация складывалась следующим образом: чем больше рекламы накапливал «Яндекс», тем полезнее она казалась аудитории. Такой вот парадокс с точки зрения традиционной рекламной парадигмы. После нескольких первоначальных достижений Google «Яндекс» смог восстановить долю в сегменте интернет-поиска приблизительно до 67% и получить ещё большую долю на связанном рекламном рынке. На протяжении последних двух-трёх лет ситуация оставалась достаточно стабильной, в результате чего Россия сейчас входит в четвёрку стран, где американский гигант не занимает лидирующую позицию. Технологии и бизнес-процессы компании «Яндекс» прошли самое сложное испытание. Для неосведомлённого пользователя все

кажется предельно простым: вы печатаете в строке поиска фразу или вопрос и тут же получаете список веб-сайтов, содержащих информацию, которая отвечает вашему запросу. А между тем вы пользуетесь услугами одного из самых совершенных в мире продуктов прикладной математики и лингвистики. От понимания того, что вы действительно имели в виду в своём запросе, до определения подходящей именно вам информации на основании анализа предыдущих запросов — все это результат длительных разработок, измеряемых в миллионах человеко-часов. Ключевым источником монетизации этого процесса является реклама, причём большую часть дохода обеспечивают текстовые рекламные объявления («Яндекс», в отличие от Google, также продаёт баннеры).

Компания активно ищет новые сферы применения и источники дохода. Те же самые математические расчёты, которые лежат в основе интернет-поиска, могут быть использованы для целого ряда других аналитических приложений. Развитие бизнеса зависит от способности компании создавать как можно больше услуг с одним и тем же математическим ядром. Каждый очередной успех приносит компании «Яндекс» новый доход и устанавливает ещё более тесную связь с аудиторией, при этом расходы в действительности не увеличиваются. Создание услуг, привязанных к российской действительности, обеспечивает «Яндексу» конкурентное преимущество перед Google.

Наверное, второй по популярности сервис «Яндекс» — это «Яндекс.Пробки», представляющий собой анализ дорожной ситуации в российских городах в режиме реального времени. Услуга доступна как на стационарных компьютерах, так и на мобильных устройствах. Когда встал вопрос о том, как извлечь из этого сервиса прибыль, особенно учитывая традиционное нежелание россиян оформлять подписку, в «Яндексе» придумали сервис «Яндекс.Такси». Он позволяет таксистам отвечать на запросы клиентов, находящихся в непосредственной близости от них, а клиентам — выбирать такси по таким параметрам, как

время прибытия машины, цена или комфорт. Услугой ежемесячно пользуются 110 000 человек в среднем по три раза в месяц. Это ещё один пример того, как можно превратить особенность российской инфраструктуры в прибыльный бизнес.

Компания «Яндекс» успешно инвестировала в сектор онлайн-платежей, представив ещё в 2002 году сервис «Яндекс.Деньги». В 2012 году мажоритарная доля этого сервиса была продана Сбербанку — крупнейшему игроку на российском банковском рынке. Ещё один успешный крупный проект — «Яндекс.Маркет», сервис, который осуществляет поиск товаров по интернет-магазинам, сравнивает цены и оказывает некоторые логистические услуги для электронных магазинов.

Подобные проекты увеличивают потребность компании в высококлассных экспертах в области анализа данных, поэтому в 2007 году она открыла собственную Школу анализа данных, которая предлагает бесплатную двухлетнюю программу обучения. Это гарантирует, что в распоряжении компании окажутся лучшие специалисты в области данных на рынке, что сравнимо с покупкой нефтяными компаниями земель, которые только лишь предположительно содержат крупные залежи нефти.

Перспективы развития

Несмотря на очень эффективное развитие бизнеса, «Яндекс» по-прежнему сильно зависит от доходов от рекламы, а этот источник прибыли нельзя назвать стабильным. Какими бы эффективными ни были технология поиска или обслуживание клиентов, замедление на этом рынке поставит под угрозу двузначные показатели роста компании. Компания Google сталкивается с аналогичной проблемой по всему миру и ищет способы её решения с помощью масштабной программы слияний и поглощений, нацеленной на диверсификацию доходов. «Яндекс» не располагает такими большими средствами. Компании нужна целенаправленная органическая диверсификация, и она

активно изучает новые бизнес-проекты, основанные на её главной компетенции — технологии анализа данных. Недавно «Яндекс» начал применять свои знания и опыт в сфере «больших данных» в совершенно новой области, а именно в геологическом анализе данных для разведки нефти и газа (проект «Яндекс.Терра»). Теоретически этот проект обладает огромным потенциалом для повышения эффективности и даёт результаты, которые представляют большую значимость для любой нефтяной компании. Поэтому если эксперименты будут успешными, то у «Яндекса» появится шанс стать ключевым поставщиком для таких гигантов, как «Газпром» или «Роснефть». С другой стороны, работа с такими клиентами — влиятельными, бюрократическими и консервативными — может потребовать построения абсолютно новой системы продаж и обслуживания клиентов. Другим интересным вариантом является расширение бизнеса электронных платежей на базе сервиса «Яндекс.Деньги». В финансовых кругах сейчас много говорится о возможностях новых, «умных» алгоритмов для оценки кредитоспособности и управления рисками. Если компания найдет способ применить свое знание аудитории в пользу своего партнера Сбербанка (у которого только портфель частных кредитов превышает 100 млрд долларов США), то итоговые доходы вполне могут перекрыть текущие поступления от рекламы. Компания готова принять очень важные стратегические решения. Возможно, самые важные с момента выхода из переговоров с Google. Для того чтобы сохранить высокие показатели роста, необходимо мыслить масштабно.



«МегаФон»
Сектор: телекоммуникации
Год основания: 2002 год
Выручка: 8400 млн долл. США
Город образования: Москва и Санкт-Петербург
Численность сотрудников: > 33 500
Генеральный директор: Иван Таврин
Владельцы: публичная компания, торгуется на LSE, а также TeliaSonera, «Телеком-Холдинг», Allaction Limited
«МегаФон» — один из крупнейших телекоммуникационных операторов в России. Компания занимает лидирующую позицию в сегменте мобильного интернета и второе место по количеству абонентов мобильной связи
www.megafon.ru

МЕГАФОН С УСПЕХОМ ВОСПОЛЬЗОВАЛСЯ ИННОВАЦИЯМИ В ОБЛАСТИ МОБИЛЬНОЙ СВЯЗИ И ПРЕДСТАВИЛ ВЫСОКОТЕХНОЛОГИЧНОЕ ЛОКАЛЬНОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ. ПЕРВОНАЧАЛЬНО КОМПАНИЯ БЫЛА ОСНОВАНА КАК СОВМЕСТНОЕ ПРЕДПРИЯТИЕ ПЯТИ РОССИЙСКИХ И ТРЁХ СКАНДИНАВСКИХ КОМПАНИЙ. КОМПАНИЯ ПОЗДНО ВЫШЛА НА ВЫСОКОКОНКУРЕНТНЫЙ РОССИЙСКИЙ РЫНОК ТЕЛЕКОММУНИКАЦИЙ, ГДЕ НА ТОТ МОМЕНТ УЖЕ ДОМИНИРОВАЛИ ДВА ГИГАНТА, «ВЫМПЕЛКОМ» И «МТС». ТЕМ НЕ МЕНЕЕ ОНА БЫСТРО ЗАВОЕВАЛА ЛИДИРУЮЩУЮ ПОЗИЦИЮ И СТАЛА ПЕРВЫМ ОПЕРАТОРОМ С СЕТЬЮ ПОКРЫТИЯ ВО ВСЕХ РЕГИОНАХ РОССИИ. СЕГОДНЯ «МЕГАФОН» ИЗВЕСТЕН СВОЕЙ ИННОВАЦИОННОЙ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРОЙ, КОТОРАЯ СЫГРАЛА РЕШАЮЩУЮ РОЛЬ: КОМПАНИЯ СМОГЛА РАБОТАТЬ УНИКАЛЬНОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ, ОТВЕЧАЮЩЕЕ ТРЕБОВАНИЯМ МЕСТНЫХ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ. ОНА УДЕЛИЛА ПЕРВОСТЕПЕННОЕ ВНИМАНИЕ ТРАФИКУ ДАННЫХ, А НЕ ГОЛОСОВОМУ ТРАФИКУ, И СФОКУСИРОВАЛАСЬ НА ОБЕСПЕЧЕНИИ БЫСТРОЙ, НАДЕЖНОЙ СВЯЗИ, С ПОМОЩЬЮ КОТОРОЙ ЛЮДИ ОСУЩЕСТВЛЯЮТ МОБИЛЬНУЮ ПЕРЕДАЧУ ДАННЫХ. НЕПРЕРЫВНЫЕ УСИЛИЯ КОМПАНИИ, НАПРАВЛЕННЫЕ НА СОЗДАНИЕ САМОЙ РАЗВИТОЙ СЕТИ СОТОВОЙ СВЯЗИ И ОБЕСПЕЧЕНИЕ КЛИЕНТОВ ИННОВАЦИОННЫМИ ПРОДУКТАМИ, ПОЗВОЛИЛИ ЕЙ СОЗДАТЬ ВЫСОКОКАЧЕСТВЕННУЮ АБОНЕНТСКУЮ БАЗУ И УСТОЙЧИВЫЙ БРЕНД.

«„МегаФон“ создал уникальную инновационную корпоративную культуру, которая обеспечивает высококвалифицированный, мотивированный и вовлечённый персонал. По этому параметру «МегаФон» относится к лучшим в классе компаниям мира <...> и с каждым годом улучшает свои показатели» — The Boston Consulting Group

Ключевым фактором беспрецедентного успеха компании «МегаФон» на российском рынке является активное использование самых передовых технологий. На этапе становления абонентская база компании «МегаФон» была в три раза меньше, чем у её главных конкурентов, которые преимущественно оказывали услуги голосовой связи. Рынок мобильной передачи данных по-прежнему

считался нишевым, и мало кто верил, что он станет популярным в России. Но «МегаФон» совершил смелый ход и решил сконцентрироваться именно на этой услуге. В 2007 году в Санкт-Петербурге компания первой в России запустила сеть 3G. В течение последующих пяти лет «МегаФон» установил больше базовых станций 3G, чем кто-либо из его конкурентов, и стал ведущим поставщиком мо-



«Две важнейшие составляющие нашей компании — это высокие технологии и люди — более 66 млн наших клиентов» — Иван Таврин, Генеральный директор компании «МегаФон»

бильной передачи данных.

В 2013 году этот гигант на рынке телекоммуникаций установил новый рекорд. Компания «МегаФон» приобрела компанию «Скартел» (Yota), на тот момент единственного опера-

«GSA рада приветствовать сегодняшний запуск первой в мире сети LTE-Advanced 300 Мбит/с. Мы поздравляем „МегаФон“ и его партнеров с этим новаторским достижением и восхищаемся его стратегией предоставления клиентам наилучших возможностей в области мобильных технологий» — Алан Хадден, президент Ассоциации мировых поставщиков мобильной связи (Global Mobile Suppliers Association)

тора в России с сетью 4G/LTE. 4G/LTE — следующий, после 3G, этап в телекоммуникационных услугах, на котором потребители получают гораздо более высокую скорость передачи данных. Стремление компании к инновациям на этом не прекратилось. В феврале 2014 года «МегаФон» первым в мире объявил о коммерческом запуске сети LTE-Advanced, основанной на ещё более усовершенствованных стандартах и технологиях, которые способны обеспечивать больший объем и скорость передачи данных.

«Наша задача — сохранять свои лидирующие позиции, стремясь оказывать абонентам тот сервис и предоставляя те услуги, которые никоим образом не заставят их задуматься о том, что им что-то нужно менять» — Иван Таврин

Поскольку компания является в значительной степени клиентоориентированной, она постоянно ищет новые возможности, чтобы отвечать на запросы потребителей. В 1999 году «МегаФон» первым среди конкурентов предложил услугу роуминга. В 2009 году компания первой запустила услугу передачи мобильных данных в метро Москвы и Санкт-Петербурга. Спустя год «МегаФон» стал партнёром ведущей российской авиакомпании «Аэрофлот», предложив услугу мобильной связи на борту самолёта.

Стратегия принесла свои плоды. Компания завоевала сердца пользователей, в том числе в Москве, где она традиционно пользовалась меньшей популярностью. В 2010 году «МегаФон» обошёл компанию «Вымпелком» и стал вторым по величине в России поставщиком телекоммуникационных услуг с рыночной

долей приблизительно в 27%.

Несмотря на устойчивую позицию в сегменте мобильной передачи данных, «МегаФон» испытывает растущую конкуренцию. Его стратегические преимущества, заработанные в пре-

дыдущие годы, начинают тускнеть.

Для того чтобы укрепить свои позиции и стать ближе к клиентам, компания приобрела 50-процентную долю в компании «Евросеть», владеющей салонами сотовой связи. Эта инвестиция призвана улучшить качество абонентской базы, повысить узнаваемость бренда «МегаФон» и удерживать клиентов.

