

ВЛАДИМИР КРУПНОВ:

«Всегда верилось, что нужно
делать качественный продукт —
и люди к нам придут»



Владимир Крупнов

По образованию —
радиофизик, закончил
Нижегородский
государственный
университет.

В 1994 г. одним
из первых начал
производство
банковских карточек
в России.

В 1996 г. основал
компанию «НоваКард» —
первое и крупнейшее
в стране производство,
сертифицированное
международными
платежными системами
Visa International,
MasterCard Worldwide
и American Express.

«Мир карточек»: Когда вы поняли, что производство карточек в России может оказаться хорошим бизнесом?

Владимир Крупнов: В советское время я работал в Институте прикладной физики Академии наук СССР. Мечталось о настоящей Науке с большой буквы. Это было в 1980-х годах, эпоху так называемого развитого социализма.

Так случилось, что, еще учась в школе, я попал в новосибирский Академгородок на летнюю школу программирования, и меня «зацепило» это на самом деле довольно увлекательное дело, ставшее затем своеобразным профессиональным хобби в моей научной работе. Именно оно дало ответ на несправедный вопрос начала 1990-х: что делать? Уехать за границу или остаться здесь и найти какое-то новое для себя дело? Теперь общеизвестно, что из этого получилось: многие молодые ученые уехали, а те, кто остался, попали в совершенно разные области деятельности. Кто-то в политику, а кто-то в бизнес. Я решил тогда рискнуть и сделать свой «компьютерный» бизнес. Сильным толчком для появления и роста компьютерных фирм еще во времена перестройки стало разрешение открывать в стране частные банки. Современный банковский бизнес по природе своей не может существовать без автоматизации, а людей, которые хоть что-то понимали бы в прикладном программировании и построении сетей, в то время было очень немного.

Я хорошо понимал, что такое автоматизация научного эксперимента. В этом смысле автоматизация банковской деятельности не принципиально отличалась от того, что мне приходилось делать в институте, — ни с точки зрения постановки задачи, ни с точки зрения методик и решений. И то, и другое — прикладная автоматизация процессов, в которой уже был опыт.

К тому же у нас был очень хороший информационный канал: много моих друзей и коллег уехали за рубеж. Связь с ними поддерживал, так что специальной литературой и журналами они меня снабжали. Сейчас это кажется невероятным, но тогда мы буквально учились по зарубежным компьютерным журналам.

Однако такой бизнес, построенный на компьютерном сервисе, в Нижнем Новгороде понастоящему развиваться не мог. Московские компании росли гораздо быстрее, чем мы. Они быстрее накапливали и опыт и знания в этой области, разрыв становился все больше и больше. Процесс был необратим. Большие компании, компьютерные и специализировавшиеся на автоматизации, поглощали мелкие — такие, какими были мы. И стало понятно, что нужна новая продуктивная идея, новая линия развития, и она появилась. Это и были пластиковые карточки.

Как раз в 1993 г. на рынке появились российские платежные системы Union Card и «Золотая Корона», а уже в 1994 г. началась эмиссия карточек. Число банков — участников этих пла-

тежных систем быстро перевалило за 100, интерес к карточкам был налицо.

О карточках как о платежном инструменте я, конечно, знал, но весьма приблизительно. К тому времени уже достаточно много бывал за границей и точно видел, насколько здорово это работает. Было очевидно, что этот платежный инструмент будет рано или поздно так же распространен и здесь. А банки, в том числе и наши клиенты, уже спрашивали, где купить карточки, магнитные ридеры, терминалы, эмбоссеры и т. д. Я увидел, что здесь возникает совершенно уникальная позиция для создания бизнеса, которого никогда не существовало раньше в этой стране. Соответственно, была возможность создать дело не местного масштаба, а масштаба всей страны. Такая идея и была стратегической идеей компании «НоваКард».

