



ИД «Коммерсантъ» и платежная система **Mobil-Money** предлагают простой и удобный способ подписки на газету «Коммерсантъ», журналы «Коммерсантъ Власть», «Коммерсантъ Деньги», «Коммерсантъ Секрет фирмы», «Огонёк», «Автопилот», CitizenK

# важное sms сообщение

Теперь вы можете моментально оплатить подписку непосредственно со счета своего мобильного телефона, отправив sms на короткий номер 841457

**Внимание! Только для абонентов «Билайна».**

Подробная информация об услуге — на сайте [www.kommersant.ru](http://www.kommersant.ru) и по телефону горячей линии 8 800 200 25 56 (звонок бесплатный для всех регионов РФ)

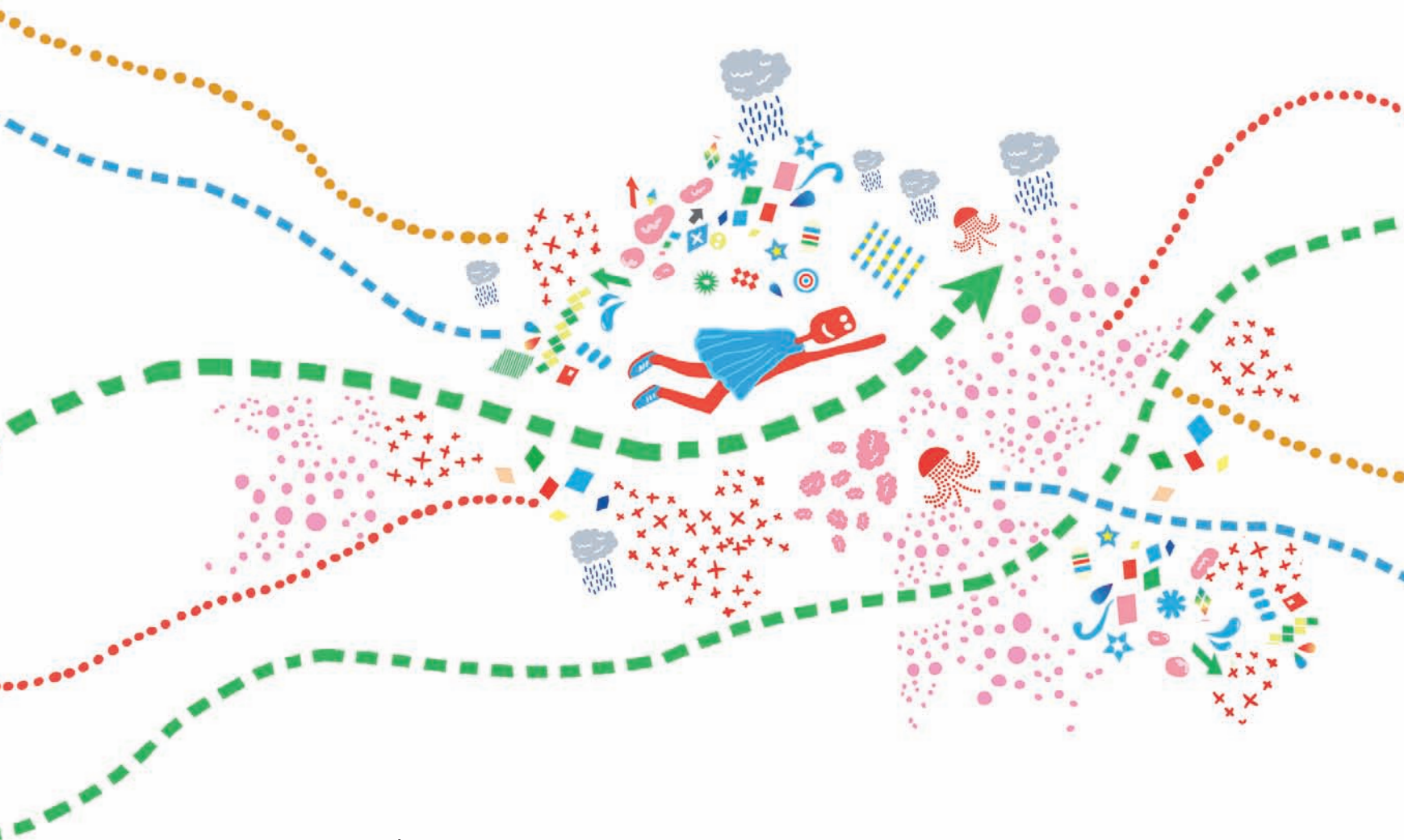


---

**Подписываемся  
под каждым словом.  
Подпишитесь  
и вы.**







## Т Е М А Н О М Е Р А

86	<p>ВЕНЧУРНЫЙ КАПИТАЛ. РОССИЙСКАЯ ПРАКТИКА</p> <p>Прошлый год стал самым голодным для европейских венчуров. Зато он четко показал, в какие новые идеи инвесторы верят больше всего</p>
90	<p>АНАЛОГИ</p> <p>Проанализировав более 300 европейских стартапов, сумевших получить венчурное финансирование, «Секрет фирмы» отобрал десять наиболее пригодных для нашей страны направлений</p>
98	<p>ШОРТ-ЛИСТ</p> <p>Не каждый венчурный проект легко переносится на российскую почву. Но среди изученных <b>СФ</b> инвестиций есть еще много интересных и «горячих».</p>
108	<p>Мы разделили 90 проектов по стадиям финансирования, до которых они доросли</p> <p>МНЕНИЕ Андрея Мовчана</p>



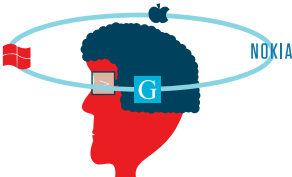
СОДЕРЖАНИЕ

18	ИНФОРМАЦИОННОЕ ПОЛЕ
18	ТРЕНД Программа по утилизации машин призвана спасать российский автопром, но поможет лишь автодилерам
20	ЭКСПАНСИЯ Киевская компания «Мост пабблишинг» захватила российский рынок ридеров, а теперь заглядывается на мировой
20	РАСПРОДАЖА Львиная доля заложенного банкам имущества пока никому не нужна
23	ПРАВИЛА ИГРЫ Производители спирта в скором времени могут остановить работу
24	НАСТРОЕНИЕ Дмитрия Потапенко и Сергея Недорослева
26	СТРАТЕГИЯ
26	ПОЛИГОН Александр Лопатин открыл самый большой магазин игрушек, чтобы сделать его флагманом своей торговой империи
32	ГЕНШТАБ Ольга Слуцкер рассказала Ростиславу Ордовскому-Танаевскому Бланко, почему фитнес в России не может быть дешевым
38	НАСТУПЛЕНИЕ Братья Виктор и Александр Линники замахнулись на неосвоенный сегмент — производство говядины
44	ПРОТИВОСТОЯНИЕ Как интернет-гигант отстал от стартапа
50	БОЕСПОСОБНОСТЬ Дмитрий Азаров стал запускать в России сеть Lush, чтобы развлечься. Так и вышло
56	ПЕРСПЕКТИВЫ
56	ЗЕЛЕНАЯ ЗОНА Производители мобильных телефонов учатся торговать не железом, а сервисами
60	ПЕРЕЗАГРУЗКА Хоаким де Посада объяснил, почему игнорирование «принципа леденца» приведет мир к новому кризису
62	КАРТИНА МИРА Эволюция гика
64	ТОЧКИ ВХОДА Лучшее из мировых блогов
65	НОВОЕ СЛОВО
66	АЛГОРТИМ Как выучить все языки
68	ИДЕИ Манфреда Кетс де Вриса и Ника Дентона

0,2 млн  
УТИЛИЗАЦИЮ ТАКОГО  
КОЛИЧЕСТВА МАШИН ГОТОВО  
ПРОФИНАНСИРОВАТЬ  
ГОСУДАРСТВО В 2010 ГОДУ



АЛЕКСАНДР ЛОПАТИН  
ВПАЛ В ДЕТСТВО



КАК КРОШЕЧНЫЕ APPS  
ПОРОДИЛИ ОГРОМНЫЙ РЫНОК  
В \$4.2 МЛРД





## Пора увидеть четкую картину своего бизнеса

Для эффективного управления компанией руководителю нужна четкая картина бизнеса. В условиях нестабильного рынка ответственность за точность принятия решений особенно высока. Оперативно и верно принимать важные решения помогут технологии Microsoft.

Благодаря инструментам бизнес-аналитики Microsoft руководитель получает всю информацию о деятельности компании и может оценить эффективность работы различных подразделений и каждого сотрудника. Не надо тратить время на анализ информации из разных источников — Вы быстро и точно отвечаете на вызовы рынка и формируете долгосрочную стратегию развития компании. Управлять бизнесом легко. Достаточно выбрать точное решение.



**БЕСПЛАТНАЯ  
КОНСУЛЬТАЦИЯ  
ОТ MICROSOFT**

Закажите консультацию:

☎ +7 (495) 789-81-02

[www.microsoft4business.ru](http://www.microsoft4business.ru)

Решения, актуальные сегодня

**Microsoft®**



СОДЕРЖАНИЕ

70	ТАКТИКА
70	ФИНАНСЫ «Секрет фирмы» нашел места, где деньги выдают даже отверженным заемщикам
76	МАРКЕТИНГ На какие уступки пошел концерн «Катюша» ради увеличения выручки
82	ПЕРСОНАЛ Есть компании, которые считают, что процент от продаж – это зло
110	ИНВЕСТИЦИИ
110	ТОЧКИ РОСТА Звезда производителей люминесцентных ламп будет гореть ярко, но недолго
116	СТАРТАПЫ Немое телевидение, виртуальная рубашка, застоявшиеся автомобили, нанопринтер
120	МАРЖА Что выгадает Айрат Хайруллин, продавая сырое молоко как газировку
122	ПЕРСОНАЛЬНОЕ ДЕЛО
122	КОУЧИНГ Почему предприниматель, которому стал ненавистен собственный бизнес, хочет покинуть компанию, но не может
125	ПОСЛЕСЛОВИЕ Константина Коротова «Если вы решили уйти из бизнеса — не превращайтесь в тень отца Гамлета»
126	ТРИ ИСТОРИИ Мои бизнес-контрасты
130	ПРИНЦИПЫ Николая Прянишникова
132	ДРУГАЯ ЖИЗНЬ Президент агентства Rose Джон Роуз расширяет свои познания в маркетинге с помощью водки
136	ВОЛЬНЫЙ СТИЛЬ Глава агентства IQ marketing Наталья Степанюк написала сказку про перебои со снегом
138	КНИГИ
138	ОБОЗРЕНИЕ Джеффри Мур дает разносторонние советы ИТ-специалистам
141	БИБЛИОТЕКА Виталия Слизеня
142	БИБЛИОТЕКА «Секрета фирмы»
8	ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ
8	ПОЧТА
10	СПРОСИ «СЕКРЕТ ФИРМЫ»
12	БАНК РЕШЕНИЙ
144	РАДОСТИ ЖИЗНИ



**ОБЛОЖКА**  
«Секрет фирмы» составил справочник для инвестора-2010, состоящий из ста лучших идей

Иллюстрация:  
Antoine Corbineau

ИД «Коммерсантъ» готовит тематические страницы к журналу «Секрет фирмы»:

IONE. ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ  
6 марта  
АВТОМОБИЛЬНЫЙ РЫНОК  
6 марта  
ЮРИДИЧЕСКИЙ БИЗНЕС  
9 апреля  
ЭКСПРЕСС-ДОСТАВКА  
9 апреля  
ФЕСТИВАЛЬ ФРАНШИЗ  
9 апреля  
КРАСОТА И ЗДОРОВЬЕ  
9 апреля

Приглашаем к сотрудничеству компании, заинтересованные в размещении рекламных материалов.  
Телефоны для справок:  
(495) 921-2353, (499) 943-9112, 943-9110, 943-9108

# Зер гут

Возможно, успех нашей продукции во всем мире объясняется тем, что КНАУФ – это семейная компания. Мы дорожим своим именем и репутацией и предъявляем особые требования ко всему, что выпускается под маркой КНАУФ. Для нас главное – это качество строительства, а значит, и качество жизни людей. Такой подход к делу позволил нам стать самым крупным и успешным производителем стройматериалов не только в Германии, но и в странах СНГ.

По вопросам крупных оптовых поставок  
обращайтесь в сбытовые организации КНАУФ:

Московский регион, тел.: +7 (495) 937 95 95

С. Петербург, тел.: +7 (812) 718 81 94

Новомосковск, тел.: +7 (48762) 29 29 1

Краснодар, тел.: +7 (861) 267 80 30

Челябинск, тел.: +7 (351) 774 21 45

Новосибирск, тел.: +7 (383) 355 44 36

Иркутск, тел.: +7 (3952) 29 00 32

Хабаровск, тел.: +7 (4212) 31 88 33

[www.knauf.ru](http://www.knauf.ru)

**knauf**  
Немецкий стандарт





РЕДАКЦИЯ ЖУРНАЛА

Главный редактор **Марина Иванющенкова**<sup>1</sup>

Выпускающий редактор **Андрей Уткин**<sup>2</sup>  
Ответственный секретарь **Альвина Ширинская**<sup>3</sup>  
Первый заместитель главного редактора **Владислав Коваленко**<sup>4</sup>  
Заместитель главного редактора **Елена Локтионова**<sup>5</sup>  
Редакторы **Константин Бочарский**<sup>6</sup>, **Николай Гришин**<sup>7</sup>,  
**Дмитрий Крюков**<sup>8</sup>, **Юлия Фуколова**<sup>9</sup>  
Обозреватели **Павел Куликов**<sup>10</sup>, **Дмитрий Лисицин**<sup>11</sup>,  
**Иван Марчук**<sup>12</sup>, **Юлиана Петрова**<sup>13</sup>  
Корреспонденты **Светлана Горбачева**<sup>14</sup>, **Юлия Гордиенко**<sup>15</sup>,  
**Полина Русяева**<sup>16</sup>, **Александра Убоженко**<sup>17</sup>  
Специальный корреспондент **Сергей Кашин**<sup>18</sup>  
Тематические страницы «iOne»  
Информационные технологии»  
Редактор **Андрей Уткин**<sup>2</sup>  
Консультант **Ольга Александрова-Мясина**<sup>19</sup>

РЕДАКЦИОННЫЕ СЛУЖБЫ

Главный художник **Антон Алейников**<sup>20</sup>  
Дизайнер **Сергей Калинин**<sup>21</sup>  
Бильд-редактор **Ирина Майорова**<sup>22</sup>  
Фоторедактор **Ольга Еплова**<sup>23</sup>  
Литературный редактор **Екатерина Перфильева**<sup>24</sup>  
Корректоры **Вера Гликина**<sup>25</sup>, **Анна Кузьменкова**<sup>26</sup>  
Верстка **Елена Артемьева**<sup>27</sup>  
Инфографика **Вера Жегалина**<sup>28</sup>  
Макет **Дима Барбанель**  
Шрифты **Алексей Чекулаев**  
Политипажи **Герд Арнцт**  
Метранпаж **Ждан Филиппов**

15  
Подсчитала, сколько  
лампочек в России стр. 110

**УЧРЕДИТЕЛЬ И ИЗДАТЕЛЬ**  
ЗАО «КОММЕРСАНТЪ. ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ»  
Журнал «Секрет фирмы» зарегистрирован в фе-  
деральной службе по надзору за соблюдением  
законодательства в сфере массовых коммуника-  
ций и охране культурного наследия. Свидетель-  
ство ПИ №ФС77-27323 от 26.02.2007

**РЕКЛАМНАЯ СЛУЖБА**  
Директор Екатерина Кузнецова  
тел. (499)943-9110, 943-9108; (495)921-2353

**ДИРЕКЦИЯ ПО МАРКЕТИНГУ И PR**  
Директор Алла Малахова  
тел. (499)943-9784  
Продажи по подписке и в розницу  
ЗАО «Коммерсантъ. Пресс»;  
тел. (495)721-1201, факс (495)721-9077

**АДРЕС РЕДАКЦИИ**  
125080, Москва, ул. Врубеля, 4, стр. 1  
тел.: (499)943-9709, (499)797-6996  
e-mail: sf@kommersant.ru  
sf.kommersant.ru

Отпечатано в Польше. Типография  
RR Donnelley Europe, 30-733 г. Краков,  
ул. Оброньцув Модлина, 11.  
Тираж номера 54 000 экз. Цена свободная

Редакция не предоставляет справочной инфор-  
мации. Редакция не несет ответственности за до-  
стоверность информации, опубликованной в ре-  
кламных объявлениях. Рекламируемые товары  
и услуги подлежат обязательной сертификации.

Перепечатка материалов, опубликованных  
в журнале «Секрет фирмы», а также на сайте  
www.kommersant.ru, допускается только с разре-  
шения авторов (издателя) и с письменного разре-  
шения редакции.

(R)«Секрет фирмы» является зарегистрирован-  
ным товарным знаком, свидетельство №244264.  
Защищен законом РФ №3520-1 от 23.09.1992  
«О товарных знаках, знаках обслуживания  
и наименованиях мест происхождения товаров».  
© ЗАО «Коммерсантъ»  
Издательский дом», 2010

12  
Во время интервью наелся  
водки — и не опьянел стр. 132

# НАШ ВЗГЛЯД НА ИНВЕСТИЦИИ

ЗАО «ИФДК» | На правах рекламы



У КАЖДОГО БИЗНЕСА ДОЛЖНА БЫТЬ ЦЕЛЬ. У КАЖДОГО ИНВЕСТОРА – СТРАТЕГИЯ. ИМЕННО ОНА ПОЗВОЛЯЕТ СОХРАНЯТЬ СТАБИЛЬНОСТЬ В ИЗМЕНЧИВОМ МИРЕ И СМОТРЕТЬ НА ВЕЩИ В ПЕРСПЕКТИВЕ. СИСТЕМНЫЙ ВЗГЛЯД ПРЕВРАЩАЕТ ВЕРОЯТНОСТИ В ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ.



**«ОПЫТ В ТОМ, ЧТОБЫ БЫТЬ ОСТОРОЖНЕЕ, РАСЧЕТЛИВЕЕ И, ВОЗМОЖНО, ЖЕСТЧЕ»**

VALMI,  
КОММЕНТАРИЙ НА САЙТЕ ЖУРНАЛА

**«НАСТРОЕНИЕ СЕРГЕЯ НЕДОРОСЛЕВА»**

СФ №12(293), декабрь 2009

«Спасибо господину Недорослеву за честные признания! Первое — признание нового порядка вещей. Второе — признание своих затруднений в новой ситуации. И эта честность особенно ценна со стороны председателя совета директоров, которые, как правило, привыкли в СМИ приукрашивать себя и свою деятельность... Полагаю, что принципиально новое — хорошо забытая старая идея о том, что в основе богатства и процветания лежит создание потребительской ценности наиболее эффективным способом. И вряд ли существует какая-либо альтернатива этому утверждению. Надеюсь, что критично мыслящие бизнесмены достойно выйдут из кризиса с новым пониманием и с четким осознанием того, что надо делать».

SALETSKOV, КОММЕНТАРИЙ НА САЙТЕ ЖУРНАЛА

**«НАСТРОЕНИЕ СЕРГЕЯ НЕДОРОСЛЕВА»** СФ №12(293), декабрь 2009

«„Секрет фирмы“ — мой любимый журнал на протяжении уже более пяти лет, поэтому как постоянный читатель не могу не высказаться о новом стиле издания. Возможно, новая версия выглядит более модно и продвинуто как печатная продукция. Но материалы утратили былую визуальную ясность и легкость восприятия... Страницы стали похожи на медицинские таблицы для проверки зрения и внимания, а обилие рисованных иллюстраций с трудночитаемыми рукописными подписями отдаляет читателя от сути материалов и переводит СФ из категории деловой прессы в категорию развлекательных изданий... Буду очень благодарна редакции за существенную доработку нового дизайна и верстки СФ уже в самом ближайшем будущем».

ИННА ЛАПИНА, МАРКЕТОЛОГ, РЕКЛАМИСТ; РОСТОВ-НА-ДОНУ

«Я чего-то не пойму: „В начале 2000-х Бельтюковы продали 75% своих акций группе „Гута“. Через некоторое время новые акционеры отстранили их от управления...“ То есть собственники бизнеса реализовали свое право свободно распоряжаться своим имуществом. Они продали 3/4 акций. При этом новый собственник решил поменять руководство — кто ему запретит и что в этом плохого? И тут вдруг бывший соратник, перешедший в стан противника, решает вернуть бизнес прежним собственникам! Для чего остается руководителем в проданной компании! Мура какая-то. Или у нас нарисовался новый Робин Гуд (или Бэд)? Очень похоже на то, что у господина подмочилась репутация и он пытается ее подсушить».

MR\_BOOSTER, КОММЕНТАРИЙ НА САЙТЕ ЖУРНАЛА

**«ЧИСТАЯ ИЗМЕНА»** СФ №12(293), декабрь 2009

«Дизайн последнего номера „Секрета фирмы“ меня удивил и порадовал. Я и раньше считал ваш журнал одним из самых интересных и полезных (не только среди деловых изданий), а теперь он стал и очень модным. Необычное оформление обложки выделяет журнал на фоне других изданий, инфографику хочется рассматривать. Верстка текстов местами неожиданная, но совершенно не отвлекает от процесса чтения, тем более что все статьи очень интересные — впрочем, как обычно. Наконец-то форма журнала стала соответствовать его содержанию».

АНДРЕЙ ЛИННИК, МОСКВА



**УТОЧНЕНИЕ:**

В СФ №12(293) редакция ничего не напутала и ни за что не извиняется.



# ОСТЕРЕГАЙТЕСЬ!

ПЕРЕЗАПРАВЛЕННЫЕ КАРТРИДЖИ — **МНИМАЯ ЭКОНОМИЯ!**



ДЛЯ НАСТОЯЩЕЙ ЭКОНОМИИ —  
**ВЫБИРАЙТЕ** ОРИГИНАЛЬНЫЕ КАРТРИДЖИ HP.

Тесты показывают, что перезаправленные картриджи быстро выходят из строя и могут испортить не только документы, но и ваш принтер. Оригинальные картриджи HP, напротив, демонстрируют надежность и обеспечивают долгий срок службы оборудования. Оригинальные картриджи HP — выгода очевидна.

Подробнее на [WWW.HP.COM/RU/SUPPLIES](http://WWW.HP.COM/RU/SUPPLIES)



**HIT PRINT**  
**INTELLIGENTLY**



\* Совершенство печати. Со знанием дела.

ВОПРОСЫ

ОТВЕТЫ

**ХОТИМ ПЕРЕВЕСТИ МЕНЕДЖЕРОВ ПО ПРОДАЖАМ НА ОПЛАТУ ПО ПОКАЗАТЕЛЯМ КРІ. ЕСТЬ ЛИ ПРОСТОЙ ПРИМЕР ПОДОБНОЙ СИСТЕМЫ?**

ТАТЬЯНА ИНОКОВА, ГЛАВНЫЙ БУХГАЛТЕР  
ТОРГОВОЙ ФИРМЫ, МОСКВА

Сначала нужно определиться с ключевыми показателями эффективности (КРІ), по которым оценивать работу. Допустим, это выполнение ежемесячного плана продаж (КРІ-1), выполнение плана продаж самого высокомаржинального продукта Х (КРІ-2), а также отсутствие просроченной дебиторки у клиентов. Как считать зарплату? Например, она разбивается на фиксированную часть (50%) и переменную (оставшиеся 50%), которая будет привязана к результатам выполнения КРІ. Скажем, 20% зарплаты будет зависеть от выполнения КРІ-1, другие 20% — от КРІ-2, и т. д. Есть также повышающие и понижающие коэффициенты. Например, при выполнении показателя на 110% переменная часть зарплаты умножается на 1,1, а если план сделан на 90%, то на 0,9. Стоит определить обязательный минимум достижения КРІ: например, если он выполнен менее чем на 50%, коэффициент будет равен нулю. В этом случае менеджер получит лишь фиксированный оклад.