В последнее время компания также активно расширяет своё присутствие в сегменте стационарной связи и широкополосной передачи данных. В 2010 году «МегаФон» приобрёл

компанию «Синтерра», местного оператора телекоммуникационных услуг, который специализируется на звонках на дальние расстояния и широкополосной сети интернет. Ожидается, что эта сделка откроет новые источники дохода, особенно в области «конвергенции услуг» — интеграции многочисленных коммуникационных услуг в единую платформу, что особенно ценно для бизнеса. Одновременно «МегаФон» прилагает усилия к тому, чтобы повысить качество обслуживания в корпоративном сегменте.

Перспективы развития

Каждый посетитель Зимних Олимпийских игр в Сочи — 2014 имел возможность стать лицом Олимпиады, разместив трёхмерное селфи 6x8 метров на огромном фасаде павильона MegaFaces, формируемое за счёт одиннадцати тысяч специальных телескопических поршней. Конструкция была разработана лондонским дизайнером Асифом Ханом (Asif Khan) по заказу компании «МегаФон» — одного из генеральных спонсоров игр. Эта работа получила множество наград, включая Гран-при за инновационное решение на престижном фестивале «Каннские львы». Но по-настоящему интересной эту историю делает идея индивидуальной свободы и самовыражения, которая отражена в девизе ком-

пании «МегаФон»: «Будущее зависит от тебя». Расширение возможностей пользователей с помощью большого спектра персонализированных и передовых услуг — именно здесь компания ищет новые источники роста. Дочерняя компания MegaLabs, созданная в 2011 году, — это собственный центр инновационных разработок в области контента и СМИ, мобильных финансов, мобильной рекламы, облачных решений, M2M, электронного правительства и мобильного здоровья. Пока это только стратегические исследования, но, возможно, в будущем они превратятся в новый источник конкурентного преимущества.

Теремок



«Теремок»
Сектор: рестораны быстрого питания
Год основания: 1998 год
Выручка: ~140 млн долл. США
Город образования: Москва
Численность сотрудников: > 2000
Генеральный директор: Михаил Гончаров
Владельцы: частная компания, основной акционер — Михаил Гончаров
«Теремок» — одна из ведущих сетей быстрого питания в России. Меню предприятия основано на русских кулинарных традициях, главное блюдо — русские блины с различными начинками. Компания ежегодно обслуживает более 30 млн клиентов
www.teremok.ru

«Мы не считаем себя настолько бесталанными, чтобы просто брать и копировать в Россию уголки Манхэттена или Токио» — Михаил Гончаров, Генеральный директор сети «Теремок»

ВСЕ НАЧАЛОСЬ ВО ВРЕМЕНА ФИНАНСОВОГО КРИЗИСА 1998 ГОДА, КОГДА МИХАИЛ ГОНЧАРОВ, ОСНОВАТЕЛЬ СЕТИ «ТЕРЕМОК», ПОТЕРЯЛ СВОЮ ПЕРВУЮ КОМПАНИЮ, ЗАНИМАВШУЮСЯ ИМПОРТОМ ЭЛЕКТРОНИКИ, И ВЕРНУЛСЯ К ИДЕЕ СОЗДАНИЯ СЕТИ РЕСТОРАНОВ БЫСТРОГО ПИТАНИЯ. ВМЕСТО СОЗДАНИЯ РУССКОГО MCDONALD'S, КАК ПЛАНИРОВАЛОСЬ ПЕРВОНАЧАЛЬНО, ГОНЧАРОВ РЕШИЛ ПРОДАВАТЬ ТРАДИЦИОННЫЕ РУССКИЕ БЛИНЫ И СТАЛ ЛИДЕРОМ ПРЕДЛОЖЕНИЯ НА ВНУТРЕННЕМ РЫНКЕ. СЛОЖНОСТЬ ЗАКЛЮЧАЛАСЬ В ПРЕВРАЩЕНИИ БЛЮД НАЦИОНАЛЬНОЙ РУССКОЙ КУХНИ В РЕНТАБЕЛЬНЫЙ БИЗНЕС БЫСТРОГО ПИТАНИЯ, ЗАДАЧЕЙ КОТОРОГО БЫЛО УДОВЛЕТВОРЕНИЕ ПОТРЕБНОСТЕЙ МЕСТНЫХ ПОКУПАТЕЛЕЙ. С ТЕХ ПОР «ТЕРЕМОК» ИЗ ПРОСТОГО УЛИЧНОГО КИОСКА С ГОРЯЧИМИ БЛИНАМИ ПРЕВРАТИЛСЯ В ОДНУ ИЗ ВЕДУЩИХ СЕТЕЙ БЫСТРОГО ПИТАНИЯ В СТРАНЕ С 250 ТОРГОВЫМИ ТОЧКАМИ. БРЕНД «ТЕРЕМОК», КОТОРЫЙ ИЗНАЧАЛЬНО БЫЛ ПРЕДСТАВЛЕН ТОЛЬКО ОДНИМ ПРОДУКТОМ, РАСШИРИЛ СВОЙ АССОРТИМЕНТ. СЕГОДНЯ КОМПАНИЯ ПРЕДЛАГАЕТ ОБШИРНОЕ МЕНЮ ИЗ САМЫХ РАЗНЫХ БЛЮД. В 2011–2013 ГОДАХ «ТЕРЕМОК» БЫЛ ВКЛЮЧЁН В ПЕРЕЧЕНЬ «ЛУЧШИХ МИРОВЫХ ФАСТФУД-СЕТЕЙ, КОТОРЫМ НЕОБХОДИМО ОТКРЫТЬСЯ В АМЕРИКЕ», А ТАКЖЕ В СПИСОК «10 ЛУЧШИХ СЕТЕЙ БЫСТРОГО ПИТАНИЯ, РАДИ КОТОРЫХ МОЖНО СЪЕЗДИТЬ В ЕВРОПУ».

В 1998 году идея доступных ресторанов национальной кухни уже была популярна в России. В стране работали такие сети ресторанов быстрого питания, как «Крошка Картошка», «Ёлки-Палки» и другие, но ни одна из них не предлагала блины. Вместе с тем русские блины — это национальное блюдо, которое, как ожидал Михаил Гончаров, будет не только пользоваться спросом в России, но и успешно конкурировать с западными гамбургерами, пиццами и хот-догами.

С самого начала было решено, что блины должны иметь «домашний» вкус и максимально отличаться своим привлекательным внешним видом и вкусом от блинов, которые предлагают в общественных столовых. На-

пример, диаметр блинов увеличили до 40 см. Несмотря на то что основной продукт создавался без учёта особых диетологических требований, «Теремок» позиционировался в сегменте здорового питания. Для приготовления блюд использовались только свежие и натуральные продукты «без химических добавок». В ходе опроса 1500 потенциальных покупателей были определены наиболее популярные начинки и ценовые ориентиры. Вкус продукта был изменён с учётом предпочтений местного покупателя, а ответственность за все рецепты была возложена на маму основателя компании, бережно хранившую русские кулинарные традиции. Модель обслуживания, при которой заказ го-

«Я готовлю — никак. В компании должен быть человек, которому абсолютно доверяешь, который будет все время следить за качеством продуктов, так, как делал бы это для себя самого» — Михаил Гончаров

товится на глазах покупателей, выгодно отличала «Теремок» от других «традиционных» ресторанов быстрого питания. В то время только прямой конкурент Гончарова «Крошка Картошка» использовал такую модель обслуживания. Процесс производства был адаптирован с учётом принятой модели и, в частности, предполагал заготовку свежего теста и начинок в ночные смены. Оформление ресторанов «Теремок» достаточно простое. В нем использованы мотивы хохломской росписи и другие традиционно русские элементы, как и само название сети ресторанов. Использование обращений «сударь» и «сударыня», которые были предложены для того, чтобы облегчить первый контакт с клиентом, стало отличительной чертой бренда.

Масленицы в 1999 году компания «Теремок» открыла первый киоск в Москве. Начальные инвестиции в размере 80 000 долларов США, полученные при помощи партнёров, позволили Гончарову один за другим открыть несколько уличных киосков. Стоимость каждого объекта составляла примерно 12 000 долларов. Киоски начали приносить прибыль уже в первый год работы. К 2001 году в состав сети входило уже 15 торговых точек в Москве и 12 в Санкт-Петербурге. Однако расширение уличных торговых точек было ограничено местным законодательством. Кроме того, компании постоянно приходилось бороться с бюрократией и городскими чиновниками. Открытие ресторанов, даже небольших, требовало от компании намного больше инве-

«Основная идея была такая: не заикливаться на старом, взять традицию и на ее основе сделать новое» — Михаил Гончаров

Основным условием устойчивого роста в будущем стал вопрос унифицированных стандартов ведения бизнеса. Компания разработала многоуровневую систему контроля, которая позволяет обеспечивать высокое качество продукции и услуг. Например, «Теремок» ввёл дополнительные ограничения в отношении срока годности продукции, что позволило избежать многих проблем. Система мотивации создавалась с учётом результатов проверок, которые иногда проводились «тайными покупателями». Поставщики дублировались, их регулярно проверяли и заменяли. В дополнение к высоким стандартам качества, неотъемлемой частью работы компании «Теремок» стал контроль над затратами и их оптимизация. В итоге частью ежедневной деятельности предприятий «Теремок» стала японская практика совершенствования бизнес-процессов Кайдзен. После первых успешных продаж во время

стиций, что сокращало пространство для манёвра. Бум торговой недвижимости в середине 2000-х годов предоставил «Теремку» новую возможность — перебраться из киосков, расположенных у входов в оживлённые станции метро, в фудкорты торговых центров. Это привело к изменению профиля среднего покупателя сети и её главных конкурентов. Компания «Теремок» разработала полное меню, чтобы соответствовать новым требованиям. В соответствии с этим подходом в 2010 году «Теремок» стал использовать новый, более комфортабельный формат с отдельной кофейной стойкой. Это позволило привлекать больше покупателей и удерживать их в ресторане более длительное время. Сегодня торговые точки «Теремка» в основном расположены в Москве и в Санкт-Петербурге. Возможности есть и в других регионах, но их пока используют конкуренты

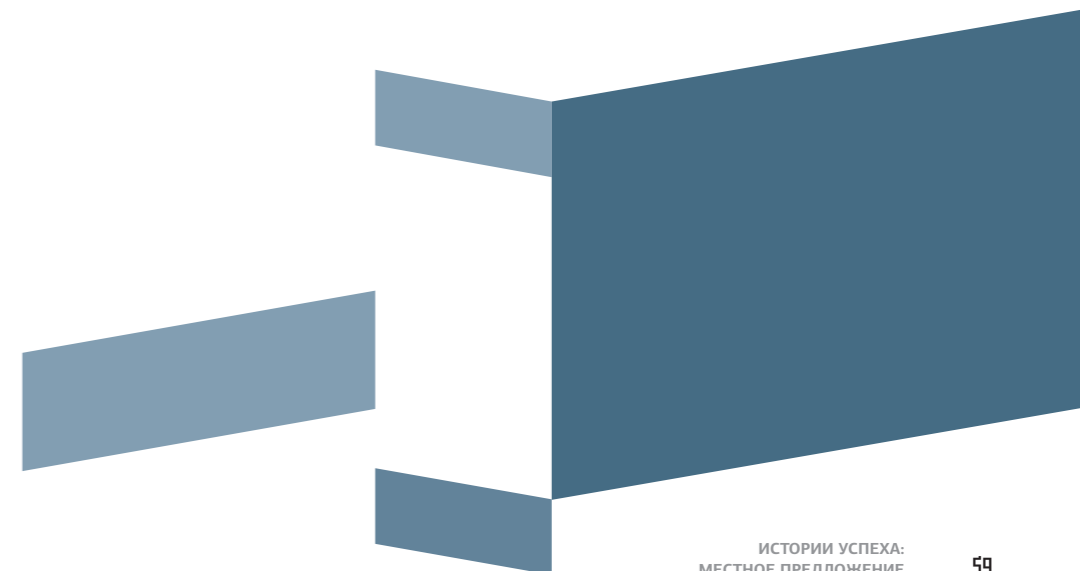
«Мы открываем рестораны только сами, так как наша концепция чрезвычайно сложна для тиражирования людьми, которые не разделяют наших принципов контроля качества и управления» — Михаил Гончаров

компания. Гончаров отмечает, что «Теремку» необходимо время для разработки единых стандартов, прежде чем компания сможет начать расширение в региональном и международном масштабе. Единые стандарты позволят сократить операционные расходы на каждую торговую точку. Экономия за счёт роста производства и увеличения географической концентрации жизненно необходима для органической стратегии «Теремка». Компания отказалась от популярного способа расширения сетей быстрого питания — продажи франшиз — несколько лет назад после двух неудачных экспериментов в Сургуте и Тюмени.