Постепенно мы стали приобретать оборудование — кодеры, ридеры, принтеры, эмбоссеры. Первый кодер, как сейчас помню, стоил в то время 3,5 тыс. долл. и позволял кодировать, естественно, только магнитную полосу. Купив коробку заготовок карточек где-то за границей и прописав на полосе то, что хотели клиенты, можно было почувствовать себя первопроходцами.

Думаю, что все получилось потому, что в тот момент мы были нужны российским платежным системам. У них были заказчики — банки, и не один-два, а десятки, и всем им были нужны карточки, терминалы и прочее оборудование. У нас

тогда была довольно сложная логистическая схема, что называется «вокруг земли». В основном все оборудование поставлялось, конечно же, из Европы, но не прямым путем, а поначалу через Америку.

Мы быстро переросли стадию экспериментов в этом новом бизнесе. Оборудование потихоньку копилось, но в какой-то момент оказалось, что вот стоят у нас принтеры — чуть ли не десяток, работаем круглые сутки, но все равно — не справляемся. А я на Парижской выставке увидел огромный модульный принтер, который даже по внешнему виду был очень похож на промышленное оборудование. Он в буквальном смысле поразил мое воображение. Я тогда подумал: вот если это купить, то все клиенты — мои. Ведь все сейчас делают так же, как и я, — медленно, на допотопных настольных принтерах. А тут... Такого оборудования тогда точно ни у кого в России не было.

Однако покупке не суждено было состояться. Не было бы счастья, да несчастье помогло: мы испортили большой заказ. Сумма потерь была губительной для нашего маленького бизнеса — что-то около 100 тыс. долл. Я готов был на все, лишь бы спасти ситуацию. С помощью своего американского друга я нашел во Франции опытного специалиста, работавшего в прошлом в компании Solaic, который изучил проблему и нашел способ все исправить. А потом спросил безо всякой иронии, имеем ли мы хоть малейшее представление, как изготавливаются карточки?

В результате запоротый заказ на совершенно астрономическую для нас тогда сумму оказался важным переломом. Я нашел человека, который технологию производства карточек не просто знал — он ее разрабатывал. Разрабатывал с нуля более 30 лет назад — с той группой разработчиков, с которой по большому счету и начиналась история современных смарт-карточек.

Тогда и пришло понимание, что нужно организовывать в России настоящее промышленное производство карточек. Стало очевидно, что все, что было раньше, все наши идеи и ноу-хау — все это по большому счету была кустарщина, возможное будущее которой сегодня представляется мне столь же плачевным, как и возможное будущее наших начинаний в области банковской автоматизации.

«М. К.»: Когда вы перешли к промышленному производству?

В. К.: Именно с того момента, о котором я только что говорил, — а это было в 1995 г. Мы перестали быть, по сути, просто сервисным бюро и начали строить фабрику. В 1996 г. у нас уже был первый в стране ламинационный пресс с двумя, как положено, башнями, чтобы в одной «греть», а в другой «охлаждать». У нас уже было офсетное оборудование, причем несколько машин, правда однокрасочных, т. е. все цвета мы наносили по очереди. Мы уже работали на листе формата А3+, изготавливали карточки методом ламинирования. В общем, дело пошло.

«М. К.»: Вы не страдали от недостатка заказов?

В. К.: Мы договорились и с «Золотой Коронай», и с Union Card. Тогда ведь действительно было другое время. Банкам нужны были карточки, настала эпоха зарплатных проектов. Цена продукции в то время не была критическим фактором, важна была скорость отгрузки заказов, и банки готовы были за это платить. У нас же был самый короткий срок производства с момента утверждения макета до выхода карточки из печати. Именно на этом мы и выигрывали.

Высокий спрос в середине 1990-х годов позволил нам не просто встать на ноги, но и развиваться в правильном направлении. Мы никогда не экономили на производственном оборудовании и закупали «правильные» машины. Все наши планы сбывались. Рынок был столь жадным, что потребность банков в карточках всегда оказывалась на практике большей, чем мы могли себе представить. Таким он оставался вплоть до 1998 г.