**СОБИРАЮСЬ ПРИОБРЕСТИ ГОТОВЫЙ БИЗНЕС — САЛОН КРАСОТЫ. ПОДСКАЖИТЕ, НА ЧТО СТОИТ ОБРАТИТЬ ВНИМАНИЕ ПРИ ОФОРМЛЕНИИ СДЕЛКИ?**

НИКОЛАЙ ЕРЕМИН, САМАРА

В первую очередь стоит выяснить, почему предыдущий владелец решил расстаться с предприятием. Возможно, не удалось достичь рентабельности из-за низкой проходимости места, тогда покупать этот бизнес не имеет смысла. Если владелец не выдержал конкуренции со стороны более дешевого салона, расположенного через дорогу, то придется подумать, как отстроиться от конкурента. Нелишним будет навести справки, на какой срок заключен договор аренды, каковы ее ставки и вероятность продления, выяснить, нет ли у компании долгов перед работниками. Останутся ли ключевые сотрудники в случае продажи салона? Просчитайте, насколько быстро вы сможете подыскать им адекватную замену. Проанализируйте, являются ли рыночными цены у круга поставщиков, обслуживающих это заведение. Выясните, имеются ли у компании лицензии на работу в сфере дерматологии, терапевтической косметологии, массажа и физиотерапии.

**МЫ С ПАРТНЕРОМ ХОТИМ СОЗДАТЬ СОЦИАЛЬНУЮ СЕТЬ ЗНАКОМСТВ СПЕЦИАЛЬНО ДЛЯ ЖИТЕЛЕЙ НАШЕГО ГОРОДА. КАК ВЫ ДУМАЕТЕ, СМОЖЕТ ЛИ ТАКОЙ ПРОЕКТ ЗАИНТЕРЕСОВАТЬ ИНВЕСТОРОВ?**

КИРИЛЛ ЛИПАТОВ, ПЕНЗА

Привлечение инвесторов в стартап-соцсеть — задача трудная, ведь подобные проекты сложно монетизировать. Кроме того, на рынке уже есть три лидера: сайты «Одноклассники», «В контакте» и американский Facebook, позволяющие сегментировать аудиторию по интересам и социальному статусу. И если ставить задачу объединить именно жителей одного города, вряд ли это убедит инвесторов. Можно попробовать привлечь деньги уже после запуска, если за пару месяцев удастся собрать хотя бы 5 тыс. зарегистрированных пользователей и аудитория будет стабильно расти. Создайте, к примеру, не «чистую» соцсеть, а форум с ее элементами, чтобы люди могли общаться не только друг с другом, но и участвовать в общих дискуссиях, вывешивать свои странички, вести дневники. Такие проекты успешно работают, например, в Нижнем Новгороде и в Уфе, а в Пензе подобного сайта пока нет.



ОТ РЕДАКЦИИ

Присылайте свои вопросы по адресу [sf@kommersant.ru](mailto:sf@kommersant.ru). В анализе бизнес-ситуаций эксперты **СФ** опираются на собственный опыт и практику ведущих консультантов. Тем не менее наши советы не следует рассматривать как прямое указание к действию. Вы можете использовать (или не использовать) их по своему усмотрению; **СФ** не несет ответственности за действия, основанные на рекомендациях, опубликованных в этой рубрике.



BELUGA | ИСКУССТВО

# BELUGA

## *Cold Line*

и уникальная коллекция

# Sotheby's



### SOTHEBY'S ПРИ ПАРТНЕРСТВЕ BELUGA GOLD LINE ПРЕДСТАВИЛИ ВЫСТАВКУ ПРОИЗВЕДЕНИЙ РУССКОГО ИСКУССТВА

Двухдневной выставке, прошедшей в Государственном историческом музее, предшествовал закрытый показ. На нем гости первыми могли ознакомиться с лотами из предстоящих аукционов в Нью-Йорке и Лондоне.

Американская экспозиция была представлена семью работами. Три произведения Натальи Гончаровой, любимой художницы супругов-коллекционеров Шрайбер, — картины «Подсолнухи», «Ваза с цветами» и «Натюрморт с цветами и рыбой» — оцениваются в общую сумму 1,2–1,5 миллиона долларов. Топ-лот лондонской экспозиции — произведение Александры Экстер «Венеция» (1925 год), предположительно оцениваемое в 900 тысяч — 1,2 миллиона фунтов стерлингов. Картина написана в Париже и относится к позднему периоду в творчестве художницы.

Особый интерес посетителей вызвала коллекция фирмы Карла Фаберже, насчитывающая 48 предметов.



Все предметы происходят из уникальной коллекции великой княгини Марии Павловны Романовой и были тайно вывезены из России в самый разгар революционных событий. Все эти годы они считались утерянными. Но недавно, при проведении инвентаризации в дипломатических архивах в Стокгольме, был обнаружен ящик, хранивший в себе эти сокровища. На этом показе «Сотбис» представил вновь обретенные вещи. Все эти великолепные произведения искусства привлекли внимание светской публики. Тематику произведений русского искусства органично дополняла лимитированная водка BELUGA Gold Line.



## ПРОБЛЕМА

УЧАСТНИКИ  
«БАНКА РЕШЕНИЙ»  
ВЫЯСНИЛИ,  
ЧТО ДЛЯ УСПЕХА СЕТИ  
МЕДИАМАРКЕТОВ  
«БУКБАСТЕР» НУЖНЫ  
ПРАВИЛЬНОЕ  
ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ,  
АКТИВНАЯ  
РЕКЛАМА В ИНТЕРНЕТЕ,  
А ТАКЖЕ  
ТЕРПЕНИЕ И ВРЕМЯ.

# ДОСУГ НА ПРОДАЖУ

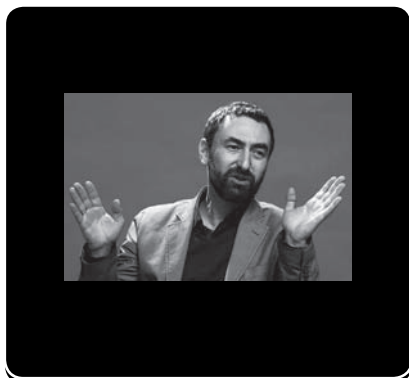
Проект «Букбастер» стартовал в 2006 году. Сейчас у сети семь магазинов-медиамаркетов в Москве и Екатеринбурге. В них продаются книги, музыка и фильмы на дисках, компьютерные игры, приставки и обучающие программы. «Принципиальная составляющая нашей концепции — полноценный ассортимент по каждой группе товаров и равное распределение их долей», — говорит генеральный директор «Букбастера» Олег Степанов. Оборот компании составляет около 15 млн руб. в месяц.

Задача «Букбастера» — стать местом семейного досуга. Большой выбор товаров (средняя цена за единицу — 300–400 руб.), по замыслу, должен привлечь самые разные группы потребителей. Но для того, чтобы этот выбор предоставить, выделить места для чтения, установить аппаратуру для прослушивания дисков и просмотра фильмов, устроить площадки для проведения мероприятий, требуются большие торговые площади. Поэтому наиболее перспективным направлением развития Степанов считает магазины крупных форматов в спальных районах. Например, в апреле 2009 года в Москве около станции метро «Беляево» открылся «Букбастер» площадью 1000 кв. м. Он расположен в удачном месте — на пересечении транспортных потоков. Но для такой большой точки посетителей все равно недостаточно. «Для достижения рентабельности магазина нужно не менее 30 тыс. посетителей в месяц», — поясняет гендиректор. — Коэффициент же „посетитель/покупатель“ у нас стабильный, и он не меняется во время кризиса.

После трех массированных и продуманных рекламных кампаний, ориентированных на жителей близлежащих районов, поток посетителей увеличился лишь на 10–15%, и этого явно недостаточно. «Букбастер» готов вкладывать средства в решение задачи при условии, что она выполнима в разумные сроки. Как увеличить посещаемость гипермаркета в два раза за квартал? Возможно ли в принципе «раскрутить» большой формат магазина товаров для досуга? Эти вопросы были вынесены на обсуждение в «Банк решений» — совместный проект **СФ** и сообщества менеджеров E-хесutive.ru. Из полученных 38 решений члены жюри отобрали шесть лучших и одно худшее.

## С О В Е Т Ы

## АВТОР ПРОБЛЕМЫ

ОЛЕГ  
СТЕПАНОВГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР СЕТИ МАГАЗИНОВ  
«БУКБАСТЕР»

— Хотя я не получил ярких рекламных идей, которых ждал больше всего, опыт участия в «Банке решений» оказался для меня, безусловно, полезным.

Было приятно прочесть ответы, авторы которых одобряют проведенную нами рекламную кампанию. Я уверен, что «Букбастер» находится на верном пути. Возможно, мы не получили ожидаемого количества посетителей из-за кризиса — спрос на книги и мультимедиа упал больше, чем предсказывали аналитики.

Полученные решения сводятся примерно к 15 рекомендациям. Их я разделил на три группы. К первой относятся советы сделать то, что мы уже делаем: например, работа с учебными заведениями, акцент на новинках, система скидок и другое. Здесь нет ничего нового. Во второй группе — предложения сделать то, что мы как раз планируем, например, запуск интернет-магазина. В третьей — то, чего мы делать не собирались. Но частота упоминаний ряда предложений заставляет о них задуматься. Например, идея создать библиотеку, предусмотреть возможность обмена книг, фильмов и дисков встречается в 30% решений. Мы зарабатываем на продаже книг и мультимедиа, и эта идея противоречит интересам нашего бизнеса. Однако наличие такой потребности у людей заставило меня думать, как скрестить «ужа с ежом».

Понравилось предложение **Алексея Дмитриенко** продавать вместе с книгами и книжные полки. Но наш рынок все-таки очень специфичен, многое упирается в вопросы

авторских прав. Это не позволяет всерьез рассуждать, как предлагают **Игорь Щетинин** и **Алексей Елаев**, и об актуальной для других ритейлеров теме private label. Некоторые ограничения на реализацию предложенных идей накладывают короткий срок жизни товара.

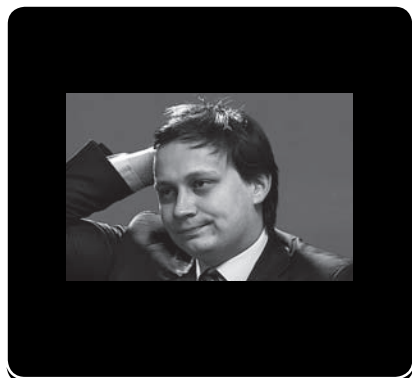
Еще я задумался о том, насколько важна для продвижения реклама в интернете. **Валерий Разгуляев** подчеркивает, что наша целевая аудитория сильно коррелирует с интернет-аудиторией. Его ответ был полностью посвящен онлайн-продвижению, но я счел его наиболее важным для себя и признал лучшим.

## С О В Е Т Ы

## ПРАКТИК

КОНСТАНТИН  
ДЯТЛОВ

РУКОВОДИТЕЛЬ ОТДЕЛА МАРКЕТИНГА  
КОМПАНИИ «ТОП-КНИГА»



*«РАССЧИТЫВАТЬ НА БОЛЬШОЕ  
КОЛИЧЕСТВО ПОСЕТИТЕЛЕЙ ВО ВРЕМЯ  
ВСТРЕЧ С АВТОРАМИ В ИЗБАЛОВАННОЙ  
МОСКВЕ МЫ НЕ МОЖЕМ»*

— Продавать канцелярские товары, как советует **Мария Калинин**, — отличная идея. Мы так и делаем в наших магазинах «Литера». Сегментация аудитории и настройка ассортимента под специфические группы, как предлагают **Олег Иванов** и **Дарья Смиловская**, в магазинах вроде «Букбастера», на мой взгляд, нереализуемы. Для книг, интересных узкой аудитории, существует формат книжного бутика. Не согласен с авторами, которые считают, что сети «Букбастер» лучше сосредоточиться на маленьких форматах. У нас есть несколько магазинов «Лас-Книгас», площадь которых свыше 1000 кв. м. Несколько крупноформатных магазинов уже вышли на окупаемость. Правда, мы стараемся располагать магазины в раскрученных торговых центрах или рядом с ними. Хотя место для «Букбастера» в Беляево выбрано удачно.

Многие читатели **СФ** пишут, что компания провела правильные мероприятия, вопрос только в наличии терпения и времени. Согласен с этим — все хорошие идеи требуют для воплощения ежедневной и рутинной работы.

И подготовка консультантов, и акции, и скидки, и мероприятия — все это в конечном итоге влияет на посещаемость магазинов. Но стоит, на мой взгляд, учесть и замечание **Виталия Дорошенко** о том, что привлекать надо потенциальных клиентов, а не публику, которой просто нужно потусоваться.

В тоже время большинство авторов не учитывают многих специфических вещей. Например, рассчитывать

на большое количество посетителей во время презентаций книг и встреч с авторами в избалованной мероприятиями Москве мы не можем, хотя в Московской области и в регионах они способствует повышению продаж. В Москве мы проводим такие мероприятия для укрепления имиджа бренда, формирования представления о наших магазинах как культурных центрах, где постоянно проходит что-то интересное.

Высокий балл я поставил наиболее внятными, структурированным ответам Игоря Щетинина, Валерия Разгуляева и **Александра Зубакина**.



## С О В Е Т Ы

## КОНСУЛЬТАНТ

АЛЕКСАНДР  
ОВАНЕСОВПАРТНЕР КОНСАЛТИНГОВОЙ КОМПАНИИ  
STRATEGY PARTNERS

*«ВОПРОС, ЯВЛЯЕТСЯ ЛИ „БУКБАСТЕР“ МАГАЗИНОМ С ДОСУГОВЫМ ЦЕНТРОМ ИЛИ ДОСУГОВЫМ ЦЕНТРОМ С МАГАЗИНОМ, ПРЕДСТАВЛЯЕТСЯ ВАЖНЫМ»*

— Не могу согласиться с Олегом Степановым в том, что выбор стратегии позиционирования брэнда, о котором писали участники «Банка решений», не является на данный момент особо актуальным для сети. Поэтому вопрос, который задают **Олег Павлов**, **Дарья Смиловская** и **Виталий Костылев**, является ли «Букбастер» книжным магазином с досуговым центром или досуговым центром с книжным магазином, представляется мне важным. Продвижение книжного магазина требует одних подходов к рекламе, продвижение досугового центра — других. Во втором случае посетителями «Букбастера» могут стать даже люди, которые проживают не только в непосредственной близости от магазина.

Кроме того, как человек, который занимался исследованием досуговых центров в Европе, считаю, что если проведение досуга является элементом концепции магазинов «Букбастер», то руководство сети должно уделить существенное внимание изучению потребностей посетителей таких центров и настройке их под нужды потребителей. Важными мне также кажутся замечания ряда авторов о необходимости укрепления идентичности брэнда.

Тем не менее отмечу, что многие решения не содержат ответа на поставленный вопрос: «Как увеличить посещаемость магазина?» Авторы в основном переходят на рассуждения о том, как увеличить конверсию (коэффициент «посетитель/покупатель»), повысить размер среднего чека, оптимизировать ассортимент. Мне понятно, что конверсия

в магазинах и так достаточно высока, а ассортимент формируется на основе тщательного анализа.

Некоторые идеи, показавшиеся коллегам абсурдными, на мой взгляд, все же заслуживают осмысления. Например, предложение **Егора Газарова** заняться благотворительностью, безусловно, неоднозначно для книжных магазинов, но может быть реализовано, если найти правильные ходы. Идея **Александра Карцева** о повышении читательской активности вызывает у меня симпатию. Но книжным магазинам заниматься этим невозможно, они просто разорятся. Во всем мире подобные проекты — прерогатива правительства, на них выделяются немалые средства.

Стоит прислушаться к мнению **Алины Федоровой**, которая посетила «Букбастер» в Беляево. Мне понравилась ее идея выставлять в магазинах клетки с птицами — это запоминается.

Наиболее высокую оценку я поставил Игорю Щетинину. Его ответ содержит здравые идеи, структурированный и глубокий анализ.

РЕШЕНИЯ

ПОБЕДИТЕЛЬ

27 БАЛЛОВ

ВАЛЕРИЙ  
РАЗГУЛЯЕВ

АНАЛИТИК ООО «ЗАВОД НЭПТ»,  
МОСКВА



- 1 Целевая аудитория образованных, читающих и обеспеченных клиентов в наибольшей степени коррелирует с интернет-аудиторией.
- 2 При продвижении через интернет возможно таргетирование по географическому признаку и по интересам.
- 3 Не обязательно создавать интернет-магазин, однако сайт со специальными предложениями компании, а также контактной информацией и адресами всех магазинов (с удобными схемами проезда на машине и метро) создать на основании Bookbuster.ru необходимо.
- 4 Стоит принимать активное участие в форумах и социальных сетях, посвященных книгам и медийной продукции (особое внимание уделить Imhonet.ru).
- 5 В виртуале необходимо провести такую же широкомасштабную акцию, какая была проведена в реале, не скатываясь при этом к спам-рассылкам и не разоряясь на какие-то имиджевые проекты.

Полный вариант решения опубликован на сайте sf.kommersant.ru

ХУДШЕЕ РЕШЕНИЕ

Окружить потенциального покупателя рекламной активностью компании «Букбастер», транслируемой через всевозможные каналы. Нужно использовать телевидение, радио, билборды и другую наружную рекламу, SMS-рассылку, интернет-продвижение.

1 МЕСТО

23 БАЛЛА

ИГОРЬ  
ЩЕТИНИН

НАЧАЛЬНИК ОТДЕЛА ПРОЕКТИРОВАНИЯ  
ЗАО «АЙ-ТЕКО», МОСКВА

- 1 Краткой инструкции «делай раз, два, три» не получится.
- 2 Необходимо скорректировать ассортиментную политику.
- 3 Реклама должна информировать об уникальности предложения магазина, например о наличии самых свежих новинок, в целом больше акцентироваться на ассортименте, а не на магазине, пока его брэнд недостаточно раскручен.
- 4 Нужно создать дополнительные драйверы потока.
- 5 Внутри каждого магазина можно и нужно размещать сведения об акциях и мероприятиях других магазинов. Необходимо обратить внимание на оформление витрин.



«Взял объемом»



«Глубокий, структурированный анализ»



«Ничего нового, но ответ вменяемый»

## 2 МЕСТО

22 БАЛЛА

АЛЕКСЕЙ  
ДМИТРИЕНКОГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР, БИЗНЕС-ТРЕНЕР  
ООО «ХОРОШЕЕ РЕШЕНИЕ», САНКТ-ПЕТЕРБУРГ

① Формат перспективен. Увеличение посещаемости — дело времени и техники.

② Рекламная кампания может быть построена на проблемах и интересах людей. Например, здоровое питание и др.

③ Привлекайте событиями.

④ Решайте проблемы людей. Например, есть серьезная проблема с тем, куда девать купленные книги, — продавайте книжные полки.

⑤ Предоставьте дополнительные услуги, например прокат книг.



«Поддержка всегда приятна»



«Ничего особенного»

## 3 МЕСТО

21 БАЛЛ

АЛЕКСАНДР  
ЗУБАКИНСТУДЕНТ ФАКУЛЬТЕТА ГОСУДАРСТВЕННОГО  
УПРАВЛЕНИЯ МГУ ИМ. М. В. ЛОМОНОСОВА

① Реальная ценность в том, чтобы все развлечения найти в одном месте. Список развлечений нужно расширять — например, начать продавать билеты на концерты, в театр, на речную прогулку, в кино.

② Необходимо расширять ассортимент товаров для «фана»: красивые обложки для книг, игрушки, кружки, подарочные сертификаты, фанатскую продукцию с логотипами сериалов, фильмов, музыкальных групп, комиксов.

③ Грамотно сочетать товары.

④ Сделать полку для обмена книгами.

⑤ Продвигать магазин в ЖЖ.



«Очень хороший ответ»

## 4 МЕСТО

19 БАЛЛОВ

АЛИНА  
ФЕДОРОВАМЕРЧЕНДАЙЗЕР  
ООО «БЕЛЛА ВОСТОК», МОСКВА

① Дарить людям при покупке на определенную сумму специальные шуточные суперобложки с логотипом магазина внизу. Больше интерактива — организовать полку для буккроссинга, проводить выступления молодежных рок-групп.

② Пересмотреть ассортимент! Опрашивать тех, кто выходит без покупки.

③ Переделать фасад, чтобы людям было просто интересно регулярно гулять и разглядывать витрины.

④ Атмосфера внутри магазина — музыка, запах кофе, стильный интерьер, клетки с птицами, хоть что-то. Не обязательно дорого, но чтобы запомнилось.



«Музыка в магазинах играет, а Алина ее не услышала»



«Человек посетил магазин, надо прислушаться»

## 5 МЕСТО

18 БАЛЛОВ

ЕГОР  
ГАЗАРОВАККАУНТ-МЕНЕДЖЕР КОМПАНИИ  
PROSTER & GAMBLE, СТАВРОПОЛЬ

① Рекламная кампания должна соответствовала как минимум одному из следующих критериев: вирусность, скандальность, тотальность, креативность.

② Сделать яркие суперобложки для книг и фирменные пакеты.

③ Провести акцию «Подари скидку другу».

④ Заняться благотворительностью.



«Неприменимо к нашему бизнесу»

Как оценивались  
бизнес-решения:

Члены жюри выбирают несколько наиболее понравившихся им решений, которые детально обсуждаются. Затем три эксперта независимо друг от друга оценивают решения в баллах (от одного до десяти) по интегральному показателю — эффективности рекомендаций по решению проблемы, описанной в кейсе. Баллы, проставленные экспертами, суммируются для каждого решения. Побеждает то, которое получило максимальный итоговый балл.

## Слово для печати

Описание новой проблемы можно найти на нашем сайте в разделе «Банк решений» ([www.kommersant.ru/sf/solutions.aspx](http://www.kommersant.ru/sf/solutions.aspx)). Свои решения можно прислать в редакцию, заполнив форму на сайте, или по почте ([sf-idea@kommersant.ru](mailto:sf-idea@kommersant.ru)), а также оставить на сайте [www.e-xecutive.ru](http://www.e-xecutive.ru) (раздел «Образование менеджера», «Бизнес-кейсы») до 15.02.2010. Указывайте, пожалуйста, свои имя и фамилию, место жительства, компанию, где вы работаете, и должность. О лучших решениях, выбранных независимым жюри, 06 и E-xecutive.ru сообщат 06.03.2010, тогда же мы объявим победителя конкурса.