Перспективы развития

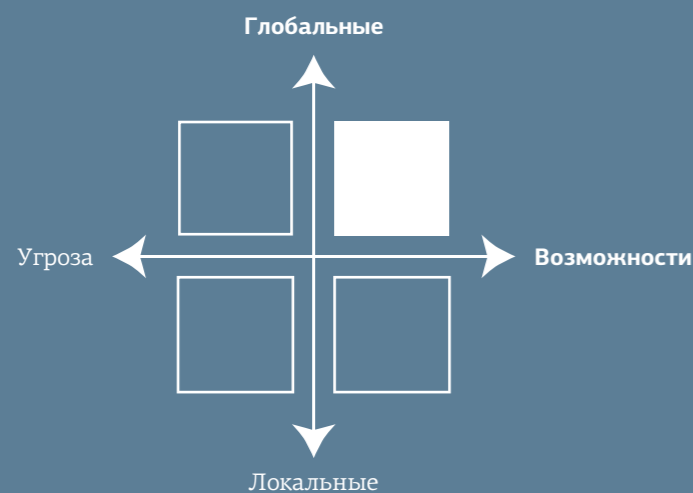
Михаил Гончаров планирует к 2016 году превратить свой бизнес в крупнейшую национальную сеть в России с 400 торговыми точками и конкурировать с международными операторами. Он видит «Теремок» не российским, а международным брендом, «точно так же, как McDonalds, Pepsi-Cola, Coca-Cola». Первые торговые точки в зарубежных странах должны открыться в США, где сеть уже заявила о себе в рейтинге наиболее ожидаемых ресторанов быстрого питания. Использование действующей операционной

модели «Теремка» может затруднить выход компании на зарубежные рынки по двум основным причинам. Во-первых, отказавшись от использования франшизы, компания не получила опыта расширения бизнеса, например, в регионы России. Во-вторых, на международном рынке «Теремок» будет иметь прямо противоположный имидж в сравнении с тем, как она выглядит в глазах российских потребителей. За рубежом потребителей блюд русской национальной кухни будут считать не склонных к традиционному питанию, а напротив — интересующихся своего рода кулинарной экзотикой. Вопрос заключается в том, следует ли «Теремку» продолжать использовать существующую ключевую компетенцию производства русских блинов или создать абсолютно новую концепцию, которая будет решать сложную задачу — угадывать предпочтения местных потребителей, — для того чтобы быть успешной на международных рынках.



Истории успеха: Глобальная ниша

- SPLAT
- «НТ-МДТ»
- «ТРАНЗАС»
- «ПРОГНОЗ»
- ALAWAR
- «АСКОН»



Splat
Сектор: продукция для ухода за полостью рта
Год основания: 2000 год
Выручка: ~100 млн долл. США
Город образования: Москва
Численность сотрудников: > 700
Генеральный директор: Евгений Дёмин
Владельцы: частная компания; Евгений Дёмин (50%), Елена Белоус (50%)
Splat — производитель профессиональных средств для ухода за полостью рта. Компания разрабатывает собственные рецепты и производит более 50 видов зубной пасты, ополаскиватели для полости рта, зубные щётки и зубные нити. Продукция компании, в основе производства которой лежит использование инновационных и экологически безопасных ингредиентов, соответствует потребностям и предпочтениям покупателей. SPLAT экспортирует свою продукцию в 28 стран
www.splat.ru

«Чтобы сделать черную зубную пасту или пасту с перцем, нужно быть готовым создать свои правила игры и угадать мечту каждого потребителя» — Евгений Дёмин, Генеральный директор компании SPLAT

В ПРЕМИАЛЬНОМ СЕКМЕНТЕ РОССИЙСКОГО РЫНКА ВСЕГДА ДОМИНИРОВАЛИ ЗАПАДНЫЕ ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ТОВАРЫ. ЭТО ОТЧАСТИ СВЯЗАНО С ВОЗМОЖНОСТЬЮ ЗАПАДНЫХ КОМПАНИЙ АКТИВНО ПРОДВИГАТЬ ТОВАРЫ ЗА СЧЁТ ДОРОГОСТОЯЩИХ РЕКЛАМНЫХ КАМПАНИЙ В СРЕДСТВАХ МАССОВОЙ ИНФОРМАЦИИ. СЧИТАЛОСЬ, ЧТО ПРОДУКЦИЯ РОССИЙСКОГО ПРОИЗВОДСТВА НИКОГДА НЕ СМОЖЕТ КОНКУРИРОВАТЬ С ЗАРУБЕЖНЫМИ ТОВАРАМИ, НО КОМПАНИЯ SPLAT РАЗРУШИЛА ЭТОТ МИФ, ПРИМЕНИВ СТРАТЕГИЮ ЛИДЕРСТВА В ГЛОБАЛЬНОЙ НИШЕ. ДЛЯ ПРОДВИЖЕНИЯ СРЕДСТВ ПО УХОДУ ЗА ПОЛОСТЬЮ РТА ОНА СДЕЛАЛА СТАВКУ НА «САРАФАННОЕ РАДИО». КОМПАНИЯ SPLAT СОЗДАЛА УНИКАЛЬНЫЙ БРЕНД, КОТОРЫЙ ВЫЗЫВАЕТ У ПОКУПАТЕЛЕЙ ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ ОТКЛИК. КРОМЕ ТОГО, ОНА ПРИВЛЕКЛА К РАБОТЕ ЛУЧШИХ СПЕЦИАЛИСТОВ, СПОСОБНЫХ ПОСТОЯННО СОВЕРШЕНСТВОВАТЬ И ОБНОВЛЯТЬ ВСЕ ЭЛЕМЕНТЫ ПРОДУКТА — ОТ ИНГРЕДИЕНТОВ ДО УПАКОВКИ. В РЕЗУЛЬТАТЕ SPLAT ПРИЗНАЛИ САМОЙ БЫСТРОРАСТУЩЕЙ КОМПАНИЕЙ СРЕДНЕГО БИЗНЕСА В РОССИИ. С 2010 ГОДА SPLAT ЗАНИМАЕТ ПЕРВОЕ МЕСТО СРЕДИ РОССИЙСКИХ ПРОИЗВОДИТЕЛЕЙ И ТРЕТЬЕ МЕСТО СРЕДИ МЕЖДУНАРОДНЫХ КОМПАНИЙ НА РОССИЙСКОМ РЫНКЕ СРЕДСТВ ДЛЯ УХОДА ЗА ПОЛОСТЬЮ РТА.

«Очень хотелось сделать что-нибудь по-настоящему великое, мирового уровня, чтобы не было стыдно перед своими двадцатилетними сверстниками, выросшими в эпоху импортного изобилия» — Евгений Дёмин

Компания SPLAT (в то время SPLAT Cosmetics) начинала свою работу с продажи биоактивных добавок. Компания заключила соглашение с группой учёных биологического факульте-

та МГУ, которые с начала 1990-х годов занимались разработкой пара-фармацевтических препаратов, основанных на использовании бактерии *Spirulina platensis*. К тому времени

преподаватели университета уже зарегистрировали торговую марку SPLAT («Сплат») и занимались её продвижением. Дистрибьюторская деятельность помогла SPLAT привлечь начальный капитал и приобрести у учёных торговую марку, арендовать производственные площади и расширить бизнес до производства косметической продукции. Через несколько лет успешной деятельности, в течение которых все шло в основном по плану, руководство SPLAT приступило к кардинальным и рискованным изменениям в деятельности. В 2002 году компания полностью прекратила дистрибьюторскую деятельность, которая на тот момент обеспечивала две трети прибыли. В этот же период компания переключилась с выпуска косметики на производство нового продукта — зубной пасты. В начале 2000-х коэффициент проникновения на российский рынок средств для ухода за по-

«Я хочу, как французский булочник, продавать не только продукт, но и эмоцию» -Евгений Дёмин

лостью рта составлял уже 95–98%. Сегмент массового рынка и сегмент рынка товаров премиум класса были заполнены. Это заставило компанию сосредоточиться на рынке средней ценовой категории. Учитывая наличие активно работающих на рынке международных гигантов по производству продуктов повседневного спроса и местных компаний, выпуск нового бренда можно было сравнить с самоубийством.

Основой каждого продукта стало сочетание уникального состава, разработанного в собственной лаборатории компании, натуральных компонентов и высокой эффективности в области применения (отбеливание, защита, свежее дыхание и т. д.). Принципы создания нового продукта всегда были одинаковы:

«Просто наш путь другой — мы не идём этой дорогой и мы эти деньги — десятки миллионов — потратим на то, чтобы сделать продукт интереснее, вложим внутрь, в состав и компоненты» — Евгений Дёмин

продукт должны отличать высокое качество и экологическая безопасность. Компания SPLAT выпустила на рынок первую продукцию и обнаружила, что просто производить товары отличного качества недостаточно.

Низкий уровень продаж заставил SPLAT пересмотреть свой подход к разработке продукта и добавить немного эмоций. Это может показаться странным для производителя зубной пасты, но вторым конкурентным преимуществом стали именно эмоции, поскольку компания создала «эмоциональную пасту» с уникальными защитными свойствами. Широкий ассортимент SPLAT сформирован с учётом самых разных предпочтений: гипоаллергенная зубная паста с частицами золота для VIP покупателей, тщательно сбалансированная продукция для беременных женщин, съедобная продукция для ухода за полостью рта для детей. Некоторые идеи были подсказаны самими покупателями. С 2004 года в упаковке с продукцией SPLAT начали вкладывать письма покупателям от генерального директора. Ответы от покупателей приходят каждый день. За 18 месяцев объем продаж

увеличился в 50 раз — так первоклассная продукция SPLAT смогла завоевать сердца потребителей.

Для нового продукта требовалась новая маркетинговая стратегия. Компания SPLAT располагала оригинальной концепцией, но по-прежнему испытывала трудности с продвижением товара и продажами. В то же время, компания отказалась от идеи проведения агрессивной рекламной кампании, которую традиционно применяет большинство производителей товаров широкого потребления. SPLAT не могла конкурировать с маркетинговыми бюджетами таких международных игроков, как Colgate-Palmolive, Procter & Gamble, Unilever, и решила полностью отказаться от рекламы.

Для продвижения инновационных продуктов на рынке сотрудники компании сами ходили по аптекам как «тайные покупатели» и спрашивали продукцию SPLAT, вызывая интерес в потенциальных точках продаж. Через не-

делю их коллеги вновь приходили в торговые точки и предлагали подписать контракт на поставку продукции SPLAT. Кроме того, компания сотрудничала со стоматологами, формируя положительный имидж продукции в профессиональных кругах. В дополнение к общему принципу продажи профессиональных средств для ухода за полостью рта через «профессиональные» каналы — аптеки и стоматологические клиники — компания SPLAT также создала платформу для устной рекламы, которую делали сами покупатели. Целевым каналом стала розничная торговля, но рынок не хотел признавать будущего лидера в российском бренде «Сплат», который стоил в два раза дороже, чем известный западный бренд Colgate, и на упаковке которого был изображён синий дельфин (как и в 1990-х годах). Новый дизайн и название бренда, написанное латинскими буквами, поместили SPLAT в один ряд с зарубежными брендами и позволили заинтриговать покупателя. Сегодня продукция SPLAT продаётся в 35 тысячах торговых точек, включая ведущие сети розничной торговли «Ашан» и «Перекрёсток».

Перспективы развития

На протяжении нескольких лет SPLAT демонстрирует выдающиеся результаты — в наиболее удачные годы темпы роста компании достигают 200%. С 2008 года компания начала экспортные продажи, создав филиалы в странах СНГ — на Украине, в Казахстане и Республике Беларусь. Сегодня компания контролирует 13% российского рынка и экспортирует продукцию в 28 стран. 90% продукции производится на собственном производственном объекте SPLAT в России, при этом 90% исходных компонентов закупается у зарубежных производителей. Дальнейшее расширение компании на международных рынках может потребовать оптимизации операционной модели, которая первоначально создавалась в основном для российского рынка и рынка стран СНГ.

«НТ-МДТ»
Сектор: высокие технологии
Год основания: 1989 год
Выручка: ~80 млн долл. США
Город образования: Зеленоград (пригород Москвы)
Численность сотрудников: > 300
Генеральный директор: Виктор Быков
Владельцы: частная компания, акционеры не раскрываются
НТ-МДТ — российская нанотехнологическая компания, основанная в Советском Союзе в период перестройки. Компания является лидером на рынке атомно-силовой микроскопии (АСМ) и сканирующей туннельной микроскопии (СТМ) и предлагает возможности своей продукции специалистам в сфере исследований
www.ntmdt.com



«У нас сейчас лучшее производство приборов для нанотехнологий в мире. Это правда» — Виктор Быков, Основатель и генеральный директор компании «НТ-МДТ»