За это время мы создали хорошую производственную базу. Фабрика по европейским масштабам была небольшая, но тем не менее с правильной технологией. Все присущие карточному производству этапы мы соблюдали столь же неукоснительно, как любой крупный зарубежный поставщик. Более того, мы были одновременно и производственной, и торговой компанией, — выходили на рынок сами и, наверное, именно этим выделялись среди конкурентов.

«М. К.»: Почему совмещение функций торговой и промышленной компаний оказалось столь важным?

В. К.: Потому что если не иметь выхода на конечного клиента в такой сложной и закрытой отрасли, как банковская, тебя рано или поздно «съедят» или перекупят. Хотя правильного баланса между торговой и производственной составляющими бизнеса мы, наверное, до сих пор не достигли. В первую очередь мы во все времена наращивали именно промышленный потенциал. Мне всегда казалось, что самое главное — это качественная промышленная основа. А маркетинг всегда немного запаздывал. Сегодня у нас высокие продажи, но я думаю, что именно в области маркетинга нам есть еще над чем поработать.

«М. К.»: Как компания «НоваКард» пережила кризис 1998 г.?

В. К.: 1998 год нанес, конечно, большой удар. Если бы мы работали только с банками, то наверняка бы не выжили, потому что в августе 1998 г. банковский рынок и рынок розничной торговли, куда мы поставляли дисконтные карточки, вдруг исчезли как минимум на полгода. И предпринять что-либо было невозможно, все подписанные договоры превратились в бумагу, никто не платил деньги — их не было физически.

Однако 1998 г. стал первым годом взлета российского рынка мобильной телефонии. Интересно, что первая сеть стандарта GSM в России появилась именно здесь, в Нижнем Новгороде,

— в 1995 г. Это была «Нижегородская сотовая связь». Почти сразу мы совместно разработали новый массовый продукт — карточки предоплаты, и уже до кризиса началась их поставка.

История появления таких карточек очень интересна. Дело в том, что НСС с самого начала решила выбрать альтернативный путь развития — стать связью для массового потребителя в противовес конкурентам, чьи контракты стоили тогда очень дорого. Система предоплаты и карточки как инструмент ее реализации были частью стратегии НСС. Даже в Европе они тогда были не очень распространены, а для России казались просто открытием. Честно скажу, что в 1997 г. никто и подумать не мог, что этот проект будет спасением для моего дитя, компании «НоваКард».

Потом появились и другие. В памятном 1998 г. «БиЛайн GSM» тоже стал нашим клиентом. К счастью, у нас уже был опыт выпуска карточек предоплаты для НСС. Так что мы были готовы к производству больших тиражей, уже могли делать много карточек — столько, сколько было нужно компании «ВымпелКом». Мы оказались единственными, кто смог ее удовлетворить по объемам производства и цене. До сих пор «ВымпелКом» — наш стратегический партнер. Мы работаем с этой компанией уже почти 10 лет как основной поставщик карточек предоплаты. Позднее мы работали уже со всеми операторами «большой тройки» — МТС и «МегаФон» тоже стали нашими клиентами.

«М. К.»: Мешало ли вам когда-нибудь то, что компания расположена не в Москве?

В. К.: Как оказалось, местоположение компании при наличии промышленного потенциала совершенно неважно. Более того, здесь оказалось даже выгоднее строить производство, так как издержки у нас ниже, чем в столичном регионе.

Время показало, что мы строим правильное предприятие, в основе которого лежит правильная модель бизнеса. В каком-то смысле оно уникально, так как способно снабжать своей продукцией совершенно разные компании, находящиеся в различных регионах России. У нас есть клиенты и в Москве, и в Калининграде, и во Владивостоке, и в Находке.