Тренд

# ВСЕОБЩАЯ УТИЛИЗАЦИЯ

СТАРТУЮЩАЯ В МАРТЕ ПРОГРАММА ПО УТИЛИЗАЦИИ МАШИН ПРИЗВАНА СПАСАТЬ РОССИЙСКИЙ АВТОПРОМ, НО В СОСТОЯНИИ ПОМОЧЬ ЛИШЬ АВТОДИЛЕРАМ. ВПРОЧЕМ, САМИ РИТЕЙЛЕРЫ ПОКА СМОТРЯТ НА ПЕРСПЕКТИВЫ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ПОДДЕРЖКИ С ОПАСКОЙ — ОНИ УЖЕ НАШЛИ В ПРОГРАММЕ СКРЫТЫЙ ПОДВОХ.

Текст: Павел Куликов



До недавнего времени российские власти спасали автопром, в основном субсидируя АвтоВАЗ и поднимая пошлины на иномарки. Результаты неутешительны: по итогам прошлого года продажи машин в России упали на 61%. Списывать проблемы только на кризис нельзя: в других странах БРИК — Китае, Бразилии и Индии — рынок не только не упал, но даже вырос на 48%, 13% и 16% соответственно. Так что в 2010 году чиновники решили опробовать новую технологию поддержки, которая удачно сработала в Евросоюзе и Китае, — премию за утилизацию.

Впервые этот метод был обкатан в Германии, затем в других 11 странах Евросоюза. Взамен сданного в утиль автомобиля государство выделяет субсидии на покупку нового, собранного внутри страны. Вложив в такую программу 5 млрд евро, немецкие власти, например, добились у себя 20-процентного роста по итогам 2009 года. То же самое решили повторить и в российском Минпромторге, но с меньшим размахом. На субсидии в 2010-м выделено 10 млрд руб., компании-утилизаторы (их список пока не утвержден) получают еще 1 млрд в качестве компенсации своих расходов.

В Германии на получение субсидии в размере 2,5 тыс. евро при замене машины старше девяти лет подали заявку свыше 2 млн автовладельцев. Российская программа подразумевает выплату 50 тыс. руб. за автомобиль старше десяти лет. «Для большинства машин, которые можно приобрести, участвуя в программе, это весьма значительная скидка», — признает коммерческий директор ГК Block Павел Громов.

Фото: DPA/PHOTAS

Вот только государственных денег хватит лишь на 200 тыс. участников. Между тем, по данным агентства «Автостат», в России возраст каждого второго автомобиля превышает 10 лет — в стране накопилось 19,6 млн единиц автохлама.

Выиграют от утилизации не производители машин, как рассчитывают власти, а прежде всего их продавцы. Например, в США местная программа Cash

ПОЗИЦИЯ

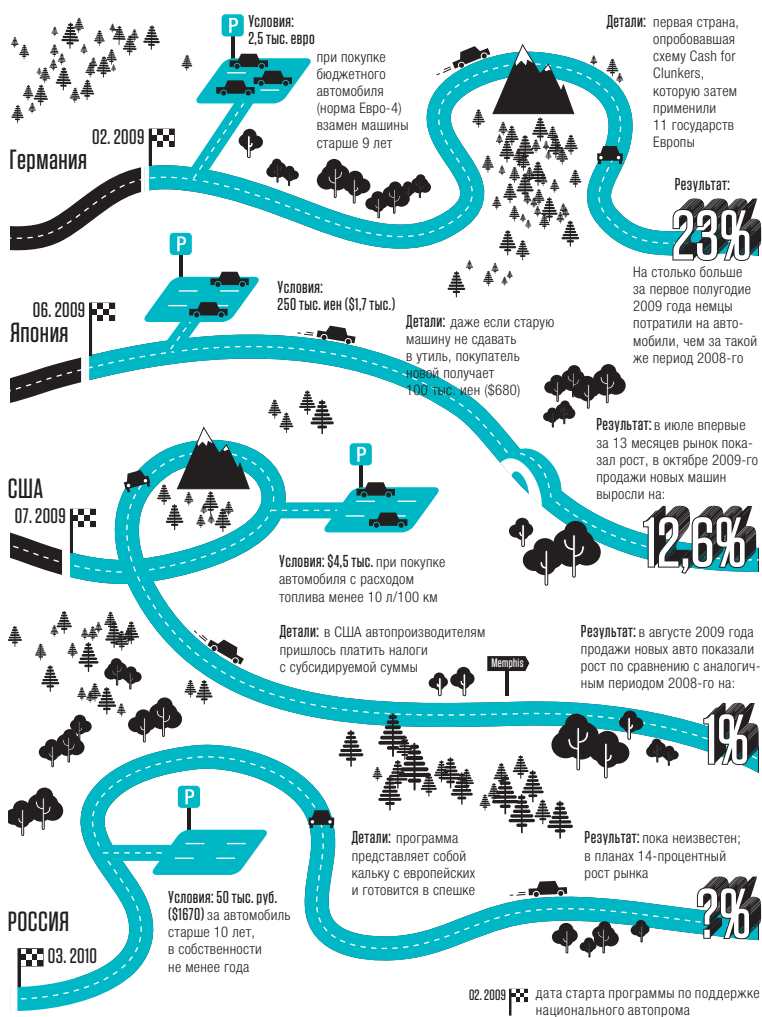


СТЕНЛИ РУТ,  
РУКОВОДИТЕЛЬ ПРАКТИКИ ПО ОКАЗАНИЮ  
УСЛУГ КОМПАНИЯМ АВТОМОБИЛЬНОЙ  
ОТРАСЛИ PWC

**«ДИЛЕРЫ БОЯТСЯ. ОНИ ДОЛЖНЫ ДАТЬ СКИДКУ И НЕСКОЛЬКО НЕДЕЛЬ ПРОСИТЬ ДЕНЬГИ ОБРАТНО. А ПОТОМ БУДЕТ ПРОВЕРКА — ПОВОД ДЛЯ РАССМОТРЕНИЯ НАЛОГОВОЙ ОТЧЕТНОСТИ»**

## ПОДУШКИ БЕЗОПАСНОСТИ

В России программа обмена старых автомобилей на компенсацию при покупке нового стартует по испытанной трассе. Именно так власти наиболее экономически развитых стран поднимали свой автопром в кризисном 2009 году.



for Clunkers вначале подняла продажи машин на десятки процентов, но когда господдержка закончилась, они рухнули до прежних показателей. Однако, по словам партнера PricewaterhouseCoopers Стенли Рута, американские и европейские продавцы машин зарабатывают большую часть прибыли не на продажах, а на сервисе. Российским дилерам, получавшим до

кризиса основную маржу на продажах, сейчас придется перестраиваться. Программа утилизации привяжет к официальным сервисам бывших владельцев подержанных машин, которые прежде пользовались дешевыми «гаражными» сервисами. Она затронет всех крупных игроков, торгующих собранными в России дешевыми иномарками и продукцией АвтоВАЗа.

Хотя программа стартует уже 8 марта, еще неясно, как конкретно она будет реализоваться. «У себя дома в Великобритании я воспользовался такой программой, — рассказывает Стенли Рут. — У меня была старая машина, на которой дочь училась водить. Я просто приехал в дилерский центр, сдал старый автомобиль и получил скидку на новый». Будет ли в России все так же просто? Вряд ли.

По словам члена совета директоров «Автомира» Дмитрия Гулина, выступающего одним из консультантов Минпромторга в подготовке проекта, автовладельцам, скорее всего, придется самим снимать машины с учета в ГИБДД, отвозить их утилизаторам и проходить много других бюрократических процедур.

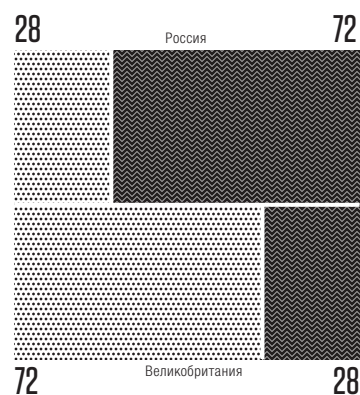
Дилеры пока относятся к программе утилизации настороженно. Ритейлеры должны будут субсидировать покупателей, а затем обращаться в Минпромторг за возмещением. Перед тем как вернуть деньги, власти станут проводить проверку самой сделки и деятельности дилера.

Как полагают на рынке, проверка может затронуть, к примеру, налоговую отчетность дилера. Многие предприниматели предпочтут отказаться от участия в программе, только бышний раз не контактировать с чиновниками.

## Цифры

## ЗАРАБОТКИ РОССИЙСКИХ И ЕВРОПЕЙСКИХ АВТОДИЛЕРОВ ПОХОЖИ С ТОЧНОСТЬЮ ДО НАОБОРОТ

СТРУКТУРА ПРИБЫЛИ АВТОДИЛЕРОВ В РОССИИ И ЕВРОПЕЙСКИХ СТРАНАХ



▤ продажа новых автомобилей  
 ▦ сервис и подержанные машины  
 Источник: PricewaterhouseCoopers

## ЧТОБЫ ВЫЖИТЬ, ОТЕЧЕСТВЕННЫМ ПРОДАВЦАМ АВТОМОБИЛЕЙ ПРИДЕТСЯ ПЕРЕКВАЛИФИЦИРОВАТЬСЯ В СЕРВИСМЕНОВ

1,5 МЛН

автомобилей, согласно прогнозам Европейской ассоциации бизнеса, будет продано в России в 2010 году против 1,4 млн в 2009-м в случае успешности госпрограмм

## Экспансия

# КИЕВСКАЯ «МОСТ ПАБЛИШИНГ» ЗАХВАТИЛА РОССИЙСКИЙ РЫНОК РИДЕРОВ И НЕ ПРОЧЬ РАЗВЕРНУТЬСЯ В МИРОВОМ МАСШТАБЕ.

Текст: Иван Марчук

«Мост пабблишинг» создана в 2007 году на базе «Украинской полиграфической компании». Предприниматели нашли на Тайване завод компании Netronix Inc., выпускающей устройства для чтения электронных книг, и заключили контракт на производство. Программное обеспечение «Мост пабблишинг» создала свое.

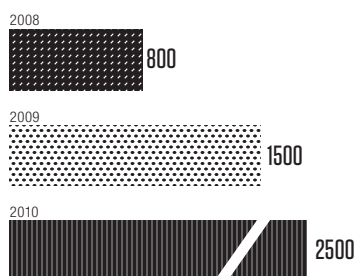
Первые ридеры под брендом PocketBook появились осенью 2008 года. В 2009-м объем продаж достиг 142 тыс. штук; 60% идут в Россию, где устройство стоит \$300, а ридер основного конкурента Sony — около \$400.

Западные производители таких ридеров стремятся заработать на продаже не только устройств, но и контента к ним. До 2009 года западные ридеры понимали преимущественно собственные форматы файлов. Украинские PocketBook, напротив, изначально отличались тем, что на них легко было читать книги из Сети, в том числе пиратские копии. Эта «всеядность» и стала главной причиной успеха «Мост пабблишинг» в СНГ.

Закрепившись в России, компания хочет откусить 20% от мирового рынка ридеров. Украинцы уже открыли представительства в Германии и США, а в января 2010-го создали на паритетных началах СП с Netronix Inc. — PocketBook Global. Главное теперь, чтобы западные потребители тоже оказались любителями бесплатного чтения.

## ОБЪЕМ ПРОДАЖ РИДЕРОВ В МИРЕ

тыс. шт.



Источник: DisplaySearch

## БОЛЕЕ 50% МИРОВОГО РЫНКА

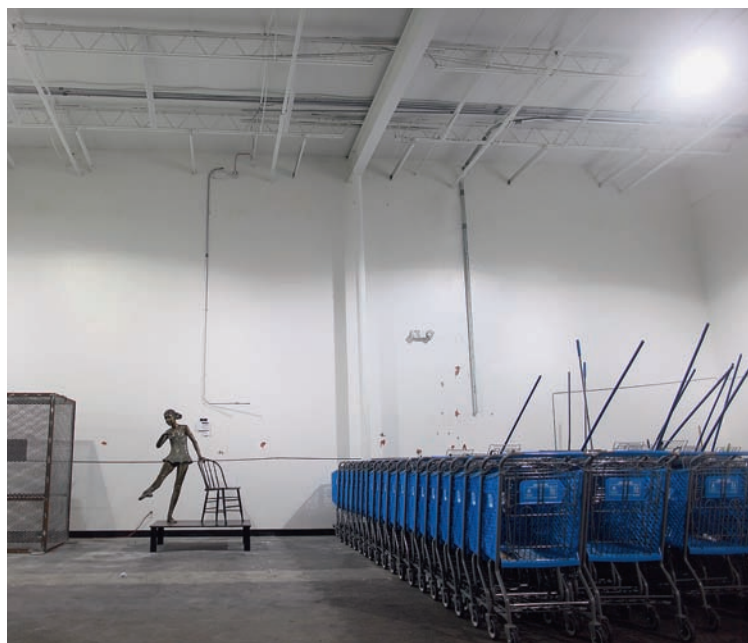
устройств для чтения электронных книг контролируют две компании: Sony и Amazon (бренд Kindle). В России ситуация другая: «Мост пабблишинг» принадлежит свыше 50% рынка. Примерно 30% приходится на Sony, хотя ее ридеры в Россию ввозят только неофициальные дилеры. Однако в следующем году ситуация может существенно измениться. О разработке своих ридеров в последнее время заявили такие компании, как LG, Samsung и Asus.

## Распродажа

# БАНКИ ПРОСЯТ КУПИТЬ

БАНКИ НАЧАЛИ АКТИВНО ИЗБАВЛЯТЬСЯ ОТ НЕПРОФИЛЬНЫХ АКТИВОВ, ДОСТАВШИХСЯ ИМ В КАЧЕСТВЕ ЗАЛОГА. ОДНАКО ЛЬВИНАЯ ДОЛЯ ЗАЛОЖЕННОГО ИМУЩЕСТВА ПОКА НИКОМУ НЕ НУЖНА.

Текст: Юлия Петрова



В феврале состоятся торги по продаже помещений розничной сети АЛПИ, принадлежащих Сбербанку. На стартовую цену 6,5 млрд руб. не нашлось ни одной заявки, да и шансы продать недвижимость по минимальной цене 3,5 млрд руб. невелики, утверждают эксперты.

Фото: Getty Images/Fotobank

К концу прошлого года, по расчетам директора Центра экономических исследований Московской финансово-промышленной академии **Сергея Моисеева**, объем залоговой базы составил 50 трлн руб. Около 2 трлн руб. уже отошли банкам, в первую очередь Сбербанку



ЭКСПЕРТ



ЕГОР ФЕДОРОВ,  
НАЧАЛЬНИК ОТДЕЛА АНАЛИЗА ДОЛГОВЫХ  
РЫНКОВ БАНКА МОСКВЫ

**«В ЭТОМ ГОДУ  
МЫ, СКОРЕЕ  
ВСЕГО, УВИДИМ  
НЕСКОЛЬКО  
УДАЧНЫХ СДЕЛОК,  
КОГДА И БАНКИ  
НЕ ОСТАНУТСЯ  
ВНАКЛАДЕ,  
И ПОКУПАТЕЛИ  
НЕ ПЕРЕПЛАТЯТ»**

и ВТБ. А проблемные активы жгут балансы: в худшем случае резервы под них съедят всю прибыль банковской системы (которая на 1 декабря 2009 года составила 1,2 трлн руб.) и затронут святая святых — собственный капитал. В кризис банкам достались разные виды залогов: офисные и заводские здания, магазины и склады, незавершенное строительство и земля. Наконец, банкиры получили акции предприятий и складские остатки. С продажей остатков проблем особых нет, а вот банки, поневоле завладевшие офисной и складской недвижимостью, в этом году оказались в проигрыше — налицо явное затоваривание рынка. Не повезло и владельцам акций депрессивных

предприятий: им светят одни списания. Так, Сбербанк продал контрольный пакет акций Амурского судостроительного завода за символические \$100 госкорпорации ОСК. При том что предприятие задолжало банку 13,5 млрд руб. С перспективными активами банки расставаться не спешат. К примеру, держат жилую недвижимость — в 2008–2009 годах объемы строительства сократились, так что налицо дефицит жилья, считает старший аналитик «Альфа-капитала» Салават Халилов. То же с акциями нефтяных компаний и металлообрабатывающих предприятий. «На низком рынке лучше управлять активом, а не продавать», — говорит Халилов. В частности, Сбербанк, завладев акциями перспективных нефтяных компаний «Дулисьма» и «Таас-Юрях нефтегазодобыча», не спешит от них избавляться — будет дожидаться подходящей цены. Пожалуй, основными поставщиками привлекательных активов станут банки с непрочным финансовым положением, которые показывают убытки или балансируют на грани 10-процентного норматива достаточности собственного капитала. То есть треть из 1066 ныне действующих банков страны. Здесь у покупателя есть шанс приобрести лакомый кусок по дешевке.

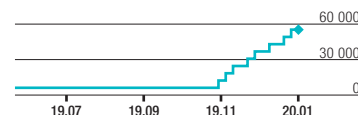
## Мониторинг

## НОВОГОДНИЕ ПРАЗДНИКИ ОКАЗАЛИСЬ ОМРАЧЕНЫ ЗЕМЛЕТРЯСЕНИЕМ НА ГАИТИ И ПРОБЛЕМАМИ НА ТАМОЖНЕ.

# НОВОГОДНИЙ

(54 463)

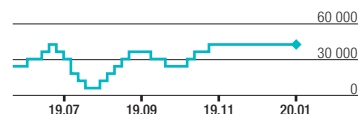
Праздники прошли скромно: по данным «Ромир», в последнюю неделю 2009 года жители российских городов потратили на 33% больше денег, чем в предпоследнюю. В докризисном 2007-м разрыв был куда значительнее — 53%



# ВЫБОРЫ

(41 260)

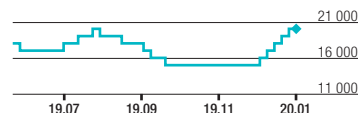
Выборы президента Украины вызвали повышенный интерес — в России такого жесткого противостояния кандидатов на пост главы государства, как между Виктором Януковичем и Юлией Тимошенко, не было уже давно.



# СПАСАТЕЛЬ

(20 663)

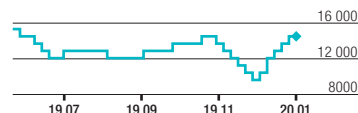
В результате двух разрушительных землетрясений, произошедших на острове Гаити, погибло, по предварительным данным, свыше 100 тыс. человек. Россия на организацию спасательных работ потратила свыше \$5 млн.



# ТАМОЖЕННЫЙ

(14 909)

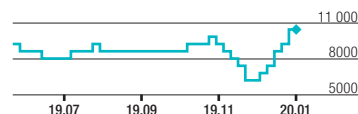
Создание Таможенного союза России, Белоруссии и Казахстана обернулось проблемами. К примеру, российские дистрибуторы алкоголя несколько недель не могли провести через таможенную границу свой товар, ввозимый на территорию России



# ПТИЦА

(10 692)

1 января вступили в силу новые санитарные требования Роспотребнадзора к мясу птицы, и импорт курятины из США в Россию остановился. Меж тем американские компании занимают 20% российского рынка куриного мяса



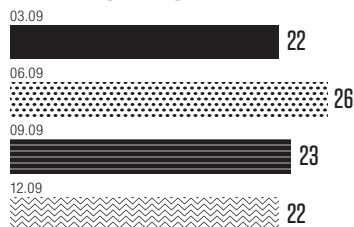
Рейтинг информационных поводов составлен **СМ** на основе данных за период с 20.12.2009 по 20.01.2010, предоставленных ИАС «Медиалогия». Были взяты слова с самой высокой динамикой изменения из 100 самых часто употребляемых. При расчетах «Медиалогия» использовала базу СМИ более чем из 4000 источников: телевидение, радио, газеты, журналы, информагентства, интернет-СМИ и блоги.



## Цифры

**НЕСМОТЯ  
НА СОКРАЩЕНИЕ  
ДОХОДОВ  
НАСЕЛЕНИЯ,  
ПОТРЕБИТЕЛЬ-  
СКИЕ РАСХОДЫ  
РОСЛИ  
ВСЬ 2009 ГОД**

## ТРАТЫ ПО МЕЛОЧАМ\*



\* прирост повседневных потребительских расходов жителей крупных городов РФ (по отношению к соответствующему периоду 2008 года)

Источник: «Ромир»

**И ЭТО ПРИ ИНФЛЯЦИИ 9%. Жители крупных городов, считает президент Гильдии маркетологов Игорь Березин, больше времени проводят дома, а на смену крупным покупкам пришли товары повседневного спроса.**

**В ДЕКАБРЕ  
2009 ГОДА  
ЗАМЕТНО ОЖИЛ  
МОСКОВСКИЙ  
РЫНОК  
НЕДВИЖИМОСТИ**

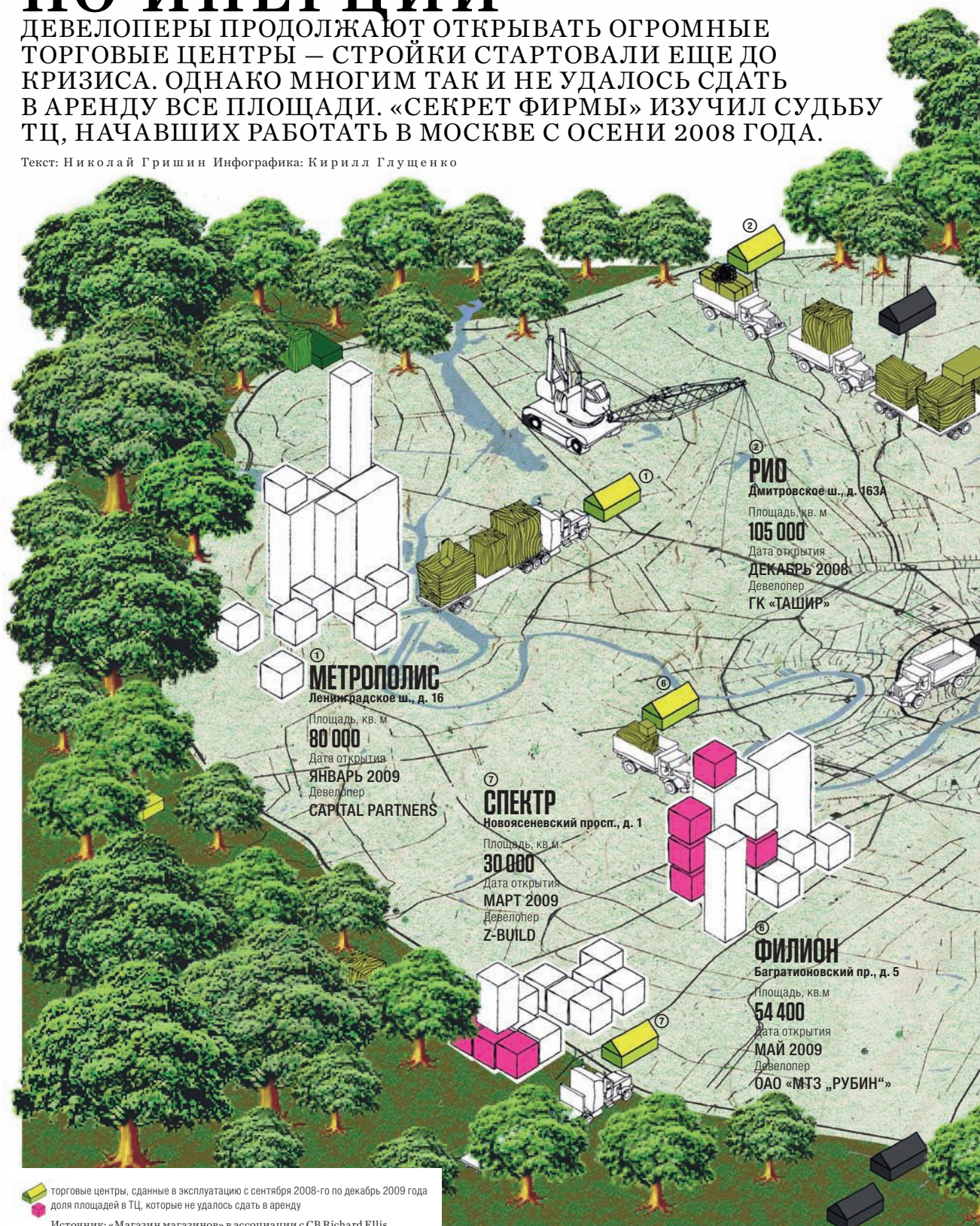
**8,5** ТЫС.