КОМПАНИЯ «НТ-МДТ» БЫЛА ОСНОВАНА В ПОСЛЕДНИЕ ГОДЫ СОВЕТСКОГО ПЕРИОДА. ГРУППА УЧЁНЫХ ИЗ ЗЕЛЕНОГРАДА, КОТОРЫЙ ИНОГДА НАЗЫВАЮТ СОВЕТСКОЙ КРЕМНИЕВОЙ ДОЛИНОЙ, РЕШИЛИ РАЗРАБОТАТЬ СОБСТВЕННУЮ ВЕРСИЮ СКАНИРУЮЩЕГО ТУННЕЛЬНОГО МИКРОСКОПА. ИЗОБРЕТАТЕЛИ ЭТОГО УСТРОЙСТВА БЫЛИ УДОСТОЕНЫ НОБЕЛЕВСКОЙ ПРЕМИИ В ОБЛАСТИ ФИЗИКИ В 1986 ГОДУ. КОМПАНИЯ «НТ-МДТ» СТРЕМИТСЯ УПРОСТИТЬ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ СЛОЖНЫХ НАНОТЕХНОЛОГИЙ, СДЕЛАТЬ ИХ ДОСТУПНЫМИ ДЛЯ БОЛЕЕ ШИРОКОЙ АУДИТОРИИ И СТАТЬ ЛИДЕРОМ ГЛОБАЛЬНОЙ НИШИ. КОМПАНИЯ «НТ-МДТ» СОЗДАЛА ОРИГИНАЛЬНУЮ КОНСТРУКЦИЮ И, В ОТЛИЧИЕ ОТ МНОГИХ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИХ ГРУПП ТОГО ВРЕМЕНИ, СМОГЛА ВНЕДРИТЬ СВОЮ РАЗРАБОТКУ В СЕРИЙНОЕ ПРОИЗВОДСТВО И ВЫВЕСТИ ПРОДУКЦИЮ НА РЫНОК. КРОМЕ ТОГО, КОМПАНИЯ СТАЛА НАЛАЖИВАТЬ ПАРТНЕРСКИЕ ОТНОШЕНИЯ С ИНСТИТУТАМИ МИРОВОГО УРОВНЯ. ОНА ТАКЖЕ СОСРЕДОТОЧИЛА ВНИМАНИЕ НА ПРИВЛЕЧЕНИИ ТАЛАНТЛИВЫХ СОТРУДНИКОВ, РАБОТАЮЩИХ В СФЕРЕ ИННОВАЦИЙ. СЕЙЧАС «НТ-МДТ» ЯВЛЯЕТСЯ ПРИЗНАННЫМ ЛИДЕРОМ В СФЕРЕ НАУЧНЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ И КОНСТРУКТОРСКИХ РАЗРАБОТОК В РОССИИ. КОМПАНИЯ УДОСТОИЛАСЬ БОЛЬШОЙ ЗОЛОТОЙ МЕДАЛИ НА ВЫСТАВКЕ ИННОВАЦИЙ В БРЮССЕЛЕ В 1996 ГОДУ, ПОСЛЕ ЧЕГО СТАЛА С ЗАВИДНЫМ ПОСТОЯНСТВОМ ПОЛУЧАТЬ САМЫЕ ПРЕСТИЖНЫЕ МЕЖДУНАРОДНЫЕ НАГРАДЫ, В ТОМ ЧИСЛЕ ЧЕТЫРЕ РАЗА БЫЛА ВКЛЮЧЕНА В СПИСОК 100 ЛУЧШИХ МИРОВЫХ РАЗРАБОТОК ПО ВЕРСИИ АМЕРИКАНСКОГО ЖУРНАЛА RESEARCH&DEVELOPMENT.

«Мы к этому были абсолютно не готовы [к первым зарубежным заказам]. Мы в тот период были даже не нулём, а меньше нуля. И дело не в технологическом отставании. Советский Союз был страной, отличной от всего остального мира» — Виктор Быков

Компания обслуживала достаточно узкий, но чрезвычайно сложный рынок. Ее клиентами были ведущие международные исследовательские лаборатории и все чаще — промышленные компании, имеющие отношение к нанотехнологиям. Производство инстру-

ментов, уровень точности которых позволяет рассмотреть атомы (диаметр рабочей насадки составляет несколько атомов), не терпит любителей. Безупречной должна быть не только конструкция, но и процесс производства каждой детали, а также сборка прибора. Два

последних этапа редко считались сферами, в которых Россия компетентна. Согласно бытующему мнению, качество исполнения разработок российских инженеров оставляет желать лучшего. Компании «НТ-МДТ» удалось доказать, что это утверждение не более чем стереотип: приборы компании представляют собой образцы с превосходным качеством изготовления.

В 1995 году компания расширила ассортимент, начав выпуск атомно-силовых микроскопов (АСМ). Атомно-силовые микроскопы (АСМ) были изобретены в 1985 году той же группой учёных под руководством Герда Беннинга. Преимущество таких микроскопов заключается в их широкой функциональности. В отличие от СТМ, этим микроскопам для работы не нужен вакуум, кроме того, они могут использоваться для исследования непроводящих материалов, однако последнее достигается за счёт снижения разрешения и скорости сканирования.

Компания «НТ-МДТ» решила сосредоточить усилия по разработке на двух направлениях: упрощении эксплуатации и интеграции сканирующей микроскопии (АСМ, СТМ или оба вида) с другими методами исследования. Особенность технологии в том, что при всех своих возможностях, она требовала дополнения другими методами, чтобы дать исчерпывающие ответы на все вопросы исследователей. Кроме того, эксплуатация прибора изначально предполагала наличие специалиста с кандидатской степенью. Оба недостатка выливались в значительные затраты для научно-исследовательских лабораторий и существенно ограничивали результативность их работы. Компания «НТ-МДТ» получила большое конкурентное преимущество, став лидером в разработке концепций, позволяющих устранить указанные недостатки.

Компания довела производство «обычных» приборов АСМ и СТМ почти до совершенства и в 2004 году выпустила систему NTEGRA Spectra, в которой объединились возможности трёх ведущих методов исследования с высокими технологиями: АСМ, лазерной конфокальной микроскопией и Рамановской спектроскопией. В 2009 году Solver Next стал одним из первых приборов в мире, который позволил использовать возможности атомно-силовой микроскопии (АСМ) и сканирующей туннельной микроскопии (СТМ) на одной автоматически взаимозаменяемой

платформе. Автоматизация настроек Solver Next открыла новую эру в работе в лаборатории. Теперь наиболее сложные задания можно было поручать рядовым техническим сотрудникам — это был прорыв. Появилась возможность снизить стоимость исследовательской работы и расширить возможности сбора данных.

Кроме того, компания предприняла шаги по освоению нижнего сегмента рынка, создав простой, надёжный в эксплуатации и очень функциональный прибор, который получил название NanoEducator. Прибор позволяет использовать технологии сканирующей зондовой микроскопии в рамках финансовых возможностей университетов со средним бюджетом. Он позволяет расширять образовательные программы и выполнять новые проекты в области нанотехнологий. Первая версия прибора была представлена в 2003 году, а в 2011 году был выпущен NanoEducator II с существенно более широким набором функций.

В настоящее время среди клиентов «НТ-МДТ» такие крупные компании, как Hewlett-Packard, Texas Instruments и Seiko, а также научно-исследовательские институты: Курчатовский институт (Россия), NANOSPIN (Европейская инициатива наноразмерного изучения магнитных явлений), Голландский институт полимеров и Технический университет (Эйндховен, Голландия). Компания продала свои приборы более 500 исследовательским лабораториям из разных стран мира. «НТ-МДТ» располагает офисами продаж и технической поддержки в США, Китае, Нидерландах и Ирландии; ее дистрибьюторская сеть охватывает более 50 стран. Доля компании «НТ-МДТ» на мировом рынке сканирующей зондовой микроскопии составляет 16%. Компания прочно занимает второе место после американской Veeco. «НТ-МДТ» имеет твёрдое намерение увеличить долю рынка в стране своего главного конкурента: в ближайшие годы планируется взять под контроль третью часть рынка в США.

Перспективы развития

Компания намерена продолжить разработку интегрированных решений. В марте 2014 года было заявлено о создании нового грандиозного продукта Titanium. Это первый в мире атомно-силовой микроскоп (АСМ) с картриджом, в котором установлено несколько саморегулирующихся зондов для быстрой автоматической смены наконечника. Этот продукт делает эксплуатацию одного из самых точных в мире исследовательских приборов простым, как

«Безусловно, мы инвестируем в «мозги»: без них никуда не денешься. Но самое ценное, что нам удалось сделать, — это инфраструктура. Инфраструктура, которая позволяет реализовывать крупные проекты за относительно короткое время» — Виктор Быков

никогда. Это обеспечит возможность дальнейшего снижения затрат в нано-лабораториях. Стратегия, при которой основной акцент делается на предоставлении заказчикам максимальной эксплуатационной ценности, приносит свои плоды: компания сообщила, что за последние четыре года совокупные темпы ее годового роста составили приблизительно 12%. И всё же, «НТ-МДТ» — нишевой игрок на обширном мировом рынке инструментов

и приборов высокой точности. Компания планирует осуществить новые важные разработки, которые потенциально позволят ей выйти на новые перспективные рынки и увеличить объем продаж. Электронная промышленность стремится найти способы производства все более тонких микрочипов, и здесь проверенная технология СТМ обладает значительным потенциалом, поскольку теоретически она может быть использована для изменения поверхностей на атомном уровне. Технология все ещё находится на раннем экспериментальном этапе, но «НТ-МДТ», как и её конкуренты, занимается изучением экономической составляющей проекта. Одно остаётся неоспоримым —

слово «нано» находится в перечне ключевых понятий, связанных с технологическим развитием мира в будущем, и «НТ-МДТ» входит во всемирный элитный клуб компаний, занимающихся развитием нанотехнологий. Этот факт был признан ЮНЕСКО, которая за выдающиеся достижения наградила основателя и генерального директора компании Виктора Быкова медалью «За вклад в развитие нанонауки и нанотехнологий».

TRANSAS



«Транзас»
Сектор: Высокие технологии
Год основания: 1990 год
Выручка: ~300 млн долл. США
Город образования: Санкт-Петербург
Численность сотрудников: > 2 000
Генеральный директор: Николай Лебедев
Владельцы: частная компания, акционеры не раскрываются
«Транзас» — ведущий мировой разработчик и поставщик навигационных и тренажёрных систем, решений для управления транспортными операциями и беспилотными летательными аппаратами, приложений для авиации, мореходства, железнодорожного транспорта, нефтегазовой отрасли, городского хозяйства, оборонной промышленности и образовательных игровых программ. Компания располагает 23 офисами и работает с более 260 дилерами в разных странах мира www.transas.com

«Мы были простыми моряками, хотели создать что-то своё... мы первыми стали делать электронные карты, цветные, красивые» — Николай Мужиков, Вице-президент группы компаний «Транзас»

ИСТОРИЯ УСПЕХА КОМПАНИИ «ТРАНЗАС» КАК ГЛОБАЛЬНОЙ НИШЕВОЙ КОМПАНИИ НАЧАЛАСЬ В КОНЦЕ 1980-Х ГОДОВ. ТРОЕ МОРЯКОВ СОВЕТСКОГО ГРАЖДАНСКОГО ФЛОТА РЕШИЛИ ОСТАВИТЬ СЛУЖБУ, КОТОРОЙ ПОСВЯТИЛИ МНОГО ЛЕТ, И СОЗДАТЬ СВОЮ СОБСТВЕННУЮ КОМПАНИЮ. ДО ЭТОГО КАЖДЫЙ ИЗ НИХ ЗАНИМАЛСЯ ПРОГРАММИРОВАНИЕМ В КАЧЕСТВЕ ХОББИ И ЭКСПЕРИМЕНТИРОВАЛ НАД СОЗДАНИЕМ ЭЛЕКТРОННЫХ МОРСКИХ КАРТ, КОТОРЫЕ В ТО ВРЕМЯ БЫЛИ В ОСНОВНОМ БУМАЖНЫМИ. МОРЯКИ ПРИМЕНИЛИ СВОЙ ОПЫТ ДЛЯ РАЗРАБОТКИ ОСНОВНОГО НАВИГАЦИОННОГО ПРОДУКТА, КОТОРЫЙ МОЖНО БЫЛО ИСПОЛЬЗОВАТЬ В ЛЮБОЙ СФЕРЕ — ДАЖЕ В КОСМОСЕ. ОДНА ИЗ ВЕРСИЙ ПРОГРАММНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ КОМПАНИИ «ТРАНЗАС», NAVI-MASTER, БЫЛА ИСПОЛЬЗОВАНА НА КОСМИЧЕСКОЙ СТАНЦИИ «МИР». КОМПАНИЯ ПОСТРОИЛА СТРАТЕГИЮ РАЗВИТИЯ ПРОГРАММНЫХ ПРОДУКТОВ НА ОСНОВЕ СВОЕЙ КЛЮЧЕВОЙ КОМПЕТЕНЦИИ, ИСПОЛЬЗУЯ ЕЁ ДЛЯ ВЫХОДА НА СОСЕДНИЕ РЫНКИ И ФОРМИРОВАНИЯ ВСЕМИРНОЙ ПАРТНЁРСКОЙ СЕТИ. ДЛЯ ЭТОГО ПРИШЛОСЬ СОЗДАВАТЬ ДИСТРИБЬЮТОРСКУЮ СЕТЬ С НУЛЯ, ИСКАТЬ НОВЫЕ СПОСОБЫ ПРИВЛЕЧЕНИЯ ЛУЧШИХ СПЕЦИАЛИСТОВ ИЗ РОССИИ, УЧИТЬСЯ РАБОТАТЬ С НЕНАДЁЖНОЙ СИСТЕМОЙ ПОСТАВОК И ЗАВОЁВЫВАТЬ ДОВЕРИЕ ЗАПАДНЫХ ПАРТНЁРОВ.

«У нас есть ещё два сумасшедших парня, может быть, вам троим стоит познакомиться», — именно так секретарь бюро изобретений Балтийской морской судоходной компании познакомил будущих основателей компании «Транзас».

Первым флагманским продуктом компании стала морская навигационная система Navi-Master, которая объединяла электронные карты со спутниковой навигацией и специальным программным обеспечением. В начале 1990-х навигационные системы уже продавались на рынке. Они были основаны на громоздких промышленных программах и работали только на универсальных ком-

пьютерах, которыми было оснащено далеко не каждое судно. Используя простое в применении программное обеспечение, компания разработала продукт Navi-Master, предусмотрев для него возможность работы на обычном персональном компьютере. В результате компания получила огромное конкурентное преимущество — система была почти в десять раз дешевле существующих решений, кроме того, она подходила для использования на любом судне.