Всегда верилось, что нужно делать качественный продукт — и люди к нам придут. Качество всегда было приоритетом номер один. А приоритет номер два — количество, так как качественного продукта нужно уметь делать много. Это и есть стабильный производственный процесс. Мы строили фабрику по французскому образцу и, возможно, подходили к некоторым вещам по-книжному более скрупулезно, чем того требовала ситуация. Однако именно этот излишний формализм помог нам, например, легко получить сертификат ISO 9001, когда в нем возникла необходимость.

«М. К.»: Когда вы задумались над производством международных банковских карточек?

В. К.: Мечтать об этом мы стали уже тогда, когда печатали карточки на принтерах, а вообще, наши взаимоотношения с международными платежными системами — очень интересная история.

Когда мы отстраивали фабрику, мы часто бывали у зарубежных коллег, в Solaic, Schlumberger, изучали зарубежное производство. Разумеется, все эти производители имели сертификаты Visa и Europay и изготавливали международные карточки. Тогда-то, примерно в 1995 г., мы и стали делать первые попытки сертифицировать собственное производство. От ассоциации Visa International долгое время вообще не было никакого ответа, зато из Europay/MasterCard ответ пришел довольно быстро. Он был таким: безоговорочное «никогда».

После кризиса какое-то время мы совершенно потеряли интерес к сертификации в платежных системах, работали с телекоммуникационными компаниями, и нас это вполне устраивало. Второй «заход» начался в 2001 г., когда потихоньку стали возрождаться банки, и стало понятно, что вот-вот все вернется на круги своя. Кроме того, процесс EMV-миграции перешел к тому времени в практическую плоскость, и мы начали задумываться о возможности производить микропроцессорные банковские карточки международных платежных систем.

Более того, на нашей стороне выступили банки, которым ввозить карточки из-за границы было просто дорого. Так уже было когда-то с Union Card и с «Золотой Коронаой». Именно банки

настаивали на том, что местный производитель все-таки нужен.

Международные платежные системы уже не занимали в то время столь категоричной позиции, как в середине 1990-х годов, и вопрос мы формулировали так: что нужно, чтобы пройти сертификацию?

Ответ заключался в том, что пройти-то сертификацию можно, но проверять соответствие нашего производства всем требованиям будут более жестко, чем, например, в Европе. И Visa, и MasterCard начали с того, что прислали своих представителей осматривать наше помещение. Вердикт был безжалостным: хотите сертифицироваться — найдите себе отдельное здание с собственным периметром. Так что процесс сертификации в международных платежных системах для меня лично начался с поиска этого самого здания.

После долгого перебора вариантов мы остановились на том здании, где производство «Новая Кард» размещается сегодня, — бывшем городском вокзале, построенном еще до революции. Строго говоря, здания не было — были лишь руины, имеющие к тому же историческое значение. Вероятно, с чисто практической точки зрения нужно было найти что-то более подходящее, но для меня лично старый вокзал был дорог просто по-человечески — неподалеку прошло мое детство, здесь были семейные корни.

В результате после двух лет титанических усилий здание было восстановлено в первоначальном виде, по сохранившимся дореволюционным фотографиям со всеми присущими ему архитек-

турными элементами, включая декоративную лепнину русского двуглавого орла. Изначальная смета была превышена во много раз, но, начав работы, мы уже не могли повернуть назад. Хорошо, что в это время рынок более или менее восстановился, и реальных денег оказалось больше, чем я рассчитывал, потому что в какой-то момент мне казалось, что ни сил, ни средств просто не хватит.

Нужно сказать, что на этапе строительства консультации со специалистами международных платежных систем оказали нам неоценимую помощь. Мы не сертифицировали готовое помещение, а построили его с учетом всех требований Visa и MasterCard. Более того, проектировали обустройство здания специалисты, основным заказчиком которых был ЦБ РФ, так что с точки зрения безопасности сооружение получилось очень достойным. Снаружи же мы восстановили облик исторического памятника. В итоге международные инспекторы признали, что мы построили самую красивую фабрику в Европе. Наверное, и в мире.