Столько сделок зарегистрировал Росреестр. В декабре 2008 года их было 6,3 тыс. По данным риэлторов, жилье в 2009-м подешевело на 12–18%, отсюда рост спроса. К счастью, цены пока на прежнем уровне.

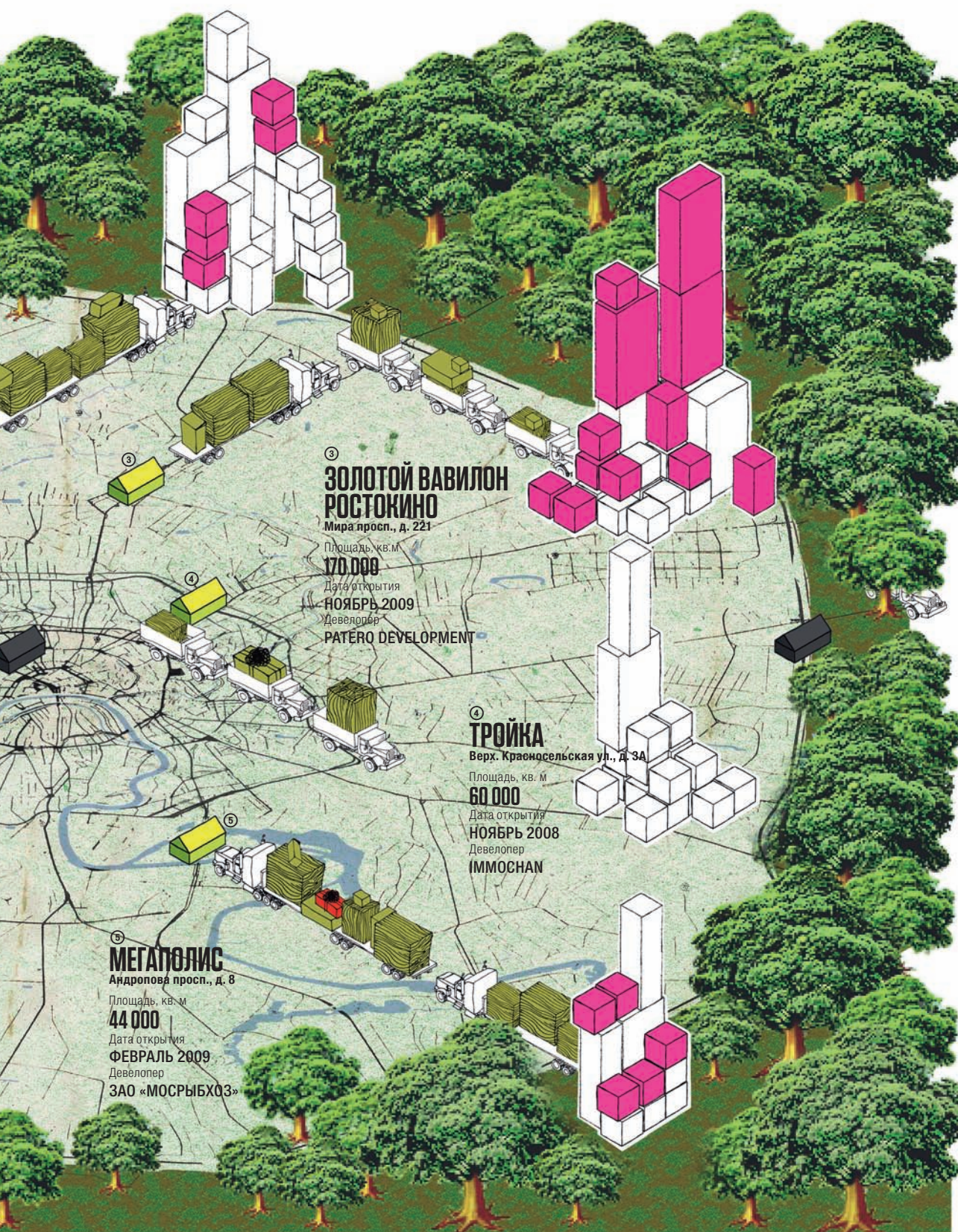
## Ритейл

**ПО ИНЕРЦИИ**  
ДЕВЕЛОПЕРЫ ПРОДОЛЖАЮТ ОТКРЫВАТЬ ОГРОМНЫЕ ТОРГОВЫЕ ЦЕНТРЫ – СТРОЙКИ СТАРТОВАЛИ ЕЩЕ ДО КРИЗИСА. ОДНАКО МНОГИМ ТАК И НЕ УДАЛОСЬ СДАТЬ В АРЕНДУ ВСЕ ПЛОЩАДИ. «СЕКРЕТ ФИРМЫ» ИЗУЧИЛ СУДЬБУ ТЦ, НАЧАВШИХ РАБОТАТЬ В МОСКВЕ С ОСЕНИ 2008 ГОДА.

Текст: Николай Гришин Инфографика: Кирилл Глущенко







## Правила игры

## СТОП-КРАН

Текст: Николай Гришин

Передел российского алкогольного рынка может начаться с того, что производители спирта будут вынуждены остановить работу. 1 марта должны вступить в силу изменения в закон об обороте алкоголя. Власти обязали производителей спирта закупить оборудование для утилизации отходов производства — барды. По оценке директора ЦИФРРА **Вадима Дробиза**, минимальная стоимость оборудования для одного завода — около 30 млн руб. Но до сих пор нет технологических требований к оборудованию, а покупать ката в мешке спиртовики не рискуют. 110 из 135 российских производителей, по прогнозу ЦИФРРА, встанут. Участники рынка пока надеются, что водочному лобби удастся отсрочить нововведение. Однако вероятность того, что поправки вступят в силу, велика. Во-первых, уже появился штрейкбрехер: госкомпания «Башспирт», заявила о готовности соблюдать новый закон, тогда как раньше производители выступали единым фронтом. Во-вторых, проблемы в отрасли на руку чиновникам, ратующим за введение госмонополии на выпуск спирта и водки. Впервые о возможности монополизировать производство спирта премьер-министр РФ **Владимир Путин** сказал еще летом прошлого года. 15 апреля правительство собирается обсуждать целесообразность введения монополии не только на спирт, но и на водку. Проблемы отрасли — лишний повод сыграть в монополию.



# ПАРЕНЬ СЧИТАЛ, ЧТО ВЫСШАЯ СИЛА ПРИНЕСЕТ ЕМУ ДЕНЬГИ И ВЛАСТЬ, НО В ПРОШЛОМ ГОДУ ОБАНКРО- ТИЛСЯ

ДМИТРИЙ ПОТАПЕНКО,  
УПРАВЛЯЮЩИЙ ПАРТНЕР  
MANAGEMENT DEVELOPMENT  
GROUP



Когда я вижу у владельца бизнеса визитку, где указана должность «президент», то понимаю: человек мертв. Бизнесмен в должности генерального или исполнительного директора несет бремя управленческой власти. Как только собственник достигает высокой, как ему кажется, ступени развития и отходит от оперативного управления, он не жилец. Он возносится над реальной жизнью, плетет кокон и начинает поиски себя.

В 1990-х годах, когда бизнесмены были «бандитствующего» генотипа, это были обычные походы по наркоте, девкам и водке. Сейчас бизнесмены «интеллигентствующие». Они говорят: «Не в деньгах счастье, главное — совершенствоваться!» Целеполагание этого процесса становится абсолютно размытым.

Иллюстрация: Charlie Duck

Один мой партнер, владелец крупного производителя лакокрасочной продукции, подсел на системе Порфирия Иванова (оздоровительная и духовная система, цель которой обрести «здоровье и бессмертие»). — **СФ**). Он заставлял своих сотрудников бегать голыми по снегу и обливаться водой. Еще я знал оккультиста — владельца трех мебельных фабрик. Он окуривал офис «черными» благовониями, пентаграммы рисовал и выкладывал их на столе — проводил «черное» освящение офиса. Веселый парень был. Считал, что высшая сила принесет ему деньги и власть, но в прошлом году обанкротился.

Есть еще один коллега по рынку — владелец известного пищевого холдинга, который увлекся восточной тематикой. Большую часть совместно проводимого времени он и его ключевые

сотрудники занимаются медитацией. Основная часть решений принимается только после медитативных практик. Важные вопросы отсрочиваются по непонятным причинам. Сотрудники говорят: есть тендер внешнего покупателя, которому мы уже поставляли товар, и сегодня надо подписывать договор. А он отвечает: сегодня не та звезда возшла, и все!

Рядом с этим товарищем есть исполнительный директор, который хорошо играет на отстраненности владельца. В зависимости от того, чем занята голова «главного папы», он подкладывает ему на подпись нужные бумаги и фактически владеет компанией. Я ему аплодирую. Всегда найдется серый кардинал, эксплуатирующий тягу владельца к оккультным или ритуальным вещам.

Мораль тут для каждого своя. Если ты встал на путь исканий — ну и ищи себя дальше. Если ты поставщик или партнер — найди серого кардинала. А для остальных: не сотвори себе кумира и не уходи от реальности, иначе сломаешь хребет любому бизнесу.





Из школьных учебников мы знаем: государство — это институт принуждения. Основная его цель — социальная защита граждан. Такой задачи для государства, как предпринимательство, вы не найдете ни в одном учебнике мира. Не царское это дело — придумывать новые услуги и продукты и лично назначать директоров заводов. Но пока это лишь красивая теория. Практика же такая, что российскому бизнесу приходится плотно работать с предприятиями, где государство выступает одним из собственников. У меня как предпринимателя, в основном инвестирующего в акции предприятий авиационно-космической отрасли и военно-промышленного комплекса, накопился определенный опыт такой работы. Мой главный вывод: в целом работать с государством проще, чем

с акционерами — частными лицами. Если ты работаешь с компанией, где 51% акций принадлежит одному человеку, то его ни в чем невозможно убедить. На любой твой вопрос или претензию следует ответ: «не нравится — продавай акции». Для того чтобы в совете директоров появилось другое профессиональное мнение, существует институт независимых директоров, но он у нас, как правило, не работает. Мне довелось быть акционером крупной компании, контролируемой негосударственным собственником и собравшейся на IPO. Для повышения доверия инвесторов было решено привлечь «независимых членов совета директоров». Первым привлеченным был юрист — партнер международной юридической фирмы, которая уже 10 лет обслуживала компанию, где он стал «независимым» директором. О какой независимости могла идти речь? Он строго следовал воле главного акционера. Тогда предложили второго независимого члена. Похоже, он оказался действительно независимым, но продержался всего четыре месяца. Основному акционеру реальная независимость не понравилась, но опыт пошел на пользу: на IPO как-то расхотелось идти — отчитывайся потом перед всеми.

Теперь посмотрим на ситуацию с государственной компанией. В государстве нет какого-то одного

человека — это множество министерств и ведомств: Минэкономразвития, Минимущества, профильные ведомства вроде Роскосмоса, например. Здесь все сложнее, но можно отстаивать свою точку зрения. Не нравится ситуация на заводе — идешь в Минимущества, не нашел там понимания — идешь в Минэкономразвития. Всегда можно найти площадку для обсуждения. Именно в госкомпаниях институт независимых членов советов директоров может заработать как надо. Недавно первый зам-пред правительства России Игорь Шувалов сказал, что такой институт нужно развивать. Здесь «независимым» нужно будет уметь профессионально защищать интересы всех акционеров, а не подстраиваться под мнение менеджмента. Нет, я не выступаю адвокатом государства. В какой-то момент ему нужно будет прекратить заниматься предпринимательством, даже в сфере ВПК. Но пока бизнесменам приходится вести свои дела с государством, нужно учиться вместе принимать решения.

СЕРГЕЙ НЕДОРОСЛЕВ,  
ПРЕДСЕДАТЕЛЬ СОВЕТА  
ДИРЕКТОРОВ КОМПАНИИ  
«НАСКОЛ»

**РАБОТАТЬ  
С ГОССТРУКТУ-  
РАМИ ПРОЩЕ,  
ЧЕМ С АКЦИО-  
НЕРАМИ —  
ЧАСТНЫМИ  
ЛИЦАМИ**







# МОДНЫЙ ПРИГОВОР ИГРУШЕЧНОМУ БИЗНЕСУ

**ПРЕЗИДЕНТ ОДЕЖНОЙ КОМПАНИИ  
FD LAB АЛЕКСАНДР ЛОПАТИН БОРЕТСЯ  
С КРИЗИСОМ, ЗАПУСКАЯ ВСЕ НОВЫЕ  
ТОРГОВЫЕ СЕТИ. ОН ОТКРЫЛ САМЫЙ  
БОЛЬШОЙ В РОССИИ МАГАЗИН  
ИГРУШЕК И РАССЧИТЫВАЕТ СДЕЛАТЬ  
ЕГО ФЛАГМАНОМ СВОЕЙ ТОРГОВОЙ  
ИМПЕРИИ.**

В последнее время у 35-летнего Александра Лопатина заметно вырос авторитет в семье. Раньше его дети мало интересовались работой отца, а теперь не только расспрашивают, как дела, но и хотят принять в них участие. В ноябре прошлого года компания Лопатина FD Lab (Fashion Distribution Laboratory) открыла в Москве на Тверской четырехэтажный магазин игрушек «Сказка». Его площадь — 1750 кв. м, чуть больше среднего «Детского мира».

Дети Лопатина принимают самое непосредственное участие в формировании ассортимента магазина. Шестилетний сын, к примеру, фанат «Звездных войн» — и в магазине огромный выбор лазерных мечей и костюмов джедаев. Четырехлетняя дочь консультирует отца, чем куклы Барби отличаются от фей Винкс. Младшей всего четыре месяца, поэтому она советов пока не дает, но тестирует товары для младенцев.

— Вот здесь у нас настоящие волшебные палочки из «Гарри Поттера», — подводит меня к шкафу с надписью «Продается только в „Сказке“» Лопатин.



*В РОССИИ ПРОСТО НЕТ  
КРАСИВЫХ КОНЦЕПЦИЙ НА  
РЫНКЕ ДЕТСКИХ ТОВАРОВ*

#### ВЗРОСЛЫЕ ИГРЫ

Разобраться в героях «Звездный войн» Александру Лопатину помогает шести-летний сын — в «Сказке» огромный выбор лазерных мечей и костюмов джедаев

— А чем они отличаются от ненастоящих?

— Ну как же, тут каждый узор имеет свое магическое значение, а на подделки лепят что попало,— объясняет Лопатин.— У тебя вот нет детей? Ага, ты и не разбираешься.

Сам Александр, впрочем, стал специалистом по игрушкам лишь в 2009 году. Развитие его одежного холдинга FD Lab (марки Tom Tailor, Marc O’Polo, Warehouse и др.) приостановилось. Как признает Лопатин, выручка (\$150 млн в 2008 году, по оценкам участников рынка) в 2009-м не выросла. Так что он пробует силы в новых направлениях: игрушки («Сказка»), бижутерия (Pur Pur), товары для дома (Habitat).

### ЧЕЛНОК ИЗ МГИМО

Дистрибуцией одежды Лопатин начал заниматься еще в 1997 году, когда учился на международно-правовом факультете МГИМО. Европейские одежные компании тогда относились к российскому рынку с опаской и предпочитали работать через отечественных предпринимателей. Студенту удалось договориться об эксклюзивной дистрибуции с рядом немецких производителей одежды — Eges, Orwell, Sanetta и др. Со стартовым капиталом помогли родители — дипломаты при ООН.

Директор Ассоциации предприятий индустрии моды **Мария Сморгкова** вспоминает, что рынок одежды в России тогда был весьма хаотичным: большинство оптовиков закупали одежду на стоках и в шоу-румах, привозили ее в Россию и перепродавали. Маржинальность такого бизнеса зашкаливала за 100% — старые коллекции в России расходились дороже, чем новые в Европе, а дистрибутор не нес каких-либо обязательств перед брэндом.

FD Lab пошла по иному пути. «Мы были одними из первых, кто работал на западный манер: подписывали с владельцами брэндов контракты, заказывали товар за полгода вперед», — говорит Лопатин. Маржинальность такого бизнеса всего 20–30% — поставщики жестко контролируют ценовую политику партнера, зато FD Lab удавалось получать эксклюзивные права на дистрибуцию западных брэндов.

С появлением современных торговых центров вроде «Меги» все большую популярность в России стали набирать монобрендовые одежные магазины. И Лопатин решил, что без собственной розницы ему не обойтись.

### РОЗНИЧНОЕ ПЛАВАНИЕ

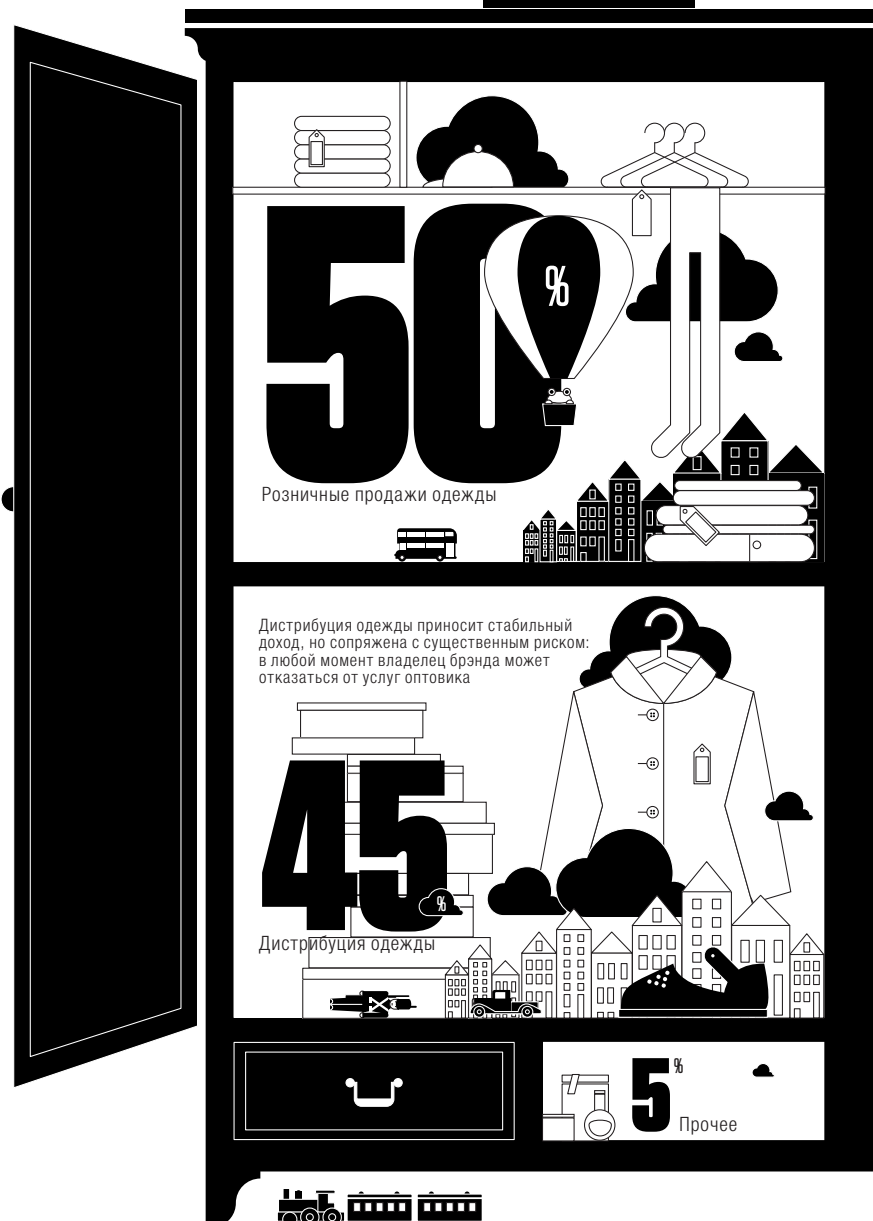
Первый магазин по франшизе брэнда Falke Лопатин открыл еще в 1998-м, но из-за кризиса проект продержался всего год. Зато в 2004-м Лопатину удалось получить мастер-франшизу на Россию брэнда Marc O’Polo — концепция этой марки как раз предполагает создание монобрендовой розничной сети. Сейчас в России более 25 магазинов

### В ДЕТСТВО ПОПАЛИ

Диверсификация бизнеса компании FD Lab

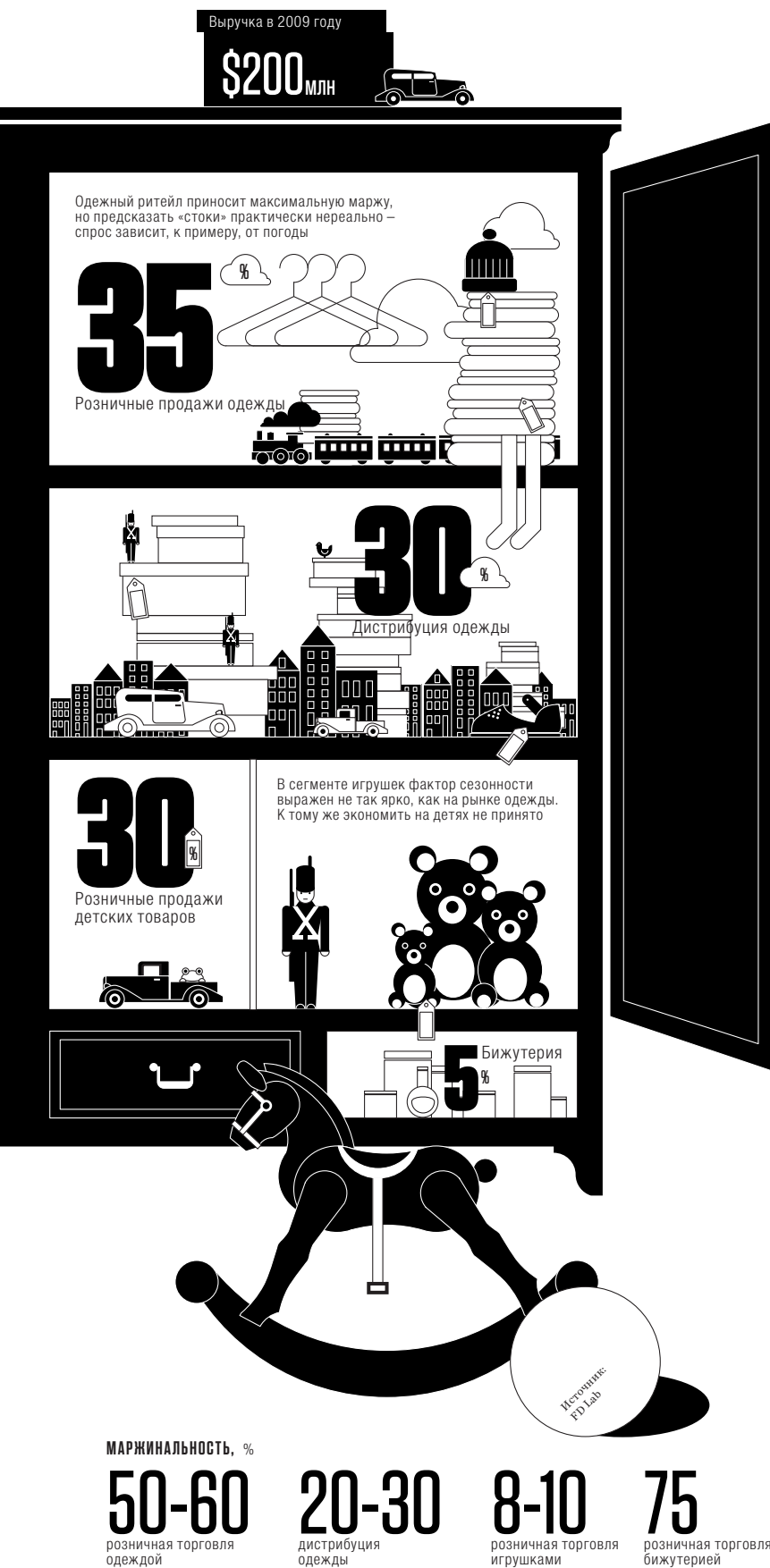
Выручка в 2008 году

**\$150** млн



Marc O’Polo (примерно поровну франчайзинговых и принадлежащих FD Lab). Но Marc O’Polo — брэнд из верхнего уровня среднего ценового сегмента, а Лопатин всегда делал ставку на средний класс. Так что в 2005–2008 годах он получил ряд более демократичных франшиз — Warehouse, Coast, Tom Tailor. Сейчас в его портфеле более 15 франшиз, однако основная выручка приходится на Marc O’Polo и Tom Tailor.