Пробная версия программы была бесплатно установлена на пароме Балтийской морской судоходной компании, а затем представлена как один из примеров передового опыта. В те-

чение следующих двух лет компания продала более 400 установок российским судоходным компаниям, а семь лет спустя поставила новейшую версию Navi-Master космической станции «Мир». Сегодня «Транзас» сообщает о продаже более 10 тысяч установок на мировом рынке и более 3 миллионов электронных карт. Среди заказчиков компании — Boeing, Airbus, Maersk Line, Eurocopter, Hyundai Heavy Industries и многие другие компании из разных стран.

«У нас образовался отрыв от конкурентов на несколько лет» — Николай Мужиков

На протяжении нескольких лет компания сохраняла свою ключевую компетенцию и выстраивала вокруг неё стратегию развития программных продуктов. Большое значение имело создание собственной базы данных электронных карт, которая лежала в основе дальнейшей разработки программных продуктов компании. Сегодня «Транзас» является одной из двух компаний в мире, располагающих крупнейшей базой данных электронных карт. Затем, для удовлетворения изменяющихся и усложняющихся потребностей заказчиков, компания расширила свои предложения, включив в ассортимент не только отдельные навигационные системы, но и интегрированные решения. Были внедрены такие высокотехнологичные продукты, как бортовое оборудование, беспилотные летательные аппараты, учебные тренажёры и системы управления транспортом. Помимо этого, компания активно исследовала смежные рынки, где могла максимально эффективно использовать свои технологии. Сегодня наряду с сектором морского судоходства «Транзас» успешно работает в секторе авиации, железнодорожного транспорта, нефтегазовой отрасли, а также в секторе городского хозяйства и обороны.

«Аттракционы — это... весь мир. Хотя бы потому, что простых людей с детьми куда больше, чем моряков. Рынок тренажёров исчисляется сотнями аппаратов, а аттракционов — тысячами» — Николай Мужиков

На ранних этапах развития компании стало очевидным, что российский рынок слишком мал для производственных возможностей компании и её растущих амбиций. Для того чтобы исчерпать внутренний спрос на продукцию, ей потребовалось всего несколько лет. Общие условия на внутреннем рынке становились все более враждебными, что было характерно для бурного постперестроечного периода и связанных с ним экономических опасностей.

Именно в тот период компания «Транзас» приняла удачное решение выйти на международные рынки. Тот факт, что продукция компании не требовала никаких специальных изменений для зарубежных рынков, стал благоприятным фактором. Однако на приоритеты международной стратегии негативно повлияли непроверенная репутация компании, отсутствие дистрибьюторской сети и ненадёжная система поставок. Зарубежные партнёры не имели опыта работы с новыми российскими компаниями и относились к компании «Транзас» с подозрением. Команде «Транзас» пришлось приложить немало усилий для создания репутации надёжного и серьёзного партнёра. Команда «Транзас» начала с регистрации в качестве юридического лица на нескольких европейских рынках — в Великобритании, Швеции и Германии. Такие действия подтверждали её стремление соответствовать местным требованиям и завоевать признание на национальных рынках. Затем компания стала открывать представительства в крупных портах и организовала работу по активному привлечению дилеров в разных странах мира. Основой бизнес-модели компании «Транзас» по-прежнему является ориентированность на широкую сеть

контактов и участие клиентов в работе компании. Выход на международную арену оказал влияние и на систему поставок «Транзас». С одной стороны, это предъявляло новые требования к деятельности компании, но, с другой стороны, открывало доступ к высокотехнологичным производственным объектам и новым возможностям организации снабжения. Сегодня компания продолжает вести научно-технические исследования и разработки в России, но теперь цепочка создания стоимости ее продукции имеет глобальный масштаб. Сборка аппаратного обеспечения осуществляется в разных странах независимыми производителями по заказу и конструкторской документации «Транзас».

Перспективы развития

Компания «Транзас» продолжает вести деятельность в традиционной для себя сфере, вместе с тем применяя свой богатый опыт и технические знания для использования новых возможностей на рынке. Компания также проводит под брендом «Транс-форс» активные эксперименты в сфере обучающих игровых программ. Её мультимедийные комплексы, которые дают пользователям возможность погрузиться в виртуальную реальность, используются во многих россий-

ских и зарубежных научно-технических музеях, планетариях, океанариумах, в школах и выставочных центрах. Интерактивные 5D аттракционы «Транс-форс» предназначены для широкого круга посетителей. Они представляют собой тематическое виртуальное приключение. Такие аттракционы приобретают тематические парки и детские развлекательные центры в России, Индонезии, Китае, странах бывшего Советского Союза и странах Восточной Европы. Компания имеет серьёзные намерения преуспеть на перспективном новом рынке и задействует для этого лучшие ресурсы: инновационные продукты и способность создавать эффективную международную дистрибьюторскую сеть.



«Прогноз»
 Сектор: высокие технологии
 Год основания: 1991 год
 Выручка: ~ 120 млн долл. США
 Город образования: Пермь
 Численность сотрудников: > 1 500
 Генеральный директор: Дмитрий Андрианов
 Владельцы: частная компания, акционеры не раскрываются
 «Прогноз» — ведущий поставщик приложений бизнес-аналитики. Компания предоставляет решения в области подготовки отчётности, моделирования, прогнозирования и визуального распознавания, обслуживая клиентов более чем в 70 странах мира
www.prognoz.com

«Если на рынке будут появляться эффективные продукты с инновационным наполнением, то они обязательно найдут применение. Зачем сидеть и ждать, когда рынок сформулирует задачу? Надо пытаться все время генерировать идеи, развивать их, продавать, снова придумывать, развивать, продавать. Тогда ты добьёшься успеха» — Дмитрий Андрианов, Генеральный директор компании «Прогноз»

КОМПАНИЯ «ПРОГНОЗ» — КЛАССИЧЕСКИЙ ПРИМЕР ТОГО, КАК УСПЕШНАЯ КОММЕРЦИАЛИЗАЦИЯ ИННОВАЦИЙ, СОЗДАННЫХ ВНУТРИ АКАДЕМИЧЕСКОГО УЧРЕЖДЕНИЯ, МОЖЕТ ПОМОЧЬ СОЗДАТЬ ГЛОБАЛЬНУЮ НИШЕВУЮ КОМПАНИЮ. В 1987 ГОДУ МИНИСТЕРСТВО ЭКОНОМИКИ ПРИВЛЕКЛО ГРУППУ ЭКОНОМИСТОВ И УЧЁНЫХ ПЕРМСКОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО УНИВЕРСИТЕТА И ИНСТИТУТА ЭКОНОМИКИ УРО РАН ДЛЯ РАБОТЫ НАД ПРОЕКТОМ ЭКОНОМЕТРИЧЕСКИХ ПРОГНОЗОВ. ЗА ЧЕТЫРЕ ГОДА ПРОЕКТНАЯ ГРУППА ПРЕОБРАЗОВАЛАСЬ В КОМПАНИЮ ПО РАЗРАБОТКЕ ПРОГРАММНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ. ОСНОВАТЕЛИ НАЗВАЛИ ЕЁ «ПРОГНОЗ». НЕСМОТЯ НА ГЛОБАЛЬНЫЙ ХАРАКТЕР ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, ШТАБ-КВАРТИРА КОМПАНИИ ПО-ПРЕЖНЕМУ НАХОДИТСЯ В ПЕРМИ, И САМ «ПРОГНОЗ» ПРОДОЛЖАЕТ АКТИВНО ВЗАИМОДЕЙСТВОВАТЬ СО СВОЕЙ АЛЬМА-МАТЕР — ПЕРМСКИМ ГОСУДАРСТВЕННЫМ УНИВЕРСИТЕТОМ (ПГУ), ВЕДУЩИМ РОССИЙСКИМ ВУЗОМ, ИЗВЕСТНЫМ СВОИМИ УСПЕХАМИ В ОБЛАСТИ НАУКИ И ТЕХНИКИ. КОМПАНИЯ ПОСТОЯННО НАХОДИТ НОВЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ КОНКУРЕНЦИИ С ИЗВЕСТНЫМИ МЕЖДУНАРОДНЫМИ УЧАСТНИКАМИ РЫНКА В ОБЛАСТИ ПРОДАЖИ ПРИЛОЖЕНИЙ БИЗНЕС-АНАЛИТИКИ. ЕЁ ГЛОБАЛЬНАЯ ЭКСПАНСИЯ ОПИРАЛАСЬ НА ПРИЗНАННЫЙ ПРОФЕССИОНАЛИЗМ И ОПЫТ.

«Это было время, когда использование информационных технологий ещё не было широко распространено. Тогда „Прогноз“ был одним из первых не только в Перми, но и в России, кто стал развивать направление, которое сейчас называется “бизнес-аналитика”, или Business Intelligence (BI)» — Сергей Шестаков, заместитель директора по развитию бизнеса компании «Прогноз»

Первоначально основатели компании «Прогноз» ориентировали ее на разработку собственного аналитического инструмента прогнозирования для поддержки процесса принятия бизнес-решений. Вместе с тем быстро стало очевидно, что любой бизнес, сталкивающийся с принятием решений, в первую очередь страдает от острой нехватки достоверных данных о текущей деятельности. Компания адаптировала свои решения к потребностям рынка. В 1992 году «Прогноз» представил свою первую версию Prognoz Platform — единого решения для задач бизнес-аналитики с возможностью интеграции данных, их хранения, анализа и мониторинга, составления отчётов, а также моделирования и прогнозирования. Предлагаемые компанией решения быстро нашли спрос на российском рынке. «Прогноз»

тракт был подписан с BNSF — одной из ведущих железнодорожных компаний США. Вскоре после этого «Прогноз» открыл своё первое представительство за пределами России — в США. В течение нескольких лет компания выигрывала тендеры таких важных клиентов, как Международный валютный фонд, Всемирный банк и Всемирная организация здравоохранения. В настоящее время, кроме США, «Прогноз» имеет представительства в Китае, Бельгии, Замбии, Казахстане и Республике Беларусь. Среди наиболее известных клиентов — Coca-Cola, 3M, Африканский банк развития, терминалы Абу-Даби, Азиатский банк развития и многие другие. Мирное признание пришло к компании «Прогноз» в 2012 году после того, как она была включена в Gartner Magic Quadrant — важный отраслевой доклад.

«Для нас большая честь быть в «Магическом квадранте» Gartner третий год подряд. Мы полагаем, что укрепление позиции компании в отчёте свидетельствует о расширении нашего глобального присутствия и положительных отзывах заказчиков» — Дмитрий Андрианов

принимал активные меры по обеспечению максимальной удовлетворённости клиента и во многих случаях принимался за разработку методологии управления данными и потребностями проекта под заказ клиента. Такой подход оказался особенно эффективным для государственных учреждений — первых клиентов компании, что в итоге в значительной мере помогло накопить опыт, необходимый для понимания и обслуживания собственной клиентуры. С 1999 года начался приток крупнейших корпоративных клиентов, наиболее значимым из которых был «Газпром». Поворотным моментом в развитии компании «Прогноз» стал 2006 год, когда было принято решение о расширении на международный рынок. План расширения оказался осуществимым, поскольку предложение компании и ее ключевая компетенция не зависели от российской специфики. «Прогноз» начал с активного участия в отраслевых выставках и конференциях. Репутация компании, ее опыт и конкурентное ценообразование вызвали большой интерес за рубежом. Первый кон-

Перспективы развития

Несмотря на внушительный список иностранных клиентов, «Прогноз» продолжает свою международную экспансию. В прошлом году компания открыла представительство в Канаде и в настоящее время планирует сделать это в Европе и в Африке. В России компания собирается усилить свои позиции за счёт расширения партнёрской сети. Недавно «Прогноз» подписал соглашение с компанией «Галактика» — ведущим российским поставщиком решений по планированию ресурсов предприятия. Ожидается, что альянс направит свои усилия на традиционно слабую сторону российских поставщиков по сравнению с их западными конкурентами и обеспечит подготовку более интегрированных решений.

«Предприимчивые ИТ-директоры готовы сделать следующий шаг и выйти за рамки описательной и диагностической системы BI, которая ориентирована на ретроспективу и текущие условия, перейдя к аналитике прогнозирования, которая подразумевает более стратегический процесс принятия решений для будущего планирования» — Сергей Шестаков

Изначальная сфера интересов компании — прогнозная аналитика — развивается значительными темпами, поскольку все больше компаний начинают опираться на данные для прогнозирования будущих вероятностей и трендов.

Компания использует свою BI-платформу для поддержки именно такого развития событий. Это также является одной из составляющих сотрудничества с Инновационным центром «Сколково», участником которого недавно стала компания наряду с такими мировыми лидерами, как Cisco, IBM, Intel и Microsoft.