Забавно, но сейчас я могу сказать, что ответственный человек из MasterCard категорически отказавший нам в 1995 г., сдержал свое слово. До тех пор, пока он не ушел из компании, наши запросы больше не рассматривались. Ушел как раз тогда, когда мы повторно начали запрашивать сертификацию. Дело сдвинулось, и, построив новое здание в январе 2004 г., мы в одно и то же время получили наконец-то сертификаты MasterCard In-

ternational и Visa International на производство карточек.

Так мы стали первым российским производством, сертифицированным одновременно двумя международными платежными системами. Давняя мечта сбылась, спустя 10 лет.

«М. К.»: Компания «Нова-Кард» выросла в сотрудничестве с российскими платежными системами. Сегодня вы выпускаете международные карточки, а российских платежных систем почти не осталось. Как вы думаете, почему ни одна российская платежная система так и не стала национальной?

В. К.: Действительно, из образованных в начале 1990-х годов российских платежных систем по большому счету выжила только «Золотая Корона». А произошло это потому, что у нее одной была понятная бизнес-стратегия — использование офлайн-транзакций.

Быть может, это слишком смелое высказывание, но мне кажется, что ни у СТБ-Кард, ни у Union Card стратегии не было в принципе, они пытались лишь занять нишу, которая в середине 1990-х годов обнаружилась в рынке: банкам были нужны недорогие решения для зарплатных проектов. И если «Золотая Корона» всегда стремилась быть платежной ассоциацией, то остальные, по большому счету, предлагали лишь технологии.

«М. К.»: Есть ли у какой бы то ни было локальной платежной системы такой финансовый ресурс, который

позволил бы ей конкурировать с международными платежными системами?

В. К.: Вообще говоря, это сложный вопрос, и на него трудно однозначно ответить. В глобальном плане — безусловно, нет. Но если говорить о продуктах, то многие национальные проекты гораздо лучше и, главное, точнее удовлетворяют рынок, чем массовые продукты международных платежных систем. Но удачные примеры реализации таких программ ограничиваются по вполне объективным причинам каким-то одним городом или регионом. Таким образом, там, где локальный финансовый продукт работает более «прицельно», там российская платежная система гораздо более конкурентоспособна и может выиграть. Свидетельство тому — ограниченная география той же «Золотой Короны».

«М. К.»: А нужна ли национальная платежная система? И почему, несмотря на все попытки, ее так и не удалось построить?

В. К.: У международных платежных систем универсальный инструментарий и огромный опыт работы на различных национальных рынках, а также технология, которая работает везде. Именно поэтому они называются международными и присутствуют практически на всех национальных рынках.

Однако для внутренних расчетов международные карточки часто оказываются слишком дорогими. Не случайно во многих европейских государствах существуют собственные национальные

системы, позволяющие и банкам, и торговым точкам, и потребителям не платить лишних комиссий. Если понимать национальную платежную систему в этом смысле, то она, безусловно, нужна и в России. Примеры есть даже в самых развитых странах Западной Европы, например в Германии и Франции.

«М. К.»: Как будет дальше развиваться рынок? Что будет через год-два? Сегодня часто говорят о том, что карточка становится, по сути, виртуальной, трансформируясь из кусочка пластика в прикладную программу, взаимодействующую с внешним миром через тот или иной интерфейс.

В. К.: Я бы не сказал, что рынок так уж сильно поменялся даже с момента появления микропроцессорных карточек. Другое дело, что ничто не существует вечно. Да и не нужны, как мне кажется, вечные вещи. Так что вполне закономерно, что одна технология сменяет другую.

Банковский рынок по определению консервативен. На нем первичны услуги, а не технологии. Как много людей пользуется сегодня интернет-банкингом? И сильно ли Интернет, который существует в нашей повседневной жизни уже более 10 лет, повлиял на структуру банковского бизнеса? То же и с карточками. Они, возможно, действительно станут когда-нибудь виртуальными, но на ближайшие лет десять привычные кусочки пластика точно сохранят свое место в наших бумажниках. ■