Развитие розницы не мешает оптовому бизнесу. К примеру, продукцию Marc O’Polo и Tom Tailor Лопатин продает



не только собственным франчайзи и через свою розничную сеть, но и поставляет мультибрендовым магазинам. Сейчас 50% доходов Лопатину приносит дистрибуция и 50% — розничный бизнес. Маржа в рознице — 50–60%, в опте — 20–30%, но и риски несоизмеримы. «Где это видно, чтобы в ноябре температура была +10 °С? Все пуховики остались висеть в магазинах,— сетует Александр.— Предсказать, сколько будет стоков, практически невозможно».

## ПЛОЩАДИ ОПТОМ

Неудивительно, что Лопатин задумался о диверсификации. Для торговых центров магазины одежды — дойная корова: продавцам модных брендов нужны самые «ходовые» помещения, которые они снимают по самым высоким ставкам. «Мы решили создать пул привлекательных для моллов брендов и стать для них якорным арендатором», — объясняет он. Директор по маркетингу компании Savage Светлана Базарова согласна с коллегой: «Пока ты торгуешь только одеждой, тебе нужны востребованные форматы 100–200 кв. м — за них конкуренция всегда высока. Но если в портфеле появляются более крупные или, наоборот, мелкие формы, можно начинать разговор о скидках».

В первой половине 2008-го Лопатин получил мастер-франшизы сети товаров для новорожденных Mamas & Papas (площадь магазина около 500 кв. м), сети бижутерии Моа (от 30 кв. м) и сети дизайнерских товаров для дома Habitat (от 1 тыс. кв. м), начал переговоры с британской сетью игрушек Hamleys (1,5 тыс. кв. м). Но кризис смешал карты: запустить новые сети, специализирующиеся на товарах из верху средней ценовой категории, Лопатин не рискнул (открыл лишь два магазина Моа в Москве). От планов развивать Habitat, Mamas & Papas и Моа он не отказывается и планирует открыть несколько магазинов этих сетей в 2010 году. «Заморозка» новых проектов связана и с тем, что Лопатину в начале 2009-го удалось получить уже готовую сеть: за небольшие деньги он выкупил у банка «КИТ Финанс» права аренды на 20 магазинов демократичной сети бижутерии Pur Pur (оставшиеся 44 приобретать не стал, так как счел их неудачно расположенными). Выручка этой сети за восемь месяцев 2008-го составила \$9,5 млн, чистый убыток — \$5 млн, хотя «КИТ Финанс» с 2007 года вложил в проект \$18 млн. В сентябре стартовала процедура банкротства Pur Pur. Лопатина неудача банкиров не смущает. Он убежден, что все проблемы сети — в неграмотном управлении и чрезмерных амбициях менеджеров: «Они веером открывались по всей стране, а так делать категорически нельзя — одиночный магазин где-нибудь в Адлере никогда себя не окупит». Маржа от продаж бижутерии — 35%, при этом площади магазинов небольшие — 30–50 кв. м. «Рынок очень перспективный и практически неконсолидированный — крупные

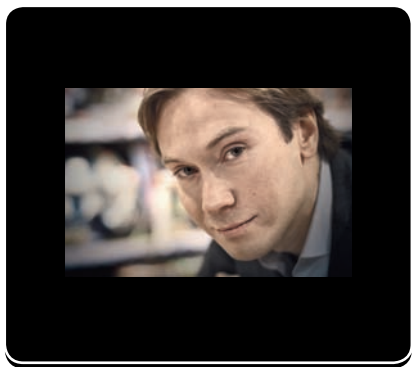


сети контролируют не более 10% продаж»,— уверен Лопатин. Он сменил поставщиков и разогнал центральный офис, где работало более 100 человек (в офисе FD Lab всего около 60 сотрудников). «Фактически мы создали новую сеть»,— говорит Лопатин. Теперь он подумывает о смене брэнда: Puz Puz заменит на Muz Muz, ведь марку Puz Puz «КИТ Финанс» будет продавать в 2010 году на аукционе. По планам Лопатина, в этом году сеть бижутерии принесет всего \$6 млн выручки, но зато выйдет в плюс. Впрочем, основные надежды Александр связывает с куда более грандиозным проектом.

# 1760

В этом году был открыт первый магазин игрушек Hamleys в Лондоне. За два с половиной века сеть разрослась до 15 магазинов. Александр Лопатин планирует открыть около 20 магазинов «Сказка» всего за пять лет

*МЫ НАДЕЯЛИСЬ: АНГЛИЧАНЕ  
ДАДУТ НАМ ПРЕФЕРЕНЦИИ  
И ГОТОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ,  
НО НИЧЕГО ЭТОГО НЕ ПОЛУЧИЛИ*



#### ДЕТСКИЙ ВОСТОРГ

Лопатин не уверен, что «Сказка» станет наиболее прибыльным его проектом, но вот самым интересным — безусловно

#### «СКАЗКА» НА НОЧЬ

В лестничном пролете магазина «Сказка» с первого по четвертый этаж взметнулась ракета «Союз», из иллюминатора смотрит плюшевый мишка в скафандре. На стенах нарисованы герои советских мультиков. «А англичане хотели британскими флагами все тут увешать,— говорит Лопатин.— Мы надеялись, что они дадут нам некие преференции в закупках и готовые технологии, но ничего этого не получили». Hamleys хотела роялти (чуть меньше 10% от продаж) и фиксированную ежегодную плату за мастер-франшизу — «цифру с пятью нулями в долларах». «Создать сеть с демократичными ценами нам бы не удалось, а запускать в кризис премиальный проект не хотелось»,— рассказывает Лопатин.

Он нанял на должность директора детского проекта англичанку **Кэти Паркинс**, которая открывала для Hamleys магазин в Дубае, а для разработки дизайна первого магазина привлек Chute Gerdeman Retail. Это британское агентство разрабатывало для Hamleys дизайн знаменитого магазина игрушек на Риджент-стрит в Лондоне и Дом Барби в Шанхае. Инвестиции в «Сказку» составили \$3,5 млн из оборота FD Lab — банковские кредиты Лопатин привлекать не рискует.

«В России просто нет красивых концепций на рынке детских товаров. Конкуренты стремятся продавать одежду, товары для беременных. А для нас важно создать магазин, где

# \$1,5-2 млрд

Во столько оценивают годовой объем российского рынка игрушек в компании FD Lab. Правда, на продукцию известных брендов приходится лишь \$300–400 млн, остальное — по пале из Юго-Восточной Азии



## ПОДДАЛ ГАЗУ

Александр Лопатин рассчитывает въезжать в новые торговые центры с целым пулом разнообразных магазинов, добиваясь существенных скидок

в первую очередь будет интересно детям», — рассказывает Александр. Он нанял продавцами студентов театральных вузов, организовал игровые зоны, где можно, например, по-пробовать в деле радиоуправляемую машинку, сразиться на лазерных мечях. Прямо как в лондонском Hamleys.

«В обычном детском магазине на игрушки приходится 20–30% ассортимента, в „Сказке“ — 100%. Они покупают полные линейки игрушек, а конкуренты только самые ходовые позиции», — рассказывает директор по маркетингу крупного дистрибутора игрушек на условиях анонимности. — Нам выгодно, чтобы такая сеть развивалась, — мы дали Лопатину хорошие скидки, хотя у него пока лишь один

магазин». Александр покупает игрушки не только у крупных российских оптовиков — «Сакс», «Юнитойс», «Гулливёр», он договорился и с рядом западных производителей об эксклюзивных поставках. Например, «волшебные палочки» Гарри Поттера, лицензия на которые принадлежит Warner Bros., в России продает только FD Lab. Сейчас в «Сказке» свыше 8 тыс. наименований игрушек. На руку Лопатину и конкурентная обстановка: «Бананамма» проходит процедуру банкротства и закрыла свои магазины, а «Детский мир» на Лубянке на реконструкции и откроется не раньше 2012 года.

Затея, безусловно, рискованная. «Продажи игрушек в кризис упали сильнее, чем одежды или детского питания», — говорит генеральный директор сети «Кораблик» Александр Соколов. К примеру, в его сети продажи игрушек уменьшились примерно на 25–30%, хотя в целом оборот сократился только на 10–15%.

Лопатин убежден, что проблемы конкурентов на детском рынке, как и в случае с Pup Pup в сегменте бижутерии, связаны не столько с кризисом, сколько с неправильным менеджментом. С его слов, «Сказка» стартовала даже лучше, чем он рассчитывал, — размер среднего чека составляет 2,5 тыс. руб. (ожидалось 1,5 тыс.), конверсия (соотношение посетителей и покупателей) — 50%, в то время как в одежном стрит-ритейл, как правило, 10–15%, в торговых центрах и вовсе 5–7%, в бижутерии 8–12%. В 2010 году Лопатин ожидает от одного этого магазина \$10 млн выручки при EBITDA 10–12%. И собирается открыть в 2010-м как минимум еще две «Сказки» — в Москве и Петербурге. Благо цены на аренду упали. К примеру, помещение на Тверской Лопатин снимает «в разы» дешевле, чем оно обходилось предыдущему арендатору Samsung. По оценкам Penny Lane Realty, ставки аренды на Тверской улице сейчас начинаются от \$2,7 тыс. за 1 кв. м в год.

В отличие от флагманского магазина, новые «Сказки» будут открываться в основном в торговых центрах. «Владельцы недвижимости увидят новый необычный магазин, который привлекает детей и их родителей, и захотят иметь у себя такой „якорь“. Тогда-то мы и зайдем в ТЦ всем пулом марок и, уверен, на очень хороших условиях», — говорит Лопатин. Если задумка сработает, то экономика детского проекта в принципе будет не столь уж важна: «Сказка» станет паровозом для многочисленных «вагончиков» FD Lab.



# «В РОССИИ ПРОБЛЕМА ПЕРЕНАСЕЛЕНИЯ НА РАБОТЕ»

ОСНОВАТЕЛЬНИЦА СЕТИ WORLD CLASS  
ОЛЬГА СЛУЦКЕР РАССКАЗАЛА ПРЕЗИДЕНТУ  
«РОСТИК ГРУПП» РОСТИСЛАВУ  
ОРДОВСКОМУ-ТАНАЕВСКОМУ БЛАНКО,  
КАКОВО РАБОТАТЬ С ALFA CAPITAL PARTNERS  
И ПОЧЕМУ ФИТНЕС В РОССИИ ТАКОЙ  
ДОРОГОЙ.



## ОБЪЕКТ КЛОНИРОВАНИЯ

Ольга Слуцкер хотела развивать фитнес-клубы «Физкульт» по франшизе, но региональные партнеры пока выбирают более дорогие World Class



## СТАТУС ПОЗВОЛЯЕТ

Идеальный представитель целевой аудитории World Class Ростислав Ордовский-Танаевский Бланко занятиям в клубе предпочитает самостоятельные пробежки

Ростислав Ордовский-Танаевский Бланко излучает жизнерадостность. Он с улыбкой взирает на эпатажные картины в фойе клуба World Class, среди которых портрет обнаженной Аллы Пугачевой, утопающей в «миллионе алых роз», и «Тайная вечеря» Рауфа Мамедова, где Христа и апостолов изображают люди, больные синдромом Дауна. Затем заинтересованно заглядывает в комнаты для персональных тренировок. Увидев в одной из них джиротоник — хитроумный тренажер, который одни называют прорывом на рынке фитнес-услуг, а другие — средневековой дыбой, Ордовский-Танаевский тут же взахлеб рассказывает о своих впечатлениях: «Доводилось заниматься на нем в Америке и где-то в Европе. Это, знаете ли, ощутимо». В подтверждение бизнесмен начинает раскачиваться, будто его одновременно тянут в разные стороны. Судя



по выражению его лица, если это и пытка, то очень веселая. **Ольге Слуцкер**, напротив, не до веселья. В октябре 2009 года она развелась со своим мужем сенатором **Владимиром Слуцкером**. Но вопрос, кому достанутся дети и отойдет имущество, в том числе «Русская фитнес-группа» (головная компания сетей World Class и «Физкульт»), остается открытым. Пока Ростислав бодрым шагом обходит фитнес-клуб, Ольга выслушивает по телефону соболезнования знакомых и общается с адвокатами.

Подходы к бизнесу у них различные. Ордовскому-Танаевскому, родившемуся в Венесуэле и долгое время жившему в Америке, удаются недорогие семейные рестораны (среди его проектов сети «IL Патио», «Планета суши», TGI Friday's и «Ростик'с»). Слуцкер зарабатывает на людях с доходом выше среднего. Стоимость годового абонемента World Class, учитывая точки в регионах, — в среднем 75 тыс. руб., в фешенебельном клубе в Романовом переулке в Москве цена достигает 145,5 тыс. руб. Тем интереснее было Ордовскому-Танаевскому узнать, откуда берутся такие цены и почему российская фитнес-индустрия совсем не похожа на западную.

### «У НИХ НЕТ ШАНСА САЧКОВАТЬ»

Первый клуб Ольги Слуцкер — World Class на Житной улице в Москве — открылся в 1993 году.

**РОСТИСЛАВ ОРДОВСКИЙ-ТАНАЕВСКИЙ БЛАНКО:**  
Я здесь был у вас давно, в 1990-х годах. Мы с женой  
являлись членами клуба.

**ОЛЬГА СЛУЦКЕР:** А почему сейчас не ходите?

**РО:** Дорого.

**ОС:** Я считаю, членство в клубе, расположенном в самом центре Москвы, имеющем большую территорию, с бассейном и полным комплексом услуг категории люкс не может быть дешевым. Поверь, цена и в Нью-Йорке, и в Лондоне, и в Чикаго будет высокой.

**РО:** Но меньше.

**ОС:** Не меньше. Фитнес-клуб нужно не просто построить, но и постоянно вкладывать деньги в его содержание. В отличие от ресторана, фитнес-клуб достаточно интимная вещь. Ведь человек переодевается в чужом помещении, надевает несвойственную для него в обычной жизни спортивную одежду и доверяет свое здоровье профессионалу-инструктору. И вот выстроить это доверие очень непросто, да и недешево. Покупая карты в наши фитнес-клубы, люди инвестируют прежде всего в себя. Ведь они понимают, что на лечение, например, уйдет гораздо больше.

**РО:** Как рентабельность твоего бизнеса соотносится с рентабельностью сетей в странах, где фитнес развит?

**ОС:** Практически одинакова. В среднем 25%.

**РО:** Кто был бы конкурентом World Class в Нью-Йорке, если бы ты зашла туда?

**ОС:** Скорее всего, Reebok. У них только один клуб, но он топовый, на Вест-Сайде.

**РО:** А в Лондоне?

**ОС:** В Лондоне такого формата нет.

**РО:** Как так?

**ОС:** В Лондоне очень много парков, много мест, где можно побегать, позаниматься на свежем воздухе, и, кроме того, есть эта традиция. В России ее, к сожалению, нет. Да и погода плохая. Поэтому в Лондоне клубы качественные, но они в основном небольшие, до 1,5 тыс. кв. м.

**РО:** Сколько тебе нужно в среднем квадратных метров, чтобы открыть клуб?

**ОС:** 2,5–3 тыс. кв. м, чтобы получить желаемую прибыль. Мы считаем, что клубы такого метража максимально эффективны при умелом управлении.

**РО:** Помимо World Class появилась сеть «Физкульт». Там клубы меньше. Я читал, что вы хотели сделать, как у нас: есть «IL Патио» и «Планета суши» — и есть более дешевый «Ростик'с». Какова разница между картами World Class и «Физкульт»?

**ОС:** У нас стоимость карты каждого клуба разная. Все зависит от его месторасположения, набора услуг... Конечно, членство в сети «Физкульт» дешевле, чем в World Class.

**РО:** Хотя бы примерно.

**ОС:** World Class где-то на 40–50% дороже.

**РО:** То есть «Физкульт» все-таки не эконом?

**ОС:** Нет, «Физкульт» относится к бизнес-классу. Он как Coca-Cola или Levi's. Его может выбрать любой человек, вне зависимости от того, высокий у него достаток или нет. Это фитнес-клубы для всех. Они модные, динамичные, с хорошим оборудованием. Там проходимость людей больше, чем





в World Class, и нет такого customer service (обслуживания клиентов.— **СФ**), индивидуального подхода. Но в конечном счете важен фитнес. «Физкульт» — для амбициозных и активных людей.

**РО:** Нет ощущения, что люди ходят не за фитнесом, а ради соответствия какому-то статусу?

**ОС:** Почему бы после усиленной тренировки, к примеру на RPM (велотренажерах.— **СФ**), не посидеть в зоне отдыха на диване и не поговорить с людьми, которые ценят тот же образ жизни, что и ты? Просто нельзя подменять одно другим. Мы так настойчиво вовлекаем людей в фитнес, что у них нет шанса сачковать. Поверь, приходить в фитнес-клуб только ради тусовки — выглядит немодно, за это не уважают. В этом случае ты, скорее всего, будешь один.

### «НОЛЬ-НОЛЬ ПРОЦЕНТА ОТ НАСЕЛЕНИЯ»

В 2008 году Ордовский-Танаевский выпустил книгу с амбициозным названием «Мечта о России. Как ее осуществить?», в которой примерил на себя статус мудрого правителя. Беседа со Слуцкер, очевидно, подвигла его пометчать еще.

**РО:** Все-таки что, по-твоему, нужно сделать в России, чтобы можно было, как в Штатах, за \$300–400 в год ходить в клуб, пусть и не такого качества, как этот, но с базовыми вещами?

**ОС:** Не в моих интересах меньше зарабатывать, но, отвечая на вопрос «как снизить цены?», скажу: количеством клубов. При ограниченном предложении цена выше. Необходимо, чтобы малый бизнес заинтересовался фитнес-индустрией, чтобы профессиональный и опытный тренер мог открыть свою студию. Этих студий должно быть много, и обслуживание там должно быть качественным. Нужна поддержка государства или муниципальных властей. Например, сейчас строятся ФОКи...

**РО:** Что такое ФОКи?

**ОС:** Физкультурно-оздоровительные комплексы. Сейчас строятся спортивные объекты, и я пытаюсь донести до властей, что это очень важно, но недостаточно. Ими нужно грамотно управлять, но это не функция государства.

**РО:** Если отдать управление в руки чиновников, то все закончится плачевно.

**ОС:** Соглашусь с тобой! Построить эти объекты и передать их в управление профессиональному фитнес-оператору за символическую плату — вот грамотный подход. Проведите тендер, установите лимит на стоимость абонемента, договоритесь, сколько бесплатных карт оператор обязан выдавать наименее защищенным слоям населения.

**РО:** Какой процент людей занимается фитнесом или каким-то видом спорта здесь и на Западе?

**ОС:** В России — чуть больше 4% населения. Это очень-очень мало.

**РО:** Это включая тех, кто играет, например, в футбол?

**ОС:** Нет. Это без учета людей, занимающихся спортом профессионально.

**РО:** Но профессиональный спорт — это ноль-ноль процента от населения.

**ОС:** Ну не скажи. Спортивные детские школы, школы олимпийского резерва...

**РО:** Детей я не беру. С 25–30 лет — самое важное время, когда надо за собой следить.

**ОС:** Вот у нас возраст, когда люди чаще всего занимаются фитнесом, — 25–40 лет, а в Нью-Йорке — 30–55 лет.

**РО:** У них правильнее. Ну и если здесь 4% населения, то сколько там?

**ОС:** В Лондоне, например, 25%.

**РО:** Много.

**ОС:** Но есть позитивная информация. Ностальгия о том, что в Советском Союзе поддерживали спорт, ГТО, не соответствует действительности. Я профессиональная спортсменка (Ольга Слуцкер — мастер спорта по фехтованию.— **СФ**) и знаю, что по-настоящему люди не были вовлечены в занятия спортом. Строили стадионы, но стадион — это не фитнес-объект. А количество бассейнов было ничтожным во всей России. В одной Финляндии, наверное, и то было больше. Было, потому что сейчас государство поддерживает развитие спорта и фитнеса.

### «АГРЕССИВНОСТЬ БИЗНЕСУ ТОЛЬКО НА ПОЛЬЗУ»

Помимо государства Ольге Слуцкер помогают частные инвесторы. В 2006 году она продала часть «Русской фитнес-группы» инвестфонду Alfa Capital Partners (ACP), входящему в консорциум «Альфа-групп».