Alawar
Сектор: высокие технологии
Год основания: 1999 год
Выручка: ~ 30 млн долл. США
Город образования: Новосибирск
Численность сотрудников: > 400
Генеральный директор: Александр Лысковский
Владельцы: частная компания, Almaz Capital Partners, менеджмент компании
Alawar специализируется на разработке, выпуске и продвижении казуальных игр — простые по сюжету компьютерные игры, рассчитанные на максимально широкую аудиторию. Компания имеет широкое глобальное присутствие и занимает ведущие позиции в России и Восточной Европе. Она выпустила более 400 казуальных игр для большинства платформ
www.alawar.com



«Мы создаём хорошие продукты. Это было моей мечтой и мечтой моих коллег — сделать такую компанию, которая будет заметна на мировом уровне» — Александр Лысковский, Генеральный директор Alawar

НА ПУТИ В ГЛОБАЛЬНУЮ ИНДУСТРИЮ ОНЛАЙН-ИГР КОМПАНИИ ALAWAR ПРИШЛОСЬ РЕШИТЬ ДВА ВОПРОСА. ВО-ПЕРВЫХ, НУЖНО БЫЛО ПОНЯТЬ, КАК ПРЕОБРАЗОВАТЬ ЮНОШЕСКОЕ ХОББИ — СОЗДАНИЕ ОНЛАЙН-ИГР — В РЕАЛЬНУЮ КОМПАНИЮ. ВО-ВТОРЫХ, НЕОБХОДИМО БЫЛО ПРЕВРАТИТЬ РАСПОЛОЖЕНИЕ КОМПАНИИ — В ДАЛЁКОЙ СИБИРИ — В КОНКУРЕНТНОЕ ПРЕИМУЩЕСТВО. ОСНОВАТЕЛИ КОМПАНИИ АЛЕКСАНДР ЛЫСКОВСКИЙ (В НАСТОЯЩЕЕ ВРЕМЯ ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР КОМПАНИИ) И СЕРГЕЙ ЗАНИН БЫСТРО ПОНЯЛИ, ЧТО В НОВОСИБИРСКОМ РЕГИОНЕ СОСРЕДОТОЧЕНО НЕСКОЛЬКО ЛУЧШИХ РОССИЙСКИХ ИНЖЕНЕРНЫХ ШКОЛ И РАБОТАЮТ ВЫСОКОКВАЛИФИЦИРОВАННЫЕ КАДРЫ, СПОСОБНЫЕ СОЗДАВАТЬ КАЗУАЛЬНЫЕ ИГРЫ ПРИ СРАВНИТЕЛЬНО НИЗКИХ ЗАТРАТАХ. В ИТОГЕ КОМПАНИА ALAWAR ПЕРЕОРИЕНТИРОВАЛАСЬ С РАЗРАБОТКИ ИННОВАЦИОННЫХ ИГР НА ИХ ИЗДАНИЕ И ДИСТРИБУЦИЮ, С ТЕМ ЧТОБЫ ВЫЙТИ В БОЛЕЕ ПРИБЫЛЬНЫЕ СЕГМЕНТЫ БИЗНЕСА. В НАСТОЯЩЕЕ ВРЕМЯ КОМПАНИИ ПРИНАДЛЕЖИТ ПРИМЕРНО 70% ДОЛИ РЫНКА РОССИЙСКОГО СЕГМЕНТА ИГР, И ОНА ЯВЛЯЕТСЯ ГЛОБАЛЬНЫМ ЛИДЕРОМ В СФЕРЕ КАЗУАЛЬНЫХ ИГР.

«Да, это типичное хобби, ставшее работой. <...> в то время создавать игры было просто мечтой, равносильной полёту в космос. <...> Никаким рыночным анализом 19-летние студенты на тот момент не занимались» — Александр Лысковский

Первоначально молодые разработчики сосредоточились на экстремальных играх. Но вскоре от этого предпочтения пришлось отказаться после российского финансового кризиса 1998 года. Рынок, в каком бы зарождающемся состоянии он ни находился, по выражению Александра Лысковского, полностью «умер». Перенос акцента на казуальные игры был в значительной мере рациональным решением и помог компании двигаться вперёд. Прежде всего, основатели Alawar быстро поняли, что,

несмотря на существование ряда учреждений для современных научно-технических исследований, в городе ощущается острая нехватка специалистов по созданию современных видеоигр. В то же время при небольшом уровне затрат можно было привлечь множество обычных компьютерных инженеров, которые были идеальным ресурсом для создания простейших игр. К тому же, казуальные игры было проще продавать на рынке США, что в условиях продолжающегося спада рос-

сийской экономики определило стратегию Alawar. Основная бизнес-модель опиралась на разработку множества простых игр и их публикацию в сети на американских сайтах условно бесплатных программ по принципу «попробуй и купи». По мере того как компания продолжала свои поиски в Америке, она совершенствовала навыки в сфере рекламы игр и маркетинга, что в итоге привело к тому,

«Конечно, мы видим как своих партнёров не только корейцев, но и представителей других азиатских стран. Мы планируем не только выпускать их продукты у нас, но и продолжать выходить на рынки Азии со своими играми» — Юлия Набиева, руководитель отдела мобильных продаж и маркетинга компании Alawar

что другие компании на территории бывшего Советского Союза начали обращаться к Alawar за помощью в продвижении при выходе на рынок США.

Перенос акцента на казуальные игры оказался провидческим решением для компании. С того времени казуальные игры стали активно растущим рынком во всем мире, при этом Alawar обладал всеми преимуществами первопроходца.

«Полноценной ИТ-инфраструктуры в России пока нет. Ее надо создавать, чтобы маленькие независимые компании, с которыми мы сотрудничаем, получали всю необходимую информацию, все необходимые кадровые решения. Технопарки, возможно, станут главным центром притяжения компаний, где они будут вырастать уже до больших. <...> Все это помогает нам развиваться» — Александр Лысковский

К 2004 году выяснилось, что Alawar получает больше прибыли от продвижения игр других компаний, чем от разработки собственных. После недолгих колебаний компания решила прекратить разработку и сосредоточиться на издании игр, уделяя основное внимание локализации, тестированию, маркетингу и продвижению. Издательская модель максимально увеличила процент успеха игр за счёт большего выбора, а также за счет использования продуктов, которые ранее уже доказали свою успешность. В настоящее время Alawar сотрудничает более чем с 50 компаниями-разработчиками в Восточной Европе и использует пять дизайн-студий, которые функционируют в полуавтономном режиме.

Вместе с решением сменить модель компания вернулась на рынки России и Восточной

Европы, которые начали проявлять признаки роста. В последующее десятилетие отрасль игр только в России росла поразительными темпами — более 100% в год. Компания Alawar агрессивно завоёвывала рынок, обеспечивая своё присутствие во всех крупнейших порталах для продвижения игр, а также создавая собственные порталы, которые в настоящее время доступны на 37 языках.

Сейчас компании Alawar как серьёзному участнику рынка казуальных игр принадлежит от 60 до 70% доли рынка российского сегмента игр. Она выпустила более 300 оригинальных игр. Её «Весёлая ферма» и «Сокровища Монтесумы» стали бестселлерами и своеобразными символами компании, каждая из этих игр в мире загружалась более 100 миллионов раз. Alawar планирует укреплять свои позиции в международном

игровом сегменте за счёт расширения сети партнёров — в частности, на быстроразвивающихся рынках Азии и Латинской Америки. Её российская версия корейской игры «Банда. Короли улиц» получила признание на родине.

Перспективы развития

В настоящее время Alawar, кроме своего основного направления, уделяет внимание развитию экосистем для разработки игр в России. Alawar и её руководитель Александр Лысковский играют активную роль в формировании Новосибирского техно-

парка.

Компания также создала венчурный фонд Alawar Game Development Initiative для финансирования групп талантливых разработчиков игр и помощи стартапам в игровом сегменте. Кроме игровых проектов, фонд поддерживает разработку различных программных решений, которые создают инновационные подходы к поставкам игрового контента. Приток новых талантливых сотрудников, проектов и идей в перспективе обеспечит дальнейшее развитие бизнеса Alawar.



«АСКОН»
Сектор: высокие технологии
Год основания: 1989 год
Выручка: ~ 30 млн долл. США
Город образования: Коломна (Московская область)
Численность сотрудников: >650
Генеральный директор: Максим Богданов
Владельцы: частная компания, акционеры не раскрываются
«АСКОН» является ведущим российским разработчиком решений систем автоматизированного проектирования (САПР) и занимается их маркетингом под торговой маркой «КОМПАС»
www.ascon.ru

«У АСКОН с инженерами отечественных предприятий общий генотип, мы ведь выросли из инженерной среды и никогда не теряли с ней связь. Мы искренне уважаем инженеров, считая их элитой общества, создающей реальные ценности нашего мира» — Александр Голиков, Основатель и председатель совета директоров компании «АСКОН»

ВОЗГЛАВИТЬ КОМПАНИЮ, КОТОРАЯ БЫЛА СОЗДАНА В ПОСЛЕДНИЕ ГОДЫ СУЩЕСТВОВАНИЯ СОВЕТСКОГО СОЮЗА БЫВШИМИ СОТРУДНИКАМИ РАЗРОСШЕГОСЯ РОССИЙСКОГО ВОЕННО-ПРОМЫШЛЕННОГО КОМПЛЕКСА, И ПРЕВРАТИТЬ ЕЁ В ВЕДУЩУЮ ТЕХНОЛОГИЧЕСКУЮ КОМПАНИЮ С ПОСТОЯННЫМИ КЛИЕНТАМИ ПО ВСЕМУ МИРУ БЫЛО НЕПРОСТОЙ ЗАДАЧЕЙ. ДВА ОСНОВАТЕЛЯ КОМПАНИИ, КОТОРЫЕ ПОЗНАКОМИЛИСЬ ВО ВРЕМЯ РАБОТЫ В КРУПНОМ ГОСУДАРСТВЕННОМ НАУЧНО-ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКОМ ТЕХНОЛОГИЧЕСКОМ ИНСТИТУТЕ, НАЧАЛИ С ПРИВЛЕЧЕНИЯ КВАЛИФИЦИРОВАННЫХ РОССИЙСКИХ МАТЕМАТИКОВ И ФИЗИКОВ, ЧТОБЫ СДЕЛАТЬ «АСКОН» ГЛОБАЛЬНОЙ НИШЕВОЙ КОМПАНИЕЙ. ОНИ РАЗРАБОТАЛИ БАЗОВЫЙ ПРОДУКТ — САПР, КОТОРЫЙ МОГ РАБОТАТЬ НА ПЕРСОНАЛЬНОМ КОМПЬЮТЕРЕ. ТАК ПОЯВИЛСЯ «КОМПАС» — ТОРГОВАЯ МАРКА, ПОД КОТОРОЙ КОМПАНИЯ ПО-ПРЕЖНЕМУ ПРЕДЛАГАЕТ НА РЫНКЕ СВОИ СИСТЕМЫ САПР. НА ЕЁ ОСНОВЕ «АСКОН» ПОСТОЯННО СОВЕРШЕНСТВОВАЛ БАЗОВЫЕ РЕШЕНИЯ ДЛЯ СОЗДАНИЯ НОВЫХ ПРОДУКТОВ, ПРЕДНАЗНАЧЕННЫХ, НАПРИМЕР, ДЛЯ ТРЁХМЕРНОГО МОДЕЛИРОВАНИЯ, И ПРОДУКТОВ ДЛЯ МОБИЛЬНЫХ УСТРОЙСТВ, КОТОРЫЕ БЫЛИ СПЕЦИАЛЬНО АДАПТИРОВАНЫ В ЗАВИСИМОСТИ ОТ ПОТРЕБНОСТЕЙ КЛИЕНТА.

«Конечно, поставка 10 мест КОМПАС на ЛМЗ стала первой крупной победой. <...> в течение двух-трёх месяцев после ЛМЗ появились ещё четыре клиента, пришли первые деньги, а вместе с ними — осознание, что <...> перед нами возможности <...> по завоеванию практически пустого, только-только формирующегося рынка большой страны» — Александр Голиков

Несмотря на быстрый успех компании, для разработки полномасштабного, пользующегося спросом продукта с конкурентоспособными функциональными возможностями требовались серьёзные усилия и ресурсы. На тот момент более 90% любого устанавливаемого в России программного обеспечения было пиратским, так что цена продукта обеспечива-

ла незначительные конкурентные преимущества — немногие клиенты были готовы вообще платить хоть сколько-нибудь. Во многом компании помогла эффективная поддержка клиентов, и именно тогда «АСКОН» приступил к формированию сети представительств в регионах России, которая в настоящее время охватывает все города, где действуют совре-

менные промышленные предприятия любой отрасли.

В 2000 году большие успехи были достигнуты после внедрения модуля для трёхмерного моделирования. Новые функциональные возможности продукта открыли новые горизонты для его применения, что имело очень большое значение. Рынок программного обеспечения для двумерного проектирования был ограниченным, постоянно ощущалось давление со стороны ведущих международных систем, в основном AUTOCAD, поставляемого Autodesk. Для укрепления своих позиций на рынке компании «АСКОН» необходимо было привлечь клиентов с более широким набором специальных требований, например компании из сектора промышленного и жилищного строительства.

«В одном продукте разработчик получает и функции моделирования, и решение геометрических ограничений, и конвертеры [необходимые для работы с различными форматами файлов, используемых в процессе]. Это важно. <...> Важен продукт в целом, его способность решать конкретные задачи и быть экономически эффективным» — Олег Зыков, директор C3D Labs

Наиболее сложной задачей при разработке такого класса программного обеспечения было создание технологического ядра моделирования («движка»), которое опиралось бы на сложную математику и физику, поскольку моделировало бы не только внешний дизайн, но и внутреннюю конструкцию объекта исходя из характеристик предполагаемых используемых материалов. В этом направлении «АСКОН» смог добиться настолько заметных успехов, что было принято решение о расширении на глобальные рынки. В 2006 году компания представила англоязычную версию своего предложения и начала международный маркетинг за счёт построения дилерской сети. Сейчас компания присутствует на четырёх континентах, как в развитых странах (ЕС и США), так и на быстро растущих рынках (Бразилия, Китай и Индия).

Стратегия компании заключается в добавлении к технологическому ядру множества пользующихся спросом на рынке оболочек-приложений. В 2013 году «АСКОН» рискнул представить на рынке КОМПАС-3D Home — упрощённую версию для частного использования непрофессиональными дизайнерами и дизайнерами малых предприя-

тий, а также студентами технических вузов. Такой шаг дал возможность сформировать новую глобальную рыночную нишу, поскольку международные разработчики программного обеспечения для систем САПР предлагали на рынке только полностью профессиональные версии, которые были в десятки раз дороже, чем предлагал «АСКОН».

Недавно компания открыла для себя новые рыночные возможности, решив предоставлять свою базовую технологию сторонним разработчикам. Такая бизнес-модель приобретает все большую популярность в сегменте программного обеспечения. Компании, которые добились успеха в создании определённых элементов системного ядра программного обеспечения, могут не тратить силы на создание интерфейсов конечного

пользователя, для чего требуется совершенно другой набор навыков, а предоставить свою технологию разработчикам конечных приложений через так называемый ИПП (интерфейс программных приложений) с последующим разделением доходов от продаж. На этом пути компания «АСКОН» приняла решение создать специализированное бизнес-подразделение C3D Labs для исследований и разработки ядра геометрического моделирования и его распространения среди других разработчиков программного обеспечения. Ядро предназначалось для тех, кто разрабатывает собственные версии САПР или системы автоматизированного конструирования, а также информационные модели зданий и программное обеспечение для промышленного оборудования с ЧПУ.

«АСКОН» также вводит мобильные возможности в свою линейку конечных приложений, стремясь обеспечить своих клиентов инструментами для построения визуального предприятия. Включение возможностей трёхмерного моделирования в мобильные устройства — сложная с точки зрения программирования задача, поскольку существуют ограничения по вычислительной

мощности, питания, памяти и пространству для хранения. Задача была успешно решена, и в 2013 году была представлена версия КОМПАС:24. Её возможности включали просмотр полномасштабных промышленных моделей и чертежей на мобильных устройствах. В результате проектирование промышленного продукта стало возможным в круглосуточном режиме, при этом ко всем результатам, подготовленным одним из членов группы, немедленно получали доступ все его коллеги.

По состоянию на 2013 год у компании «АСКОН» было более 8000 клиентов по всему миру и 60 000 лицензированных рабочих мест с программным обеспечением САПР и PLM для управления жизненным циклом изделия. Среди клиентов — компании Arcelor Mittal, Knauf, ЕВРАЗ, «Вертолеты России», «РУСАЛ», «КАМАЗ», Российское космическое агентство, «Росатом» и «Северсталь». Компания «АСКОН» занимает значимое место в рейтинге российских ИТ-поставщиков, обычно находясь в верхней части списков независимых участников нишевого рынка.

Перспективы развития

У компании есть потенциал развития в сегменте компьютерных игр, в особенности игр для мобильных

устройств. Для создания многих игр требуется моделирование 3D-объектов, тогда как ключевая компетенция большинства разработчиков лежит в сфере графического дизайна, а не сложной математики. За счёт возможностей использования сторонних систем разработчики игр смогут радикально сократить время выпуска на рынок и снижают расходы на разработку. Недавно компания «АСКОН» представила пакет бесплатного программного обеспечения под названием SubDivFormer, который даёт широкие возможности создания любого рода трёхмерных объектов, придания им формы и их преобразования. Примерно через год после выпуска число загрузок приложения составило почти 100 000 — впечатляющая цифра для профессиональной разработки специального назначения.

Следующей важной задачей является более агрессивная международная экспансия за счёт маркетинга конечных приложений среди профессионалов и начинающих инженеров. Рыночные аналитики оптимистично видят будущее отрасли: один только мировой рынок систем САПР в период с 2009 по 2014 год увеличился вдвое, и есть предпосылки сохранения таких темпов роста. Ожидается, что значительная часть такого роста придётся на БРИКС и другие быстро растущие рынки, где у компании «АСКОН» есть конкурентное превосходство — универсальные функциональные возможности, которые стоят в несколько раз дешевле продукции лидеров рынка.

«В настоящее время отрасль САПР динамична, как никогда. Она используется во всех аспектах проектирования, разработки, строительства и производства. САПР все в большей мере становится частью визуально взаимодействующего мира, который проще понимать и которым легче управлять. Новые платформы, новые технологии и новые клиенты в странах с быстроразвивающимися рынками — это новые возможности. Это очень благоприятное время для отрасли» — Кэтлин Майер в докладе о состоянии глобального рынка САПР в 2012 году

Истории успеха: Глобализация операций

- LUXOFT
- АВВУУ



Luxoft
Сектор: высокие технологии
Год основания: 2000
Выручка: 398 млн долл. США
Город образования: Москва
Численность сотрудников: > 8000
Генеральный директор: Дмитрий Лощинин
Владельцы: публичная компания, торгуется на NASDAQ и NYSE, а также IBS Group Holding Ltd., Luxoft SOP S.A. и Rus Lux Limited
Luxoft — ведущий поставщик аутсорсинговых услуг по разработке программного обеспечения, предоставляющий услуги компаниям во всем мире. Компания имеет 21 офис в 13 странах мира. Компания обслуживает разные секторы экономики, включая финансовый, энергетический, а также авианосмическую промышленность, автомобилестроение, транспорт и телекоммуникации
www.luxoft.com

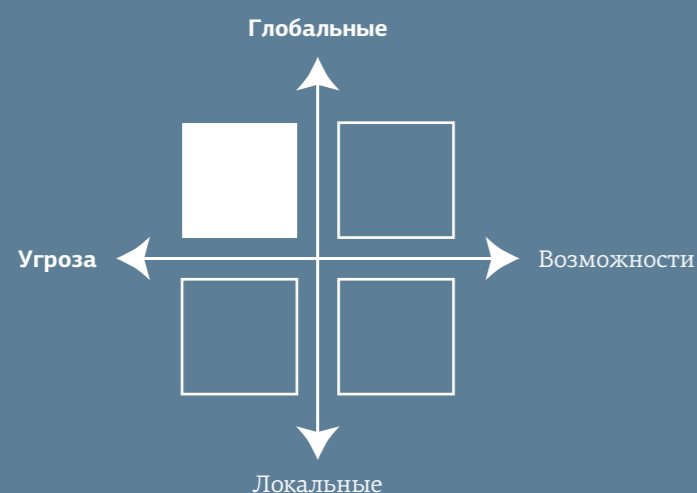
«Все говорили, что шансов у нас нет, потому что в России хорошие только хакеры, а программисты не умеют ни конечный продукт делать, ни сопровождать его и развивать. Но мы решили попробовать, и в 1999 году начали строить Luxoft» — Анатолий Карачинский, Президент IBS Group

В 2000 ГОДУ АНАТОЛИЙ КАРАЧИНСКИЙ, ЛЕГЕНДАРНЫЙ ОСНОВАТЕЛЬ КОМПАНИИ INFORMATION BUSINESS SYSTEMS (IBS), СТОЛКНУЛСЯ С ПРОБЛЕМОЙ СОЗДАНИЯ НОВОЙ КОМПАНИИ, КОТОРАЯ НЕ ЗАВИСЕЛА БЫ ОТ СОСТОЯНИЯ РОССИЙСКОЙ ЭКОНОМИКИ. КАРАЧИНСКИЙ БЫЛ УВЕРЕН В ПОТЕНЦИАЛЕ РОССИЙСКИХ ПРОГРАММИСТОВ И ВДОХНОВЛЁН УСПЕХОМ ИНДИЙСКИХ ИТ-КОМПАНИЙ И ПОЭТОМУ РЕШИЛ СОЗДАТЬ ПЕРВУЮ В РОССИИ АУТСОРСИНГОВУЮ КОМПАНИЮ, КОТОРАЯ БУДЕТ ПРЕДОСТАВЛЯТЬ УСЛУГИ КРУПНЫМ ЗАПАДНЫМ ЗАКАЗЧИКАМ. ОН ПРИМЕНИЛ СТРАТЕГИЮ ГЛОБАЛИЗАЦИИ ОПЕРАЦИЙ И МАКСИМАЛЬНО ЭФФЕКТИВНО ИСПОЛЬЗОВАЛ СВЯЗИ, УСТАНОВЛЕННЫЕ ИМ ДЕСЯТЬ ЛЕТ НАЗАД, КОТОРЫЕ ПОМОГЛИ LUXOFT ПРИВЛЕЧЬ ПЕРВЫХ РОССИЙСКИХ И ЗАПАДНЫХ КЛИЕНТОВ. СНАЧАЛА КОМПАНИЯ LUXOFT ИСПОЛЬЗОВАЛА ОБШИРНЫЙ КАДРОВЫЙ РЕЗЕРВ ВЫСОКОКВАЛИФИЦИРОВАННЫХ ТЕХНИЧЕСКИХ СПЕЦИАЛИСТОВ В РОССИИ, А ЗАТЕМ НАЧАЛА ВЕСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ НА МЕЖДУНАРОДНОМ УРОВНЕ. ЦЕЛЬЮ КОМПАНИИ СТАЛО СОЗДАНИЕ МОДЕЛИ АУТСОРСИНГОВОЙ РАЗРАБОТКИ ПРОГРАММНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ В БЛИЗЛЕЖАЩИХ СТРАНАХ. ОСОБОЕ ВНИМАНИЕ БЫЛО УДЕЛЕНО СОЗДАНИЮ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ, РАСПОЛОЖЕННЫХ В НЕПОСРЕДСТВЕННОЙ БЛИЗОСТИ ОТ ЗАКАЗЧИКОВ. СЕГОДНЯ КОМПАНИЯ ШИРОКО ПРЕДСТАВЛЕНА НА МИРОВОМ РЫНКЕ: ЕЁ ОФИСЫ РАБОТАЮТ В 13 СТРАНАХ МИРА И ОБСЛУЖИВАЮТ КЛИЕНТОВ ИЗ РАЗНЫХ ОТРАСЛЕЙ ЭКОНОМИКИ. КОЛИЧЕСТВО ОФИСОВ УЖЕ ДОСТИГЛО 21.

Успех компании, предоставляющей услуги аутсорсинга, в значительной степени зависит от умения конкурировать, опираясь на высокие стандарты обслуживания и разумные цены. Компания Luxoft использовала наследие сильных инженерно-технических учебных заведений России и Восточной Европы и смогла применить опыт работы компании IBS на рынке. В результате была сформирова-

на команда профессионалов в сфере информационных технологий, способных создавать продукты высокого качества по конкурентно-способным ценам.

Связи, сформированные ранее материнской компанией IBS, помогли молодой компании Luxoft заявить о себе. 33-летний Дмитрий Лощинин, председатель совета директоров и генеральный директор компании, который



«В конце 1990-х многие квалифицированные и талантливые инженеры-программисты в России и странах Центральной и Восточной Европы испытывали большие трудности с поиском работы, несмотря на растущую потребность в таких специалистах в мире. Поэтому наш подход был очень простым — использовать невостребованный кадровый потенциал и создать ИТ-компанию, которая будет удовлетворять растущий спрос на мировом рынке и предоставлять услуги местных специалистов, конкурируя, с лучшими игроками на мировом рынке» — Дмитрий Лощинин

ранее отвечал за внедрение продуктов SAP в компании IBS, начал с открытия офисов продаж в непосредственной близости от потенциальных клиентов в Калифорнии, Сिएтле, Лондоне и Нью-Йорке. Под его руководством в компании Luxoft наблюдался уверенный рост. Сейчас Luxoft входит в число 20 ведущих международных аутсорсинговых компаний в рейтинге Международной ассоциации профессионалов аутсорсинга 2014 года.

Команда Luxoft стремилась выделиться среди конкурентов. С самого начала своей работы она уделяла большое внимание накоплению и развитию отраслевых экспертных знаний. Со временем в рамках компании были сформированы технически и информационно емкие отраслевые направления с вертикальной структурой. Появилась возможность предлагать клиентам высококачественные дифференцированные решения. Сегодня среди клиентов Luxoft можно встретить компании из списка 500 ведущих мировых компаний

Компания Luxoft, большая часть сотрудников которой находилась в Восточной Европе, стала искать пути диверсификации деятельности, чтобы выйти за пределы одного региона, завоевать новые рынки и расширить клиентскую базу в Восточной Европе, США и других странах мира. В 2008 году компания открыла центр предоставления услуг во Вьетнаме, что позволило сохранить конкурентные цены. За последние четыре года компания открыла центры разработки в Великобритании, Германии и США, предоставляющие специализированные экспертные услуги. Недавно Luxoft объявила об открытии нового центра предоставления услуг в городе Гвадалахара в Мексике. Новый офис будет привлекать к работе местных специалистов и позволит сократить стоимость рабочей силы, обслуживая клиентов в Северной Америке. Офис в Гвадалахаре станет 22-м офисом компании и 17-м центром предоставления услуг. Присутствие Luxoft расширится до 14 стран мира.