**РО:** «Русская фитнес-группа», кстати, классное название...

**ОС:** Спасибо, сама придумала.

**РО:** Я не понял, у кого все-таки оказался контрольный пакет?

**ОС:** Мы не раскрываем.

**РО:** Но скажи, Alfa известна как агрессивный игрок. Удалось ли тебе их укротить?

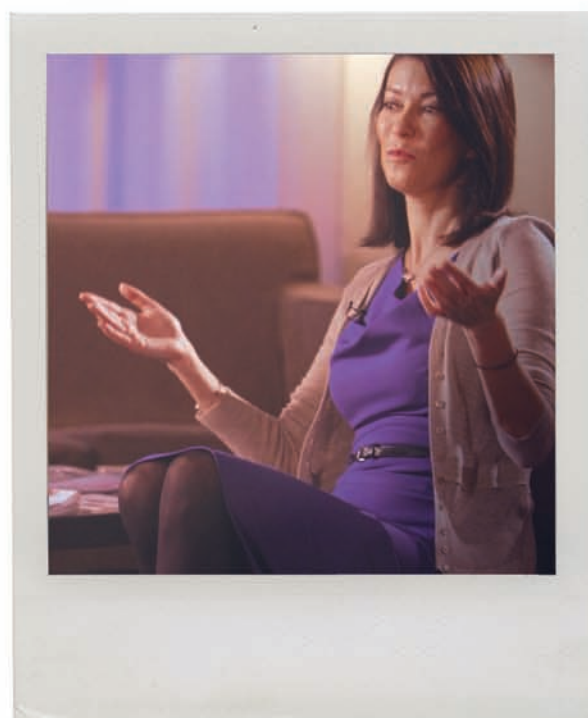
**ОС:** Фонд Alfa Capital Partners был создан не так давно. Мы первое их приобретение. Они к нам очень бережно относятся. Агрессивность бизнесу только на пользу. Группа аналитиков, которая работает в компании, помогает нам развиваться.

**РО:** Проходила информация, что Alfa обещала до 2010 года вложить в «Русскую фитнес-группу» \$120 млн. Вы планировали открыть 40 клубов World Class и «Физкульт». Эти планы осуществились или все-таки нет?

1/2-2010

СЕКРЕТ ФИРМЫ

*ПРИХОДИТЬ  
В ФИТНЕС-  
КЛУБ ТОЛЬКО  
РАДИ ТУСОВКИ  
ВЫГЛЯДИТ  
НЕМОДНО, ЗА ЭТО  
НЕ УВАЖАЮТ.  
В ЭТОМ СЛУЧАЕ  
ТЫ, СКОРЕЕ  
ВСЕГО, БУДЕШЬ  
ОДИН*



#### ВМЕСТЕ В СВЕТЛОЕ БУДУЩЕЕ

Как превратить Россию в фитнес-державу? Для начала об этом нужно хотя бы помечтать



ОС: В общей сложности вместе с франчайзинговыми проектами мы открыли 46 клубов (учитывая, что на момент сделки их насчитывалось около 20, в действительности Слуцкер открыла совместно с АСР 26 точек.— СФ). У нас произошло дружественное слияние с сетью Maxisport, работающей по системе Reebok, у которой было восемь клубов. Проблема нашей индустрии в том, что площадок фактически нет.

РО: Предполагаю, 2009–2010 годы очень хороши для завоевания площадей, резко упавших в цене.

ОС: Не знаю, как ты, а я пока глобального падения не вижу. У нас есть несколько запланированных проектов. Некоторые мы заморозили, по другим находимся в процессе переговоров. Потому что на те условия, которые были предварительно оговорены, мы уже идти не можем. Стараемся убедить наших партнеров пересмотреть ставки.

РО: И насколько получается?

ОС: Примерно до 20%. У нас, слава богу, есть фитнес-клубы в собственности. Это выручает.

РО: Ах вот в чем дело. А в залоге?

ОС: Отвечу так: потенциал для получения кредитов есть.

РО: Какой сейчас pipeline? Скажи сама: «К такому-то году хочу стать королевой фитнеса в мире».

ОС: Хотелось бы открывать в год по четыре-пять клубов.

РО: Сколько из них собственных, сколько по франшизе?

ОС: Я говорю сейчас только о собственных. Правда, кризис внес коррективы. К сожалению, многие наши партнеры приостановили работу по реализации своих проектов. Правда, мы сейчас открыли клуб во Владивостоке. Но на регионы кризис особенно сильно повлиял.

### «ЭТО БЕСПРЕДЕЛ — РАСХОД, КРАЖИ»

Внимание Ростислава привлек огромный шар для занятий по системе пилатес. На день рождения сотрудники подарили ему такой же, написав «точка безубыточности». Он добавил слово «прибыль» и заставил всех присутствовавших подписаться — для поднятия боевого духа в кризис.

РО: Как на вас сказался кризис?

ОС: Выручка упала примерно на 25%.

РО: Что пострадало в первую очередь?

ОС: Продажи карт для корпоративных клиентов. Конечно, в годы процветания компании хотели предоставить полноценный соцпакет своим сотрудникам.

РО: Да, теперь не до соцпакета. И много у вас приходится на корпоративные продажи?

ОС: Сейчас около 20%. Тем не менее нам удалось сохранить многих корпоративных клиентов: они стали приобретать индивидуальные клубные карты.

РО: Удалось благодаря льготным ценам?

**ОЧЕНЬ ОПАСНО  
УДЕРЖИВАТЬ  
ЛЮДЕЙ ТОЛЬКО  
НИЗКОЙ ЦЕНОЙ.  
ДА, В АМЕРИКЕ  
ДЕШЕВЫЕ КЛУБЫ,  
И В ЭТОМ ПРОБЛЕМА  
ИНДУСТРИИ.  
В КАКОЙ-ТО МОМЕНТ  
АМЕРИКАНСКИЕ  
КЛУБЫ НЕ СМОГЛИ  
СОДЕРЖАТЬ  
КАЧЕСТВЕННЫХ  
ИНСТРУКТОРОВ  
И МЕНЯТЬ  
ОБОРУДОВАНИЕ,  
ХОТЯ У НИХ КРЕДИТЫ  
ПРАКТИЧЕСКИ ПОД  
НОЛЬ ПРОЦЕНТОВ**

ОС: Очень опасно удерживать людей только низкой ценой. Мы говорили об этом вначале. Да, в Америке дешевые клубы, и в этом проблема индустрии. В какой-то момент американские клубы не смогли содержать качественных инструкторов, менять оборудование, хотя у них кредиты практически под ноль процентов и всевозможные выгодные лизинговые программы. Мы старались цены не понижать, но и не повышать. Мы покупаем много товаров в Европе и США: качественное спортивное оборудование в России производит всего несколько компаний. Из-за девальвации рубля мы, конечно, стали зарабатывать меньше, но сохранили цены на прежнем уровне. При этом очень здорово оптимизировали работу компании.

РО: Оказалось, есть что оптимизировать?

ОС: Абсолютно верно. Нет худа без добра. В России вообще проблема «перенаселения» на работе. Одну функцию выполняет больше людей, чем необходимо.

РО: Мы тоже идем по этому пути. Скажи, у тебя в клубах открыты магазины одежды «Подиум спорт».

Ты управляешь ими сама?

ОС: Исторически магазины и фитнес-бары в клубах были частью нашей компании. Эти подразделения были прибыльными. Но получалось как? Клубы великолепные, а магазины немножко не соответствовали по уровню. Заниматься их развитием дальше стало неэкономично.

РО: И как ты вопрос решила?

ОС: Отдала на аутсорсинг компании «Подиум».



**РО: А фитнес-бары?**

**ОС:** Тоже — Степану Михалкову (совладелец нескольких премиальных ресторанов и сети кулинарий «Хлеб & Со».— СФ).

**РО: О, Степе!.. Условия какие: они платят только за аренду или процент от оборота?**

**ОС:** Только за аренду.

**РО: Но они кормятся благодаря тому, что расположены в твоих клубах. Наверное, аренда для них выше, чем платите вы?**

**ОС:** Выше, но их устраивает. Здесь все честно. Мы базировались на цифрах, которые получали сами. Для нас много важнее, чтобы услуги были высочайшего уровня. Также важно, что, отдав эти подразделения на аутсорсинг, мы не имеем по ним расходов — одни доходы.

**РО:** Понимаю тебя великолепно. Кстати, мы занимаемся корпоративным питанием. Некоторые компании, например большие заводы в регионах, уже поняли, что им управлять столовыми неэффективно.

Это беспредел — расход, кражи. И они передают управление нам.

**ОС:** Правильно.

**РО:** Все-таки какая сеть переживает кризис лучше — World Class или «Физкульт»?

**ОС:** Конечно World Class. Потому что менее болезненно нынешний кризис переживают люди с высоким уровнем дохода. Многие из тех, кого можно отнести к так называемому среднему классу — целевая аудитория «Физкульт», попали под волну сокращений. Разумеется, они вынуждены уменьшать свои расходы. Тем не менее я встречаю в интернете такие обсуждения: «Буду голодать, не куплю себе новые сапоги, не поеду в отпуск, но карточку „Физкульт“ куплю».

**РО:** Голодать не надо. Можно поесть у нас.



Реклама.

Информационная программа по защите прав потребителей при поддержке Роспотребнадзора

Федеральная служба  
по надзору в сфере  
защиты прав потребителей  
и благополучия человека



**Качество**  
перевозки и хранения  
продуктов влияет на их  
потребительские свойства

«Не допускается совместное хранение сырых продуктов и полуфабрикатов вместе с готовыми к употреблению пищевыми продуктами»

СанПиН 2.3.2.1324-03 Гигиенические требования к срокам годности и условиям хранения пищевых продуктов.

Партнер программы:

**real**  
гипермаркет

www.real.ru ООО «реал-Гипермаркет»

# КОРОЛИ И МЯСО

ВЛАДЕЛЬЦЫ ХОЛДИНГА «МИРАТОРГ» БРАТЬЯ ЛИННИКИ УМЕЮТ ДОГОВАРИВАТЬСЯ С ВЛАСТЯМИ. БЛАГОДАРЯ БЕСПРЕЦЕДЕНТНОЙ ГОСПОДДЕРЖКЕ ОНИ СОЗДАЛИ КРУПНЕЙШИЙ В РОССИИ СВИНОВОДЧЕСКИЙ КОМПЛЕКС, А ТЕПЕРЬ ЗАМАХНУЛИСЬ И НА НЕОСВОЕННЫЙ СЕГМЕНТ — ПРОИЗВОДСТВО ГОВЯДИНЫ.



## СТРОГИЙ ПРОВЕРЯЮЩИЙ

Для Виктора Линника инспектировать владения, надев резиновые сапоги, — обычное дело



Сотрудникам свиноводческих комплексов холдинга «Мираторг» запрещено общаться со свиньями во внерабочее время. В собственных хозяйствах (а большинство сотрудников живет в деревнях) содержать этих животных категорически запрещено — это даже прописано в трудовых договорах. «Недавно мы обошли более 1300 подворий наших работников. Выявили 16 нарушителей, которых строго





#### БЕЛГОРОДСКИЕ ЕВРОМЕЧТЫ

В «Мираторге» рассчитывают, что скоро свињи с «Корочи» поедут в страны ЕС

# 39

ТЫС. ТОНН

продукции может одновременно хранить- ся в холодильниках низкотемпературных складских комплексов «Мираторга», расположенных в Москве, Санкт-Петербурге и Калининграде

наказали», — рассказывает гендиректор входящего в «Мираторг» свинокомплекса «БелгоГен» **Сергей Нефедов**, пока мы объезжаем владения холдинга под Белгородом.

Драконовские меры объяснимы. Сейчас, когда на юге России бушует африканская чума (вакцины от нее нет — фермы, где обнаружены заболевшие животные, сжигаются дотла), биобезопасность для «Мираторга»



#### ОПАЛЕННЫЕ БЕЗ СОЛНЦА

Большую часть операций в «Свинокомплексе Короча» выполняют роботы

превыше всего. «Чтобы пройти на свиноферму, сотрудники принимают душ и переодеваются в спецодежду, включая даже нижнее белье».

Свинофермы — главный актив «Мираторга». Они часть агрохолдинга, который компания построила в Белгородской области и в который за пять лет вложила 25 млрд руб. Сейчас этот холдинг — крупнейший в России. В него входит зерновая компания, элеватор, комбикормовый завод, 10 свиноферм, предприятие по убою и первичной обработке мяса «Свинокомплекс Короча», логистические компании и дистрибуторские центры. В сумме свинокомплексы рассчитаны на производство 1,15 млн голов в год. В 2009-м здесь было выращено более 840 тыс. товарного (идущего впоследствии на убой) поголовья. «Свинокомплекс Короча», запущенный в июне 2009-го, к концу года уже вышел



# У СОТРУДНИКОВ «КОРОЧИ» НА ХАЛАТАХ ЗАЩИТЫ КАРМАНЫ. ТАКОВО РАСПОРЯЖЕНИЕ MCDONALD'S



**АРХИТЕКТОР СВИНОФЕРМ**

42-летний Виктор Линник до 1992 года работал инженером-конструктором

# 25

МЛРД РУБ.

вложил холдинг в создание свинокомплекса полного цикла в Белгородской области. Теперь Виктору Линнику нужно еще 17 млрд руб. на комплекс по производству мясного КРС в Брянской области

на полную мощность: 2 млн голов (недостающее сырье скупают в белгородских хозяйствах), или 165 тыс. тонн мяса в убойном весе.

Немало, если учесть, что промышленное производство свинины в России, по данным Росстата, — 800 тыс. тонн в год (еще 1,2 млн тонн приходится на личные подворные хозяйства). Квоты на поставку импортной свинины — 500 тыс. тонн в год, и часть этого пирога также достается совладельцам «Мираторга» братьям **Виктору и Александру Линникам**, поскольку помимо производства они занимаются импортом мяса.

Создав свою «свиную» империю, Линники собрались идти дальше: заняться производством мясного крупного рогатого скота (КРС). Если проект в Брянской области будет запущен, «Мираторг» станет лидером и в этом сегменте. «Во всем мире так.

Сначала развивается птицеводство, поскольку период выращивания птицы — всего 42 дня. Потом свиноводство — шесть месяцев, и, наконец, КРС, где животное растет 1,8 года, — говорит президент «Мираторга» Виктор Линник. — Но чтобы крупномасштабные проекты развивались, их должно поддерживать государство. Надеюсь, оно к этому уже готово».

## БЕЗ МОЯ КРОВИ

Пока мы с Сергеем Нефедовым разъезжаем по предприятиям «Мираторга», я чувствую себя корреспондентом передачи «Сельский час». Кругом поля, правда, густая рожь не колосится.

— К нам лучше весной приезжать, когда все цветет, — говорит Сергей Нефедов. — Смотрите: вот эти поля нам принадлежат, и эти тоже. Вот наши свинокомплексы, только туда нас

не пустят, все очень строго с биобезопасностью. Вообще, у нас много передовых технологий. К примеру, поля обрабатываются беспашотным методом. Поросят мы перевозим на специальных трехэтажных животновозах — там внутри даже поилки есть. А по показателям производства свинины мы не хуже, чем американские и канадские предприятия.

— Это в чем выражается?

— Например, есть такой показатель, как конверсия корма. То есть сколько корма необходимо потратить, чтобы получить 1 кг привеса поросенка. У нас уходит 3 кг комбикорма, тогда как у многих российских хозяйств — 5–6 кг. А ведь корма — это 70% себестоимости. В результате себестоимость у нас ниже (40–45 руб. за 1 кг свинины против 50–65 руб. в среднем по рынку. — СФ).

— И что, все у вас хорошо? А плохое есть что-нибудь?

— С кадрами проблема. Приходится искать людей по всей области, обучать, объяснять: у нас не колхоз, а современное производство. Здесь и дисциплина нужна, и знания.

На экскурсию на «Корочу» нас пустили, в том числе и в убойный цех. Я уже приготовилась увидеть «техасскую резню бензопилой», но все оказалось не столь драматично. Свиней сначала усыпляют газом и лишь потом забивают — как говорит Виктор Линник, это самый гуманный способ забоя. Моря крови нет — все довольно чисто. Роботов на заводе едва

ли не больше, чем людей. Самые «продвинутые» роботы сканируют тушу, чтобы потом разрезать точно пополам. Производство безотходное — из крови, к примеру, делают плазму (ее потом добавляют в корма для животных), из костей — муку. Продукцию вроде ушей и хвостов поставляют в Юго-Восточную Азию, где за нее платят хорошие деньги.

Помимо Азии владельцы «Мираторга» собираются экспортировать продукцию «Корочи» в Европу, поэтому завод изначально строился с прицелом на то, что будет сертифицирован по стандартам ЕС. «У европейцев очень жесткие требования. Даже подоконники в цехах должны быть под особым наклоном, чтобы бактерии не скапливались», — рассказывает Виктор Линник. — Нам сначала установили подоконники не так, как надо. Пришлось переделывать».

И «Короча», и завод по выпуску мясных полуфабрикатов «Конкордия» (тоже входит в «Мираторг»; запущен в Калининградской области в 2007-м) еще на этапе строительства были заточены под то, чтобы впоследствии их могла аттестовать для поставок в российскую сеть компания McDonald's. У нее не менее жесткие требования, чем у европейцев. Так, у сотрудников «Корочи», занятых в производстве, на рабочих халатах наглухо зашиты карманы. Таково распоряжение McDonald's — чтобы ничего лишнего в цеха ни приносить и не выносить.

«Короча» поставляет в российские рестораны McDonald's свинину. А в конце 2009-го «Мираторг» договорился с McDonald's, что «Конкордия» будет производить гамбургеры, макчикены и макнаггетсы. «„Конкордия“ сразу ориентировалась на поставки в наши рестораны и внедряла соответствующие стандарты качества», — говорит PR-менеджер McDonald's **Нина Прасолова**. — Мы планируем, что к концу года „Мираторг“ будет поставлять нам 85% объема куриных продуктов».

## СВИНЬЯ — ДЕЛО ТОНКОЕ

Полный цикл производства свинины в агропромышленном комплексе «Мираторг»

### ЗЕРНОВАЯ КОМПАНИЯ

Выращивает различные кормовые культуры на 60 тыс. га в Белгородской и Брянской областях



ячмень

25 тыс. га



пшеница

19 тыс. га

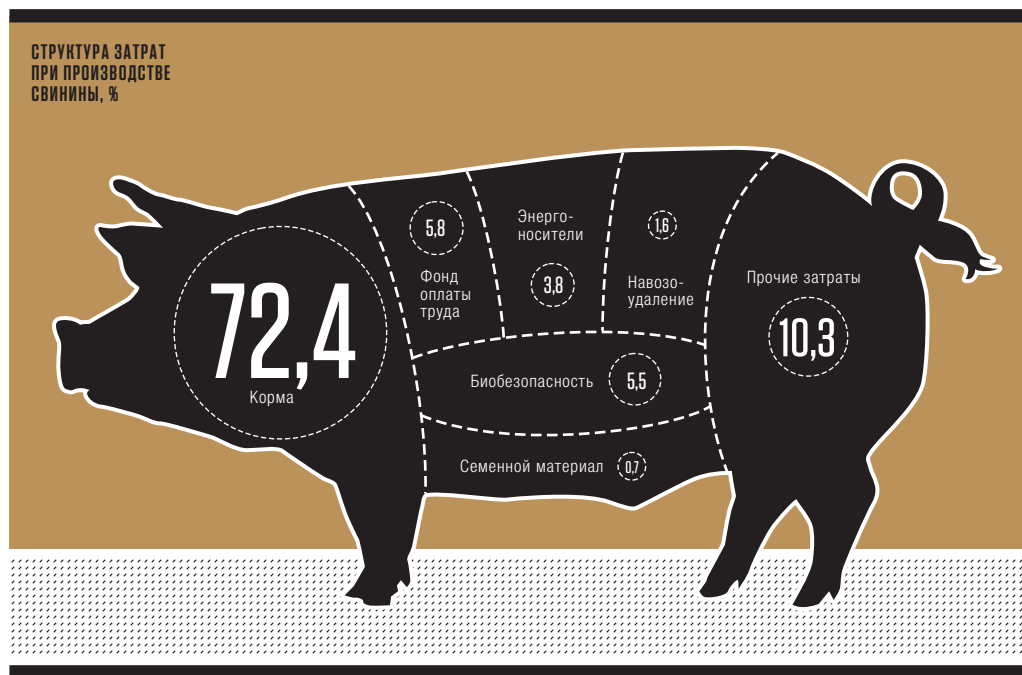


кукуруза, подсолнечник и тритикале (гибрид ржи и пшеницы)

4–4,5 тыс. га

204,6

тыс. тонн зерна — урожай 2009 года



### СЕБЕСТОИМОСТЬ

40-45 руб.

себестоимость 1 кг свинины, что вдвое ниже, чем в среднем по российскому рынку



### СВИНОКОМПЛЕКСЫ

10 свиномкомплексов входят в производственную цепочку «Мираторга»; на них в общей сложности содержится 53 тыс. свиноматок

840 тыс. — таково товарное поголовье свиней, выращенное холдингом в 2009 году (без учета «ремонтных» свиней, которыми замещают выбывающих из строя свиноматок)

1,15 млн голов — суммарная мощность свиноводческих комплексов «Мираторга»

от рождения до забоя поросенка проходит около полугода. на 1 кг привеса тратится 3 кг комбикорма (во многих российских хозяйствах — 5–6 кг)



МЯСОПЕРЕРАБОТКА

Крупнейшее и самое роботизированное в России предприятие по забою скота и первичной переработке мяса

165

тыс. тонн мяса

в убойном весе — на такой показатель вышел мясоперерабатывающий комплекс холдинга в 2009 году



## ДОЛОЙ ИНОСТРАНЦЕВ

Несмотря на поставки в McDonald's и азиатские страны, а также планы по освоению Европы, у Линников паталогически не получается вести совместное хозяйство с иностранцами. Хотя с них-то все и начиналось. В 1991–1992 годах братья занимались организацией экскурсий для западных туристов. А в 1995-м стали импортировать мясо, создав компанию «Мираторг». «Довольно быстро поняли, что нужно организовывать свое производство,— вспоминает Виктор Линник.— Заниматься только импортом и дистрибуцией вещь неблагодарная. Ты в этом случае торговец, перекупщик — и все негативное, что о тебе можно сказать, обязательно скажут».

В 2005-м, через два года после введения квот на импорт свинины, «Мираторг» стал совладельцем двух белгородских свинокомплексов, которые принадлежали французской компании BelgoFrance. Однако уже в 2007 году Линники выкупили у BelgoFrance ее долю и стали развиваться самостоятельно. «Французы за четыре года работы смогли создать стадо в 2,5 тыс. свиноматок, а мы за пять лет — в 53 тыс. Просто у нас разные подходы к управлению. Если бы мы по-прежнему работали как СП, то вели бы бесконечные обсуждения», — объясняет Линник. Не сложилось у братьев и сотрудничество с бразильской Sadia, совместно с которой была построена «Конкордия». Предприятие мощностью 58 тыс. тонн продукции в год, в строительство которого было вложено 4,15 млрд руб., по словам Линника, сейчас загружено на 60%, а до того как прошлым летом «Мираторг» выкупил у Sadia ее 60-процентную долю, вообще простаивало. Глава «Мираторга» вновь грешит на разные стили работы. «У нас от принятия решения до его реализации проходит день. А у них может быть и три месяца», — объясняет Виктор Линник. — Возможно, поэтому Sadia

и поглотили в итоге (в 2009 году бразильская компания впервые в истории понесла убытки и была приобретена своим местным конкурентом Perdigao. — **СФ**). В общем, я дал себе зарок, что больше у меня СП с иностранцами не будет».

Впрочем, и с российскими компаниями у «Мираторга» отношения не складываются. «Свинокомплекс Короча» Линники изначально строили вместе с другим крупным производителем свинины, тоже из Белгородской области, — компанией «Агро-Белогорье». Но довольно скоро братья выкупили ее долю и продолжили строительство самостоятельно.

## СВИНАЯ «БОЛЕЗНЬ»

Похоже, Линники исповедуют принцип «все свое ношу с собой». Они не только создали предприятие полного цикла по производству свинины — у них также своя транспортная компания (около 400 автомобилей), дистрибуторские центры, филиалы в разных городах. «Все приходится делать самим, никто не предоставляет нужных услуг», — поясняет Линник. — Мы же работаем со всеми сегментами рынка — и с переработчиками, и с HoReCa, сетями и разрозненными магазинами. Нам нужно при стабильной температуре в короткие сроки доставить свой продукт».

Когда строились комплексы «Мираторга», Линники как минимум раз в неделю прилетали сюда и, надев резиновые сапоги, инспектировали, как идет стройка. «Они душой болеют за дело», — говорит PR-менеджер «Мираторга» **Екатерина Щетинина**. В результате «болезни» братьям удалось создать бизнес, оборот которого в 2008 году превысил 28 млрд руб.. По словам Виктора Линника, ожидается, что в 2009-м оборот достигнет 32 млрд руб. (итоги года еще не подведены). Вероятно, ожиданиям суждено сбыться — за девять месяцев 2009 года

выручка составила 23,15 млрд руб. — на 13% больше, чем за аналогичный период 2008-го. EBITDA выросла на 42%, до 3,27 млрд руб., а чистая прибыль — на 20%, до 1,64 млрд руб.

Собственное производство в холдинге хотя и растет, но доход от него не превышает трети в общей выручке. Однако это направление стало для «Мираторга» самым рентабельным — его доля в общей прибыли за девять месяцев 2009-го достигла 88%. Неудивительно, что Линники хотя и планируют в этом году сохранить объемы импорта мяса (150 тыс. тонн), но рассчитывают значительно увеличить свое производство, доведя его долю в выручке до 70%. Вполне укладывается в стратегию импортозамещения, пропагандируемую российскими властями.

## ТЯЖЕЛАЯ ГОВЯДИНА

Когда летом прошлого года премьер **Владимир Путин** посетил «Свинокомплекс Короча», он провел на нем два с половиной часа вместо запланированного получаса. «Мы потом все чуть на самолет не опоздали», — вспоминает Щетинина.

Виктор Линник старается поддерживать хорошие отношения с властями. Те отвечают взаимностью, предоставляя кредиты, госгарантии и субсидии по процентам. Так, проект в Белгородской области по большей части был прокредитован Сбербанком. В прошлом году «Мираторг» получил от ВЭБа кредит на 1,36 млрд руб., который был необходим для завершения строительства свинокомплексов. «Без субсидий мы однозначно не достигли бы значительных результатов. Потому что проекты долгоиграющие», — говорит Виктор Линник. — И только банки с госучастием могут потянуть большие долгосрочные кредиты». Масштабное строительство обернулось долгами. На конец сентября 2009 года общий долг «Мираторга»



# ПОДОКОННИКИ В ЦЕХАХ ДОЛЖНЫ БЫТЬ ПОД ОСОБЫМ НАКЛОНОМ, ЧТОБЫ БАКТЕРИИ НЕ СКАПЛИВАЛИСЬ

**3**  
-Е МЕСТО

принадлежало «Мираторгу» на рынке свинины (в тоннах живого веса) в 2008 году, по данным Института аграрного маркетинга. После ввода в строй «Свинокомплекса Короча» холдинг выбился в лидеры

составил 21,5 млрд руб., а его отношение к EBITDA равнялось 4 (для производственных компаний с долгосрочной инвестпрограммой нормальное соотношение 2–2,5). «Но у нас кредиты восьмилетние, субсидированные на 80%, эффективная процентная ставка там всего 5–6%, — объясняет Линник. — Плюс к этому погашать их мы начнем только через два-три года».

Впрочем, помимо того финансирования, что уже получено, Линнику еще нужны деньги. Он затеял новый масштабный проект, теперь уже по производству мясного крупного рогатого скота в Брянской области. Там создана зерновая компания, чтобы, как и в Белгородской области, обеспечивать производство собственными кормами. На проект требуется 17 млрд руб., а срок, на который будут брать кредиты, составит не менее 12 лет — от начала проекта до получения первой продукции пройдет три-четыре года. «Это хорошее начинание, отечественной говядины сейчас практически нет, — считает независимый

**25,7**  
ПОРОСЕНКА

Таков в «Мираторге» выход товарных поросят на одну свиноматку. Средний показатель по российским предприятиям — 15,3. Отстают и европейские производители: в Германии — 20,2 поросят на свиноматку, в Дании — 21,9

эксперт рынка **Алексей Семин**. — Если они стартуют в следующем году, первые результаты мы сможем увидеть только лет через пять».

Сам Виктор Линник признает, что если бы не опыт в свиноводстве, он никогда не задумался бы о том, чтобы заниматься КРС. «Это очень сложное производство, — говорит Линник. — В России всего 17 млн голов КРС, и это в основном молочное стадо. Нет нормальной генетики, поэтому нам придется завозить животных из-за границы — из Австралии, Канады. Если кредит, о котором мы договариваемся с ВЭБом, получит добро, то уже весной мы завезем первое поголовье. А всего за три-четыре года хотим привезти 100 тыс. голов маточного стада».

«Мираторг» планирует построить в Брянской области бойню на 50–60 тыс. тонн мяса и субпродуктов. Возможно, потом дойдет очередь и до завода по выпуску колбас, сосисок и т. д. «Что-то построим или купим кого-то. Но этот завод будет в Подмосковье или Петербурге», — говорит Линник.

С тем, что производство мясного КРС — самый тяжелый сегмент отрасли, согласен директор ИКАР **Дмитрий Рылько**: «Всегда, даже в советские времена, он находился в зачаточном состоянии. Нет опыта, специалистов. Сейчас работают небольшие предприятия, но они не очень успешны. Проект, который задумал „Мираторг“, — очень сложный. Они будут первопроходцами. И здесь не обойтись без господдержки».

Готово ли государство финансировать возрождение в России отрасли мясного КРС, пока не ясно. По крайней мере, группа «Черкизово» вот уже более полугода ведет переговоры с Россельхозбанком о предоставлении кредита на 22 млрд руб. для начала строительства мясного комплекса в Липецкой области. А ведь здесь речь идет о менее рискованных вложениях — в производство свинины и мяса птицы. Как рассказал **СФ** гендиректор группы **Сергей Михайлов**, «Черкизово» ждет решения Минфина о предоставлении госгарантий по кредиту. Впрочем, братьям Линникам не привыкать склонять власти на свою сторону.





ДЕНИС  
СВЕРДЛОВ,

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР  
КОМПАНИИ «СКАРТЕЛ»



АЛЕКСАНДР  
ГОРБУНОВ,

ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ ПО СТРАТЕГИИ  
И РАЗВИТИЮ «КОМСТАР-ОТС»

ГЕНДИРЕКТОР КОМПАНИИ «СКАРТЕЛ» ДЕНИС СВЕРДЛОВ ЗА НЕПОЛНЫЙ ГОД СОЗДАЛ И ЗАХВАТИЛ РОССИЙСКИЙ РЫНОК БЕСПРОВОДНОГО ДОСТУПА В ИНТЕРНЕТ ПО НОВОЙ ТЕХНОЛОГИИ WIMAX. ПО ПРОГНОЗАМ J'SON & PARTNERS CONSULTING, В 2010-М ЭТОТ РЫНОК ВЫРАСТЕТ В ТРИ РАЗА И ДОСТИГНЕТ 1,5 МЛРД РУБ. А ПО ДАННЫМ АГЕНТСТВА MARAVEDIS, ЗА ПОСЛЕДНИЙ КВАРТАЛ 2009 ГОДА СЕТЬ «СКАРТЕЛА» YOTA ОКАЗАЛАСЬ КРУПНЕЙШЕЙ В МИРЕ. НА РУКУ НОВИЧКУ СЫГРАЛИ МЕДЛИТЕЛЬНОСТЬ И ОСТОРОЖНОСТЬ КЛЮЧЕВОГО КОНКУРЕНТА — КРУПНЕЙШЕГО В РОССИИ ИНТЕРНЕТ-ПРОВАЙДЕРА «КОМСТАР-ОТС».

# НА ОДНОЙ ВОЛНЕ. КАК ИНТЕРНЕТ-ГИГАНТ ОТСТАЛ ОТ СТАРТАПА

Фото: Юрий Мартянов, Василий Шапошников

## СЛИШКОМ БЫСТРЫЙ

— Ну и кто из вас по телевидению сказал, что станет следующим президентом Татарстана? — улыбается **Денис Свердлов**, пожимая руки молодым людям, собравшимся у дверей его кабинета.

— Да не говорили мы такого, журналисты чего-то напутали, — отнекиваются те.

Сотрудники «Скартела» **Федор Царев**, **Александр Штучкин** и **Евгений Южаков** только что вернулись из спорткомплекса «Олимпийский» с молодежного «Форума победителей», где они получили гран-при премии «Прорыв» за разработку GSM-WiMAX коммуникатора HTC MAX 4G. Приз им вручил президент РФ **Дмитрий Медведев**. Журналисты задавали победителям много вопросов, а до Дениса новость о премии дошла в искаженном виде.

Впрочем, поводов для оптимизма у Свердлова хватает и без президентской награды. Сеть Yota в коммерческую эксплуатацию он запустил в июне 2009-го, а по итогам года сумел собрать более 300 тыс. абонентов. Ближайший преследователь «Комстар-ОТС» данных о количестве абонентов WiMAX не раскрывает, но, по оценкам участников рынка, их не больше 30–40 тыс. Yota и «Комстар-ОТС» обошли операторов сотовой связи, внедряющих технологии 3G (скорость до 4 Мбит/с), сразу стартовав с четвертого поколения связи 4G (пока до 10 Мбит/с).

Как уверяет Свердлов, уже в октябре 2009 года «Скартел» вышел на операционную безубыточность (с выручкой \$6 млн в месяц). Срок окупаемости проекта может составить три года вместо запланированных в бизнес-плане пяти лет.

Абонентов у Yota оказалось так много, что сбой произошел в самом начале эксплуатации сети — в первые дни многие клиенты не могли зарегистрироваться. Да и сейчас нагрузка на некоторые станции превышает нормальный уровень (до 300 человек на станцию). Форумы пестрят сообщениями о том, как медленно работает Yota. «Количество абонентов превысило ожидаемый уровень раза в два — мы просто не успеваем за клиентами», — сетует Свердлов.

## ЭКСПЕРТ



**АЛЕКСЕЙ АНДРЕЕВ**,  
ПРЕЗИДЕНТ БРЭНДИНГОВОГО АГЕНТСТВА  
DEPOT WPF

**«ДЛЯ МЕНЯ  
YOTA — ПРИМЕР  
ПОСТРОЕНИЯ  
УДАЧНОГО БРЭНДА:  
КОМПАНИЯ  
ДЕЙСТВУЕТ ОЧЕНЬ  
ТАРГЕТИРОВАННО  
И, ЧТО САМОЕ  
ГЛАВНОЕ, БЫСТРО»**



### НАД МОСКВОЙ

«Комстар-ОТС» зачастую размещает антенны на крышах зданий «родственной» МГТС

## В НАГРУЗКУ

Вице-президент «Комстар-ОТС» **Александр Горбунов** пытается продемонстрировать преимущества беспроводного доступа на своем нетбуке «Колибри» (компьютер выпускают в Юго-Восточной Азии по заказу «Комстар-ОТС»). Однако ролик на YouTube заметно «тормозит». «А, это мы через EDGE МТС подключились, сейчас перейдем на „Комстар-WiMAX“ — и все заиграет», — обещает Горбунов. И правда, стоило Александру сменить сеть, как скорость интернета заметно увеличилась.

32 %

**РЫНКА ШИРОКОПОЛОСНОГО  
ИНТЕРНЕТ-ДОСТУПА  
В МОСКВЕ КОНТРОЛИРУЕТ  
«КОМСТАР-ОТС»,  
У БЛИЖАЙШЕГО  
ПРЕСЛЕДОВАТЕЛЯ  
КОМПАНИИ «АКАДО» — 23%**

Совмещение различных технологий интернет-доступа, проводных и беспроводных, — ADSL, WiMAX, Wi-Fi, EDGE/3G — основная идея оператора. Если стартап Yota сделал ставку лишь на одну технологию, то «Комстар-ОТС» пытается развивать все. «У каждой технологии есть свои плюсы и минусы. Тот же WiMAX, к примеру, всегда будет хуже проводного интернета по скорости, надежности и дешевизне. Идея в том, чтобы продавать интегрированные услуги, а не ставить все на одну карту», — объясняет Горбунов. В теории это выглядит так: дома клиенты «Комстара» пользуются ADSL-интернетом «Стрим», в городе — «Комстар-WiMAX», на даче — 3G от МТС. По планам Горбунова, в будущем это удовольствие обойдется в 500–600 руб. в месяц, а счет будет один. Но сейчас, чтобы подключить три услуги, клиенту понадобится три договора, и в месяц будут приходиться три счета. Да и общий платеж зашкалит, по расчетам **СФ**, за 1,5 тыс. руб.



## ТЕПЕРЬ БАНАНОВЫЙ

«Нам повезло, что за нами нет мостов, — сжигать нечего», — уверяет Денис Свердлов. Тогда как кабельным операторам нужно быть куда более осторожными. Ведь потребители, попробовав WiMAX, могут отказаться от интернета по проводам — их ключевой услуги. В Yota убеждены, что на рынке интернет-доступа произойдет то же самое, что на рынке телефонии, где мобильные телефоны потеснили стационарные.

15

**НОВЫХ СЕТЕЙ WiMAX В РОССИЙСКИХ РЕГИОНАЛЬНЫХ ЦЕНТРАХ ОБЕЩАЕТ ЗАПУСТИТЬ «СКАРТЕЛ» В 2010 ГОДУ**

Мостов у Yota нет, потому что идея создания компании принадлежит **Сергею Адоньеву** — бывшему совладельцу крупнейшего в России импортера фруктов JFC. Он управляет им же основанным фондом Telconet Capital Limited (владеет 74,9% WiMAX Holding, который в свою очередь контролирует «Скартел»). Блокпакет принадлежит «Ростехнологиям» — они выкупили акции в октябре 2008 года (сумма сделки не раскрывается). Директором стартапа в 2007-м стал Денис Свердлов, совладелец ИТ-компании «Корус консалтинг». Стартовала Yota в Москве и Санкт-Петербурге, затем начала работать в Уфе, Краснодаре и Сочи. Параллельно с местными партнерами акционеры «Скартел» создали новые компании в Белоруссии и Никарагуа. «Развивающиеся, не занятые конкурентами рынки плюс доступные радиочастоты», — объясняет столь странную географическую экспансию Свердлов. В общей сложности в российский проект вложено около \$500 млн, а в 2010 году будет инвестировано еще \$350 млн.

ЭКСПЕРТ



**ВИТАЛИЙ СОЛОНИН,**  
ВЕДУЩИЙ КОНСУЛЬТАНТ J'SON & PARTNERS  
CONSULTING

**«YOTA  
ИНВЕСТИРОВАЛА  
В РАЗЫ БОЛЬШЕ  
И ОБОИЛА  
„КОМСТАР-ОТС“.  
YOTA АКТИВНО  
РАЗВИВАЕТ  
И РЕГИОНАЛЬНУЮ  
ЭКСПАНСИЮ,  
А „КОМСТАР-ОТС“ ЕЕ  
ЗАМОРОЗИЛ»**

**\$20** МЛН

потратила «Скартел» на сеть мобильного телевидения в Москве по новой технологии DVB-H. Отбить эти инвестиции Yota рассчитывает за пять лет благодаря рекламе. В Южной Корее, например, 90% мобильных устройств принимают DVB-H



## РОКОВЫЕ ЯЙЦА

Yota сама разрабатывает и выпускает на заводах в Юго-Восточной Азии WiMAX-модемы

## СКРОМНЫЙ ГИГАНТ

«Yota стала для нового рынка тараном, а мы пристроились в кильватер. Быть вторым не очень гламурно, зато эффективно», — уверяет Горбунов.

Изначально холдинг сумел опередить конкурента: коммерческая эксплуатация беспроводной сети «Комстар-ОТС» стартовала 13 мая 2009 года, а Yota — 1 июня. Но бурного старта у интернет-гиганта не получилось. «У „Комстара“ возникла такая услуга для своих, но в сознании широких масс беспроводной интернет связан с Yota», — объясняет аналитик одной из телеком-компаний.

«„Комстар-ОТС“ ориентирует свою услугу на абонентов, которые используют WiMAX лишь как дополнение к проводному интернет-доступу, а предложение Yota позволяет фактически отказаться от проводного интернета», — объясняет ведущий консультант J'son & Partners Consulting **Виталий Солонин**. Дело в том, что «Комстар-ОТС» — крупнейший в России интернет-провайдер с 1,2 млн абонентов широкополосного доступа в интернет и выручкой \$1,07 млрд по итогам трех кварталов 2009 года. Причем контрольный пакет «Комстар-ОТС» принадлежит МТС — «дочке» АФК «Система». А этот оператор, как и все сотовые компании, продвигает другую технологию беспроводного доступа — 3G. Создавая сеть WiMAX, «Комстар-ОТС» рубит сук, на котором сидят его акционеры.

Изначально «Комстар-ОТС» отказался от региональной экспансии мобильного WiMAX, решив обкатать технологию только в столице. По словам Горбунова, в регионах недостаточная плотность населения, чтобы отбить затраты на сети. Хотя и в одной Москве у оператора 812 тыс. абонентов ADSL под брэндами «Стрим» и МГТС — казалось бы, отличная база для продажи новой беспроводной услуги. Однако, по мнению участников рынка, WiMAX из них подключили лишь «несколько десятков тысяч человек».

## АНТИТЕЛЕКОМ

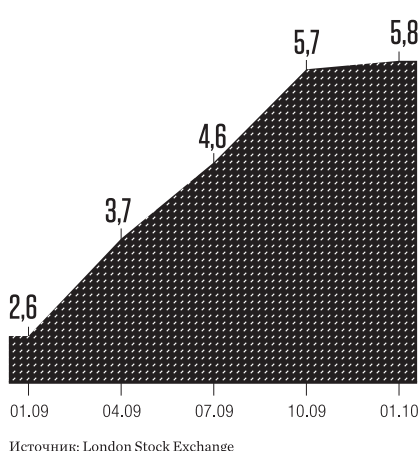
«Вы пользуетесь услугами интернет-провайдера? А у вас не бывает ощущения, что вами манипулируют?» — спрашивает Свердлов, и сам же отвечает: — Операторы слишком сфокусированы на технологиях».

25,9 ТЫС. РУБ.

ТАКОВА РЕКОМЕНДУЕМАЯ  
YOTA ЦЕНА  
КОММУНИКАТОРА HTC  
MAX 4G. ЭТО ПЕРВЫЙ  
В МИРЕ СМАРТФОН,  
СОВМЕЩАЮЩИЙ  
ТЕХНОЛОГИЮ WiMAX И GSM

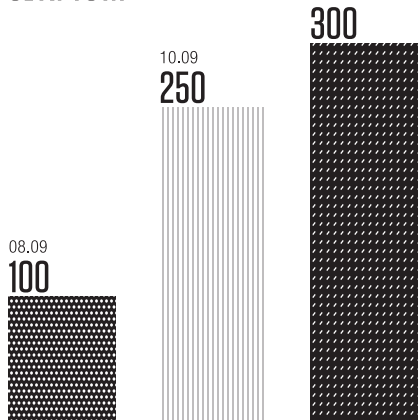
Он решил создать ИТ-компанию по стандартам FMCG. Начал с персонала. Директором департамента маркетинга нанял выходца из Coca-Cola **Дмитрия Воронина**, вице-президентом по оргразвитию — **Светлану Ершову** из Unilever. «Сначала нам сделали конекшн-менеджер как у всех: нужно включить модуль, запустить приложение и т. д., — рассказывает Денис. — Мы переделали программу так, что включается все автоматически. Проще уже невозможно». Тарифная политика тоже проста. У Yota всего три тарифных плана: безлимитный доступ за 900 руб. в месяц, безлимит на сутки за 50 руб. или безлимит для пользователей HTC MAX 4G за 500 руб. Правда, «тяжелым скачивальщикам» (один клиент Yota за месяц скачал 2 терабайта информации — примерно 2 тыс. фильмов) оператор ограничивает скорость.

Продавать модемы (около 2 тыс. руб.) «Скартел» решил через сети мобильной связи и бытовой техники — «Евросеть», «Эльдорадо» и пр. А прошлой осенью запустил свою сеть киосков в торговых центрах. Всего получилось около 3 тыс. точек продаж. «Идея в том, что не найти нас невозможно», — уверяет Свердлов.

ДИНАМИКА КОТИРОВОК АКЦИЙ  
«КОМСТАР-ОТС» НА LSE

26 МЛРД РУБ.

долга Сбербанку (89% общей долговой нагрузки) удалось реструктуризировать «Комстар-ОТС» в 2009 году. Первые два платежа по 2,2 млрд руб. были перенесены с сентября и декабря 2009 года на март и июнь 2010-го

КОЛИЧЕСТВО АБОНЕНТОВ  
СЕТИ YOTA

## ДЕШЕВО И СЕРДИТО

«Мы долго думали, нужно ли разрабатывать для сети WiMAX отдельное название, но решили, что создание нового бренда не оправданно с точки зрения инвестиций», — вспоминает Горбунов. Остановились в итоге на «Комстар-WiMAX».

Продвигал новую услугу холдинг в основном среди своих абонентов — модемы и контракты можно было купить в офисах продаж «Комстар-ОТС» или через сайт компании (в розничных сетях контракты появились в конце 2009-го). Рекламная кампания прошла в тех же офисах продаж и на корпоративных сайтах. Yota инвестировала в рекламу около \$20 млн («наружка», интернет, ТВ); «Комстар», признает Горбунов, «значительно меньше».