«Мы очень рады такому расширению. Латинская Америка является для нас абсолютно новым регионом, и это ещё больше расширяет наше глобальное присутствие. Кроме того, это позволяет значительно расширить выбор наших локаций, расположенных географически близко к нашим глобальным заказчикам, для которых удобство и логистика центров разработки имеют важнейшее значение» — Дмитрий Лощинин

по версии журнала Fortune, крупнейшие из которых — Deutsche Bank и UBS.

Рынок аутсорсинга постоянно развивается. Клиенты все лучше разбираются в технологиях и становятся все более требовательными, в связи с этим аутсорсинговые компании находятся под постоянным давлением: они должны предлагать инновационные и выгодные с экономической точки зрения решения. В отрасли аутсорсинга наблюдалась тенденция так называемого «ниаршоринга» (от англ. near shore), предполагающего географическую близость к клиенту или близость часового пояса.

Перспективы развития

Luxoft смотрит в будущее с оптимизмом. Поскольку все больше компаний в разных странах мира признают важность аутсорсинга в сфере ИТ, компания ожидает органический рост на этом рынке. Предоставление услуг в глобальном масштабе имеет свои преимущества. Все больше предприя-

тий будут заинтересованы в услугах сильных аутсорсинговых компаний, работающих на международном рынке. Такие компании помогают оптимизировать структуру затрат и увеличивают масштабируемость доступа к услугам профессиональных специалистов в сфере ИТ. Luxoft планирует и в дальнейшем использовать глубокое понимание отдельных отраслей и видов деятельности для того, чтобы не просто соответствовать ожиданиям клиента, а формировать их. Это позволит компании не только расширить перечень предложений для существующих клиентов, но и привлечь новых заказчиков.

«Я полагаю, что залогом успеха Luxoft в будущем будет постоянное изменение. Трансформация компании Luxoft в мирового поставщика ИТ-услуг нового поколения — это превращение из компании, которая занимается только одним видом деятельности — предоставлением аутсорсинговых услуг по разработке ПО — в поставщика диверсифицированных решений» — Дмитрий Лощинин



ABBY
Сектор: ИТ/программное обеспечение
Год основания: 1989 год
Выручка: ~200 млн долл. США
Город образования: Москва
Численность сотрудников: > 1200
Генеральный директор: Сергей Андреев
Владельцы: частная компания, Давид Ян и неразглашаемые инвесторы
ABBY специализируется на разработке технических решений для понимания различных языков и распознавания всех типов визуальных объектов
www.abby.com

«Возможно, что через несколько лет люди будут общаться с телевизорами, холодильниками, пылесосами на естественном языке» — Давид Ян, Основатель компании ABBY и председатель совета директоров

ТО, ЧТО КОГДА-ТО НАЧИНАЛОСЬ СО СЛОВАРЯ ДЛЯ ПЕРСОНАЛЬНОГО КОМПЬЮТЕРА И ПРОГРАММЫ ДЛЯ РАСПОЗНАВАНИЯ СКАНИРОВАННЫХ ИЗОБРАЖЕНИЙ, СО ВРЕМЕНЕМ ПРЕВРАТИЛОСЬ В ДИНАМИЧНО РАЗВИВАЮЩИЙСЯ МЕЖДУНАРОДНЫЙ БИЗНЕС. ЭТОТ БИЗНЕС ОСНОВАН НА ПРОСТОЙ МИССИИ: ПРЕДОСТАВИТЬ КАЖДОМУ ПОЛЬЗОВАТЕЛЮ ВОЗМОЖНОСТЬ ПРОСКАНИРОВАТЬ ЛЮБОЙ ТЕКСТ И РАСПЕЧАТАТЬ ЕГО КАЧЕСТВЕННЫЙ ПЕРЕВОД НА ЛЮБОЙ ЯЗЫК. ДЛЯ РЕАЛИЗАЦИИ ЭТОГО ЗАМЫСЛА ОСНОВАТЕЛИ ABBY СНАЧАЛА ПРИМЕНИЛИ СТРАТЕГИЮ ЛИДЕРСТВА В ГЛОБАЛЬНОЙ НИШЕ, ИСПОЛЬЗУЯ МЕСТНЫЙ КАДРОВЫЙ ПОТЕНЦИАЛ ДЛЯ РАЗРАБОТКИ ИННОВАЦИОННЫХ ПРОДУКТОВ ДЛЯ ДРУГИХ РЫНКОВ. КОМПАНИЯ НАЧИНАЛА С РАЗРАБОТКИ ПРОДУКТОВ, А ЗАТЕМ РАСШИРИЛА СФЕРУ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И СТАЛА ПРЕДОСТАВЛЯТЬ УСЛУГИ. ПРИ ЭТОМ ОНА УДЕЛЯЕТ ВНИМАНИЕ ПОТРЕБНОСТЯМ ВСЕХ ЗАКАЗЧИКОВ, НЕЗАВИСИМО ОТ РАЗМЕРА КОМПАНИЙ. ПЕРЕЙДЯ К СТРАТЕГИИ ГЛОБАЛИЗАЦИИ ОПЕРАЦИЙ, КОМПАНИЯ ABBY СОЗДАЛА ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ В РАЗНЫХ СТРАНАХ ДЛЯ ПРЕДОСТАВЛЕНИЯ УСЛУГ, ОСНОВАННЫХ НА ПРИМЕНЕНИИ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА И ОБРАБОТКИ ТЕКСТА НА ЕСТЕСТВЕННЫХ ЯЗЫКАХ. СЕЙЧАС У КОМПАНИИ БОЛЕЕ 30 МЛН ЛИЦЕНЗИРОВАННЫХ ПОЛЬЗОВАТЕЛЕЙ В 150 СТРАН МИРА, ВКЛЮЧАЯ ПОЛЬЗОВАТЕЛЕЙ НА ЭКОНОМИЧЕСКИ ПЕРСПЕКТИВНОМ РЫНКЕ США, ГДЕ КОМПАНИЯ НЕДАВНО НАЧАЛА РАБОТАТЬ.

В 1989 году два студента-физика легендарного Московского физико-технического института, решив, что традиционные бумажные словари слишком неудобны для быстрой подготовки к экзамену по французскому языку, создали ABBY. Во время летних каникул они занимались разработкой электронного словаря для персонального компьютера и в 1990 году вышли на рынок со своим первым продуктом — Lingvo. В 1993 году был создан ещё один важный программный продукт — FineReader. Это программа, предназначенная для распознавания сканированных документов и преобразования их в текстовые файлы, а не графические изображения. Такая задача требует комплексного, творческого програм-

мирования для распознавания всех возможных видов шрифтового оформления с учётом свободного размещения текста при сканировании (который приводит к смещению строк) и других многочисленных ограничений, с которыми приходится сталкиваться в реальных ситуациях. Только в начале процесса разработки таких систем оптического распознавания символов, OCR, разработчики поняли, какую сложную работу выполняет наш мозг только для распознавания букв в процессе чтения до того, как определить значения этих слов. Спустя двадцать с лишним лет после выпуска первых продуктов компания по-прежнему уделяет большое внимание разработке про-

дуктов и их продвижению на рынке. Теперь она работает и на международном уровне. В начале 1990-х функциональные характеристики последних версий программ ABBY были бы больше похожи на научную фантастику. В значительной мере это стало возможным благодаря объединению двух основных компетенций — знаний о том, что необходимо для понимания иностранных языков, и о том, как нужно распознавать все виды визуальных объектов. Например, FineReader сегодня располагает встроенными словарями для 189 языков. Это означает, что в процессе сканирования и распознавания документа программа не перепутает букву «о» латинского алфавита и кириллицы. У этих букв нет визуальных различий, но у них разные компьютерные коды — необходимо различать эти символы для дальнейшей обработки текста, например для проверки орфографии, анализа содержания или машинного перевода. У основателей компании очень простое видение конечного продукта: задача выполнена, если пользователь способен отсканировать текст и напечатать качественно выполненный перевод этого текста на любой язык. Несмотря на то что формулировка целей выглядит необычайно просто для ИТ-компаний, их реализация включает в себя решение лингвистических и математических задач невероятной сложности.

«Присоединение к нашей компании профессиональной и технологически продвинутой команды Connective Language Services, обладающей почти десятилетним успешным опытом работы на американском рынке, позволит нам выйти на новый уровень развития и в ближайшие годы составить достойную конкуренцию лидерам глобального рынка услуг перевода и локализации» — Иван Смольников, генеральный директор ABBY Language Services

Недавно компания расширила сферу деятельности и вышла на рынок услуг, создав подразделение, которое называется ABBY Language Services. Это подразделение предоставляет своим клиентам (35 из которых входит в список 500 крупнейших компаний по версии журнала Fortune) услуги по переводу и локализации не только обычных корпоративных документов, но и веб-сайтов, интерфейсов программного обеспечения, технической документации и др. Компания предоставляет

услуги независимо от объема заказа, следуя принципу: «Для нас нет слишком мелких задач». Если заказчику требуется проверить перевод всего одного слова в определённом контексте (например, одного из элементов набора компьютерных команд), он может успешно сделать это через специализированный онлайн-интерфейс. Услуги ABBY вполне выгодны для клиентов компании. По словам Ивана Смольникова, управляющего директора подразделения, «вероятность покупки в среднем в два раза выше, если продукт или услуга переведены на родной язык потребителя, чем когда информация даётся только на английском. Для эффективной коммуникации с 80% потребителей в онлайн требуется локализация как минимум на 12 языков. Сегодня объем этого рынка оценивается более чем в 30 млрд долларов США и продолжает расти хорошими темпами». Компания быстро вышла на международный уровень. К 2000 году она открыла представительства в США и в Евросоюзе, сегодня сеть её представительств развернулась в 14 странах, включая Японию, Тайвань и Австралию. У компании более 30 млн лицензированных пользователей в 150 странах мира. ABBY утверждает, что с помощью ее технологий «десятки тысяч организаций ежегодно обрабатывают более 9,3 млрд страниц документов и форм. Экономия от использования технологий (ABBY) в мире составляет 960 млн чело-

веко-часов или 4,8 млрд долларов США в год». Компания структурно делит свои предложения на три группы: для индивидуальных пользователей, для компаний и для разработчиков программного обеспечения, которым необходимо использовать функциональные возможности продуктов ABBY в своих решениях. Программа FineReader также активно предлагается производителям сканирующего оборудования, которые включают её в пакет установки продукта.

Подразделение компании по предоставлению услуг активно продвигает свои предложения на перспективном с экономической точки зрения рынке США. Здесь располагается более четверти международных компаний из списка Fortune 500, которые, предположительно, обеспечивают львиную долю мирового спроса на корпоративные лингвистические услуги. В июле 2012 года ABBYY Language Services приобрела американскую компанию Connective Language Services и открыла производственный центр в Нью-Джерси для работы над наиболее сложными переводческими проектами, поступающими с рынка США.

Перспективы развития

Компания ABBYY занимает прочные позиции одного из мировых лидеров в разработке систем искусственного интеллекта. Председатель совета директоров и основатель компании ABBYY говорит о скором наступлении эры «естественного» интерфейса взаимодействия между человеком и машиной. Компания учла такую тенденцию и начала реализацию грандиозного научного проекта Comreno, цель которого — научить компьютеры в полной мере понимать значение естественных языков. Примерно в 1980 году некоторые влиятельные учёные в обла-

сти информатики назвали эту задачу созданием «сложного искусственного интеллекта» и отнесли к разряду неразрешимых. С точки зрения Давида Яна, председателя совета директоров и основателя компании ABBYY, его команда специалистов, в состав которой входят представители трёх полномасштабных университетских кафедр (математики, программирования и лингвистики), найдёт решение проблемы в течение следующих трёх лет.

**Институт исследований развивающихся рынков СКОЛКОВО
бизнес-школы СКОЛКОВО**

143025, Россия, Московская область, Одинцовский район,
Сколково, улица Новая, дом 100

Телефон: +7 495 539 3003

Факс: +7 495 994 4668

Email: strategy@skolkovo.ru

Website: www.skolkovo.ru

Московская школа управления СКОЛКОВО — одна из ведущих частных бизнес-школ России и СНГ, основанная в 2006 году по инициативе делового сообщества. В состав партнеров-учредителей школы входят 10 российских и международных компаний и 11 частных лиц, лидеров российского бизнеса. За восемь лет обучение в Московской школе управления СКОЛКОВО прошли свыше 10 000 слушателей. На образовательных программах преподают 150 профессоров мирового уровня. Линейка образовательных программ Московской школы управления СКОЛКОВО включает программы для бизнеса на всех стадиях его развития – от стартапа до крупной корпорации, выходящей на международные рынки.

Институт исследований развивающихся рынков бизнес-школы СКОЛКОВО работает в области исследований стратегий и инноваций, глобальных рынков и институтов, «мягкой силы» и цифровых технологий. Миссия Института — способствовать многогранной интеграции России в мировую экономику. Институт помогает международному бизнес-сообществу лучше понимать Россию, как ключевого участника глобальных процессов и поддерживает усилия российских бизнесменов по привлечению инвесторов и выходу на международные рынки.