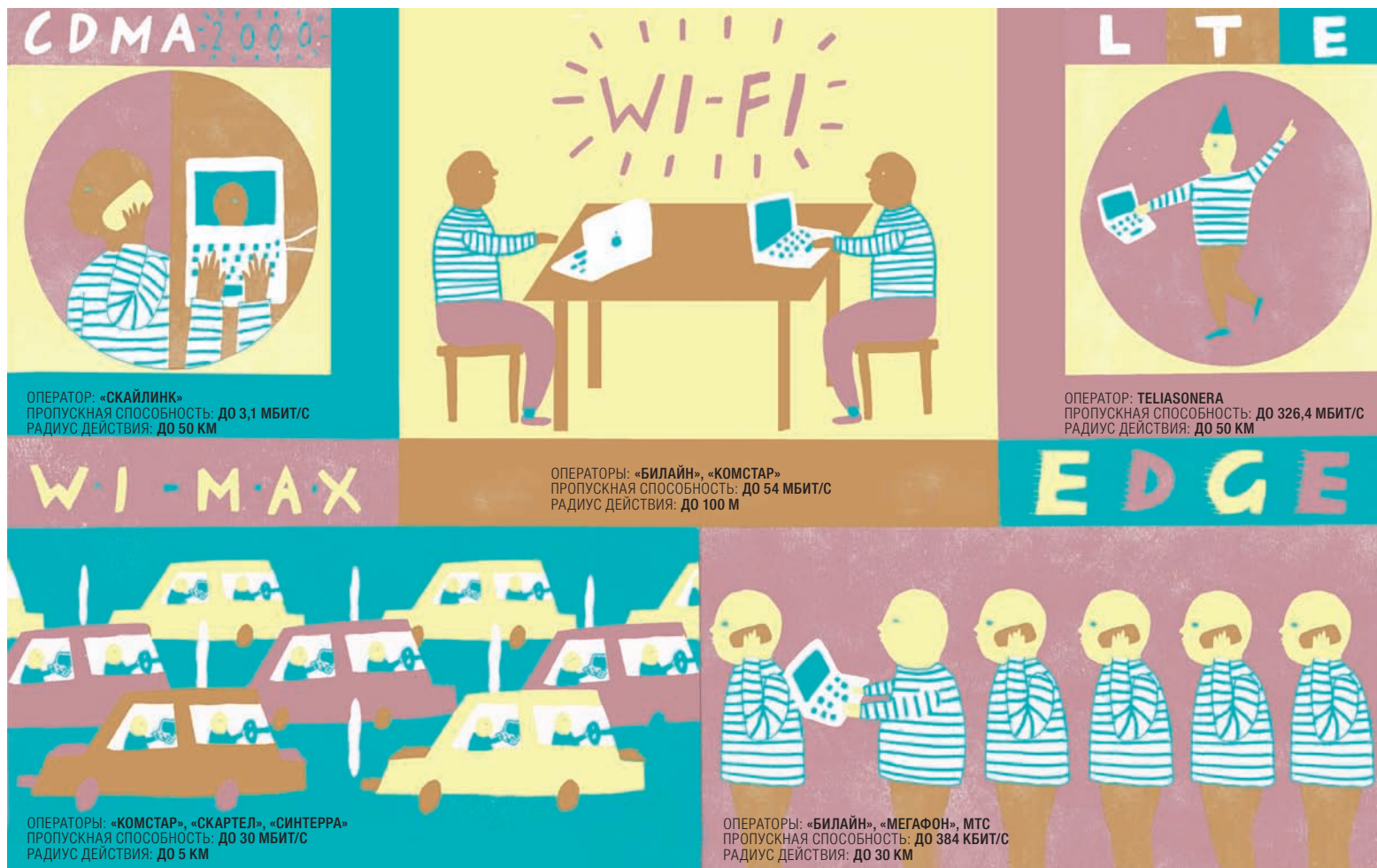
Холдинг не стал предлагать безлимитные тарифные планы, а сделал ставку на тарифы с оплатой за скачанные гигабайты (к примеру, за 300 руб. можно скачать 1,5 Гб, а потом платить 30 коп. за 1 Мб). «Себестоимость 1 Мб, переданного по проводам, в разы дешевле переданного по радиоканалу. Глупо скачивать фильмы по WiMAX», — объясняет Горбунов.

60 %

ОПРОШЕННЫХ «КОМСТАР  
ОТС» ПОЛЬЗОВАТЕЛЕЙ  
НА ВОПРОС «КАК ВЫ  
ВЫХОДИТЕ В ИНТЕРНЕТ?»  
ОТВЕТИЛИ «ЧЕРЕЗ  
КОМПЬЮТЕР». ОСТАЛЬНЫЕ  
НАЗВАЛИ КОНКРЕТНУЮ  
ТЕХНОЛОГИЮ

Если Yota строила сеть с нуля, то «Комстар-ОТС» стартовала на имеющейся инфраструктуре МГТС. С одной стороны, у компании есть своя магистральная сеть, с другой — она не могла работать с некоторыми ноутбуками со встроенным WiMAX-модемом. Проблему решили в декабре — сейчас сеть функционирует со всеми видами модемов.

## ТЕХНОЛОГИИ БЕСПРОВОДНОГО ДОСТУПА В ИНТЕРНЕТ



## ДЫРКИ БЕЗ ДРЕЛИ

Свердлову удалось создать крупнейшую WiMAX-сеть в мире. Причина не только в быстром росте Yota. Нишу беспроводного интернета в мире оккупировали компании мобильной связи с EDGE/3G. Скорость соединения при такой технологии ниже, чем при WiMAX, но на смену 3G через два-три года придет LTE. В России же до декабря прошлого года мобильным операторам в Москве не давали лицензии на 3G — частоты были заняты военными. В ноябре этот факт назвал позором Дмитрий Медведев, и сейчас все сотовики разворачивают в Москве 3G-сети, а Tele2 анонсировала строительство в России сети LTE. «WiMAX может быть востребован, а может остаться боковой ветвью развития

ЭКСПЕРТ



МИХАИЛ ЧЕРНЫШЕВ,  
ДИРЕКТОР ПО МАРКЕТИНГУ TELE2

**«СОМНЕВАЮСЬ,  
ЧТО YOTA  
СУМЕЕТ СОЗДАТЬ  
ПОПУЛЯРНЫЕ  
ИНТЕРНЕТ-  
СЕРВИСЫ.  
НЕЛЬЗЯ БЫТЬ  
И ПРОВАЙДЕРОМ,  
И GOOGLE»**

технологий», — уверен Горбунов. Свердловского ожесточение конкуренции не пугает: «Можно продавать дрель, а нужно — дырки, которые дрелью сверлят. WiMAX или LTE — для людей разницы нет. Вопрос в том, кто первым обеспечит удобный способ получать информацию из интернета». Сейчас Yota пытается создавать свои интернет-сервисы (базу музыки, фильмов, социальную сеть и пр.). По задумке, через несколько лет они обеспечат до 50% выручки. Верится в это с трудом. Впрочем, недавно никто не мог поверить, что «Скартел» через полгода станет крупнейшим мировым WiMAX-провайдером.





# приложения к изданиям ИД «Коммерсантъ»

# 2010

График рабочий.  
Возможны изменения,  
дополнения и пр.



**Ежедневная  
общенациональная  
деловая газета  
«Коммерсантъ»**

## Приложения к газете «Коммерсантъ»

«Стиль» (формат А3) — колонки, часы и украшения, путешествия, подарки.  
«Дом», «Телеком», «Банк» и др. (А2) — тенденции, игроки, репортажи и комментарии, актуальные события, цена-качество, потребительский аспект, продажи, конъюнктура, рейтинги.  
«Business Guide» (А3) — теория и практика, передовики производства, смежники, инвесторы, конкуренты, административный ресурс.

### февраль

Стиль (часовой)  
Дом

### март

BG — ликероводочная промышленность  
Стиль (подарки)  
Телеком  
Дом  
Стиль Travel

### апрель

Стиль (мужской)  
BG — нефть и газ

## Приглашаем к сотрудничеству рекламодателей.

**Размещение рекламы:**

**8-499-943-9112/10/08/00,**

**kommersant@kommersant.ru**

**www.kommersant.ru**

BG — коммерческий автотранспорт  
Стиль (часовой)  
Дом  
BG — логистика  
BG — информационные технологии

### май

Телеком  
BG — лизинг  
BG — металлургия  
Дом

### июнь

Банк  
BG — нефть и газ  
Стиль Travel  
Дом

### июль

Дом

### август

Авто  
BG — нефть и газ  
Дом

### сентябрь

Стиль (женский)  
BG — деловая авиация  
Банк  
BG — ликероводочная промышленность  
Телеком  
Дом

### октябрь

BG — лизинг  
Авто

BG — информационные технологии  
BG — аудит и консалтинг  
Стиль (мужской)  
BG — логистика  
Дом

### ноябрь

BG — коммерческий автотранспорт  
Телеком  
Стиль Travel  
BG — металлургия  
Дом  
BG — нефть и газ  
BG — страхование  
Стиль (часовой)

### декабрь

Авто  
Банк  
BG — ликероводочная промышленность  
Дом  
Стиль (женский)  
Стиль—Рождество

**Еженедельный  
экономический  
журнал «Коммерсантъ  
Деньги»**

## Приложения к журналу «Коммерсантъ Деньги»

«Рейтинг паевых фондов», «Банковский рейтинг», «Рейтинг аудиторов», «Рейтинг консультантов», «Рейтинг крупнейших компаний мира», «IT-рейтинг», «Рейтинг инвестиционных компаний»,

«Рейтинг оценщиков», «Рейтинг крупнейших компаний России», «Рейтинг страховых компаний»: анализ финансовых рынков, тенденции, бизнес-технологии, комментарии, статистика, рейтинги.  
«Образование», «Путеводитель»: новости, товары и поездки, репортажи и комментарии, актуальные события, тенденции, цена-качество, конъюнктура.  
«Автомобили», «Медицина и косметика» — новые проекты для продвинутых пользователей. «Жилой дом» — знаковый проект о недвижимости.

### февраль

Автомобили  
Жилой дом

### март

Автомобили  
Медицина и косметика (подарки)  
Жилой дом  
Образование  
Путеводитель  
Банковский рейтинг  
IT-рейтинг

### апрель

Автомобили  
Жилой дом  
Рейтинг аудиторов и консультантов  
Рейтинг страховых компаний

### май

Автомобили  
Жилой дом  
Рейтинг крупнейших компаний мира  
Банковский рейтинг

### июнь

Автомобили  
Медицина и косметика (фитнес)  
Жилой дом

### июль

Жилой дом  
Рейтинг оценщиков

### август

Автомобили  
Жилой дом  
Рейтинг крупнейших компаний России

### сентябрь

Автомобили  
Жилой дом  
Банковский рейтинг  
Образование

### октябрь

Автомобили  
Жилой дом  
Рейтинг страховых компаний  
Медицина и косметика (медицинские услуги)

Рейтинг  
инвесткомпаний

### ноябрь

Автомобили  
Жилой дом  
Банковский рейтинг

### декабрь

Автомобили  
Жилой дом  
Медицина и косметика (подарки)  
Путеводитель

**Ежемесячный деловой  
журнал «Коммерсантъ  
Секрет фирмы»**

## Приложения к журналу «Коммерсантъ Секрет фирмы»

«I-One»: события, экспертиза, портреты, рейтинги IT-компаний, интервью с участниками IT-рынка.  
«Лучшие бизнес-школы», «Самые быстрорастущие компании», «Лучшие публичные компании (рейтинг)», «Лучшие инвестфонды»: анализ рынков, тенденции, бизнес-технологии, комментарии, статистика, рейтинги.  
«Каталог франшиз»: анализ рынка, конъюнктура, тенденции, предложения товаропроизводителей.  
«Кабинет»: анализ рынка, тенденции, репортажи и комментарии, актуальные события, цена-качество, конъюнктура.

### март

I-One, Автомобильный рынок

### апрель

Юридический бизнес, Фестиваль франшиз, Красота и здоровье (аромотерапия), Экспресс-доставка

### май

Алкогольный рынок

### июнь

I-One

### сентябрь

Рейтинг бизнес-школ, Фестиваль франшиз, Юридический бизнес

### октябрь

I-One, Рейтинг самых быстрорастущих компаний, Автомобильный рынок

### ноябрь

МСФО, Рейтинг инвестиционных фондов

### декабрь

I-One, Рейтинг публичных компаний.



#### МЫЛЬНАЯ ОПЕРЕТТА

Дмитрий Азаров впервые посетил магазин Lush в Лондоне под закрытие, в спешке, а потом неспешно открыл четыре десятка таких же

# НАВАРИТЬСЯ НА МЫЛЕ, А ЗАОДНО И ПОМЫТЬСЯ

ДМИТРИЙ АЗАРОВ СТАЛ ОТКРЫВАТЬ В РОССИИ МАГАЗИНЫ КОСМЕТИКИ LUSH, ЧТОБЫ РАЗВЛЕЧЬСЯ. ТАК И ВЫШЛО. ЭКОНОМИЧЕСКИЙ СПАД ЛИШЬ ПОДОГРЕЛ ИНТЕРЕС К КОСМЕТИКЕ ИЗ ФРУКТОВ, САХАРА И ГЛИНЫ, И НА ДОХОДЫ ОТ ЕЕ ПРОДАЖИ БИЗНЕСМЕН ПУТЕШЕСТВУЕТ ПО ВСЕМУ МИРУ, НЕ ЗНАЯ ЗАБОТ.

Генеральный директор и совладелец компании «Лаш Раша» **Дмитрий Азаров** смотрит корпоративный фильм, присланный партнерами из британского офиса косметической компании Lush. Фильм рассказывает о новом проекте под названием Lush Spa. В маленьком полутемном помещении клиенты проходят процедуру массажа и ароматерапии. Процесс прохождения сопровождается звуковым рядом — игра симфонического оркестра и пение птиц. Птичьи голоса, как выяснилось, записал глава английской Lush **Марк Константин**, который увлекается birdwatching — любительской орнитологией. «Солидные мужики такие, — с улыбкой комментирует Азаров. — Ездят по странам и континентам, чтобы за птичками наблюдать».

Марк Константин — один из четырех идеологов и владельцев компании Lush, занимающей 55-е место по обороту на мировом рынке косметики и парфюмерии (выручка в 2008 году — \$345,4 млн) и входящей в десятку крупнейших косметических ритейлеров мира по количеству точек. Четверка собственноручно создает рецепты косметики для продажи в 690 магазинах Lush в 44 странах, используя фрукты, траву, глину, сахар, соду, мед, и называет себя «мини-мафией».

Пока Константин был занят птицами, другой «мафиози» **Ровена Берд** недавно побывала в Санкт-Петербурге. Ее целью было посмотреть на первый питерский магазин Lush, открывшийся в новом формате после того, как было принято решение сменить дизайн в магазинах сети по всему миру. Для Lush российский рынок — четвертый в мире по обороту после Великобритании, США и Японии. Компания «Лаш Раша» на 35% принадлежит англичанам. Поэтому для Ровены Берд вполне резонно лишний раз посетить Россию и выяснить, как там идут дела.

Дела в «Лаш Раша» идут хорошо: с начала кризиса компания не закрыла ни одного магазина, а 2008 год, по словам Азарова, вообще оказался самым удачным по темпам роста выручки. При этом в кризисный год практически не повлиял темпы открытия новых точек: в 2006 году у «Лаш Раша» было 24 магазина, в 2007 году — 30 точек, в 2008-м — 35, сейчас их 43. Так что Азаров может себе позволить не волноваться о делах компании и много путешествовать — колесить на джипах по странам третьего мира.

## ДВОЙНОЕ ВЕЗЕНИЕ

Кажется, что любой, кто развивает в России сеть натуральной косметики, может оставить оперативное управление бизнесом и отправиться в беззаботное путешествие вместе с Дмитрием Азаровым. В отличие от обыкновенной косметической розницы на этом рынке пока без катаклизмов. «Есть ли у нас долги? Нет, разве что нам должны партнеры-франчайзи, — говорит директор сети „Для душа и души“

Фото: Александр Коряков

# 70%

Такую долю продукции для магазинов Body Shop в свое время производили нынешние владельцы Lush. В 1984 году создательница Body Shop **Анита Роддик** разместила на бирже крупный пакет акций, и новые владельцы сети отказались от партнерства, посчитав его опасной зависимостью. Если бы не это, сеть Lush, прямой конкурент Body Shop, возможно, никогда бы не появилась



### ПО ПРОСЬБЕ ТРУДЯЩИХСЯ

Агрессивное развитие, по словам Ровены Берд, не свойственно Lush: экспансия состоялась по инициативе партнеров

**Елена Ильина.** — Наши планы — в 2010 году открыть еще 15 магазинов». Помимо этого сеть «Для душа и души» совместно с агентством In-house проводит ребрендинг и смену интерьеров. Магазины разделят на три зоны по линиям ассортимента — с молодежной косметикой, популярной и возрастной.

Греческая сеть натуральной косметики Fresh Line, которую по франчайзингу развивает в России группа «Парфюм стандарт», тоже не замечает кризиса. По словам директора департамента Fresh Line **Марины Старостенковой**, 2008-й стал для этого брэнда в России самым успешным: открылись 16 точек продаж Fresh Line (отделов в магазинах «Рив Гош» и франчайзинговых — монобрендовых). В 2007 году стартовали лишь пять точек.

**Николя Негрели**, владелец сети «Для душа и души», лидера российского рынка магазинов натуральной косметики, перед ее запуском рассчитывал на высокий спрос: когда-то он занимался дистрибуцией марки Nina Ricci, так что в парфюмерии, что называется, собаку съел. В начале



2000-х годов, в период засилья польской косметики, он увидел свободную нишу на российском рынке и начал поставки «натуральной» продукции. Лавировать в условиях кризиса Негрели помогли репутация и опыт: он быстро договорился с поставщиками о пересмотре условий закупок. У менеджеров «Парфюм стандарта» тоже большой опыт в парфюмерно-косметическом ритейле: помимо Fresh Line они развивают сеть доступной косметики «Рив Гош». А вот у Азарова опыта в этой области не было, да и планов строить крупную сеть магазинов тоже. «Конечно, я не собирался открывать неприбыльный бизнес, — вспоминает он, — но мыслей много заработать на мыле не было, это был фан».

# 60 ЛЕТ

исполнилось недавно одной из создательниц сети Lush Ровене Берд. К юбилею она сделала себе несколько подарков: татуировку в виде птицы на запястье, прыжок с парашютом, полет на крыле самолета и посещение сотов по счету страны. Еще ей хочется посмотреть, как живут в естественной среде африканские гориллы



## ЯРКИЙ ПРЕДСТАВИТЕЛЬ

Среди совладельцев Lush Ровена Берд считает себя «главной по идеям» и стремится выглядеть так, чтобы это было сразу ясно

Прежде чем заняться Lush, Азаров торговал компьютерами, встроенной мебелью и одеждой люксовых марок, выводил на российский рынок кондитерский брэнд Harry's. А в 2004 году в Лондоне он зашел в магазин Lush, где подрабатывала продавцом его дочь-студентка. Азаров удивился специфическим запахам, твердым шампуням и развесному мылу — и решил открыть в Москве такой же магазин.

Фото: Александр Кориков

Долю в кондитерском бизнесе бизнесмен со временем продал, а бум на встроенную мебель прошел, хотя Азаров до сих пор торгует ею в собственном магазине на Кутузовском проспекте. Помимо этого он занимается дистрибуцией детской одежды, но сеть магазинов Lush сейчас его основной бизнес — Азаров уверяет, что самый успешный за всю его карьеру. Оборот «Лаш Раша», по оценкам, составляет \$6–10 млн в год.

Вообще-то и для создателей Lush успех их бизнеса тоже стал был неожиданным. С 1978-го по 1985 год они были поставщиками сети Body Shop, потом предприняли попытку торговать по каталогу, но обанкротились. В итоге занялись типичным малым бизнесом, открыв два магазинчика Lush в Лондоне.

За пределами Великобритании Lush сама магазины не открывает — мировая экспансия компании развернулась благодаря партнерам, таким как Азаров. Первым из них была хорватская домохозяйка, которая потеряла мужа во время гражданской войны на Балканах и подумывала о небольшом деле, чтобы кормить семью. В Австралии магазины Lush стал открывать владелец издательства, в Македонии — диджей, в Индии — владелец крупной фабрики по производству мешков для мусора и других «промышленных емкостей». По словам Ровены Берд, менеджеры Lush никому не предлагали партнерства и не предлагают до сих пор. Бизнесмены сами приходили в магазины компании и заявляли о своем желании развивать марку в своей стране.

## МЫЛЬНАЯ ПОЭЗИЯ

«Мы не изобретали велосипед», — говорит Азаров. Бизнесмен строил сеть по проверенной схеме. Если Дмитрий Азаров и пытался что-то менять в концепции магазинов Lush, то ничем хорошим это не заканчивалось. Например, когда «Лаш Раша» открывала первые магазины, на столах в центре торговых залов выложили маленькие кусочки мыла. «Это неправильно», — говорит Ровена Берд. — Нужно выставить огромные бруски, тогда будет хорошо видно, насколько оно необычно». После того как Азаров последовал ее указанию, продажи мыла увеличились.

Другая оплошность «Лаш Раша» была связана с адаптацией названий продуктов к российскому рынку. Продукция Lush имеет шуточные названия, которые часто представляют собой игру слов и с трудом переводятся на русский язык. Сотрудникам «Лаш Раша» все-таки приходится их переводить. Так, один из продуктов — мыло Coal Face (англ. «угольное лицо») перевели как «Чунга-Чанга», после чего

80 РАЗ

## СУМЕЛ ДМИТРИЙ АЗАРОВ ВЫМЫТЬ ГОЛОВУ ОДНИМ КУСКОМ ТВЕРДОГО ШАМПУНЯ ИЗ СВОЕГО МАГАЗИНА

с Азаровым связался поэт **Юрий Энтин**, автор текста одноименной детской песни. До суда дело не дошло, но после переговоров длиною полгода пришлось выплатить поэту компенсацию. После этого перевод каталога продуктов стал менее вольным.

С изнанки развитие брэнда Lush оказалось не таким уж креативным занятием, зато этот бизнес прибыльный. Чтобы начать развивать сеть в какой-нибудь стране, Ровена Берд рекомендует открыть два магазина, на которые в среднем потребуется 120 тыс. фунтов стерлингов. «Этого будет достаточно, чтобы через два года окупить вложения и открывать новые магазины уже на заработанные средства», — говорит Берд. При этом, по ее словам, в России первые магазины окупались быстрее.

Британские партнеры поставляют «Лаш Раша» косметику и предоставляют подробную информацию о том, как ее выкладывать и продавать. За все это англичане получили треть розничного бизнеса Азарова, не вкладывая в развитие российских магазинов ни копейки. Такая схема применяется со всеми партнерами; правда, доля Lush в местном бизнесе в каждой стране разная — может быть больше как больше 35%, так и меньше. «Мы не жалуемся», — говорит Азаров. — Они поставляют нам товар по цене, которая позволяет иметь высокую маржу». Азаров не рассказывает, какова наценка на каждый кусок мыла, стоимость

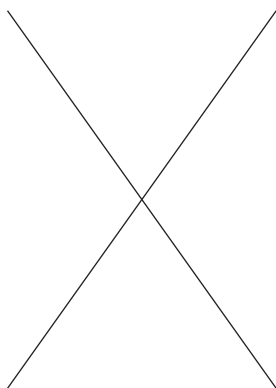


**СЕНСАЦИЯ НА РЫНКЕ АРЕНДЫ!**  
Аренда офисов в бизнес-центре класса В  
по **5 000** рублей за 1 кв.м в год  
Собственник. +7 495 663-31-84

# 50 ТОНН

свежих фруктов и овощей в год ежегодно закупает Lush для того, чтобы использовать их потом в изготовлении своей косметики. Из них 25 тонн — органические продукты. Еще требуется 8 тыс. букетов цветов и 30 тонн хны.

С закупками пальмового масла Lush, напротив, настойчиво борется. Компания сократила их на 250 тонн в год, заменив другими маслами



## ПЕННЫЙ ПУТЬ

По убеждению Дмитрия Азарова, Lush популярен, потому что люди хотят оставить погоню за деньгами и заняться собой

которого в рознице достигает 295 руб. за 100 грамм, но дает понять, что она очень велика. Свою скрытность он объясняет так: «Покупатели очень расстроятся». Показатель чистой прибыли равен 23% — довольно много для ритейла.

## ЕДИНЕНИЕ С ПРИРОДОЙ

По словам участников рынка, маржа на продукцию Lush может достигать нескольких сотен процентов. Стоимость «бомбы для ванны» — шарика из соды и нескольких ароматических компонентов — в магазине Lush в среднем около 200 руб. В магазине «Для душа и души» похожие шарики, тоже сделанные вручную, стоят не более 139 руб. По заверениям менеджеров «Для душа и души», разницы между «бомбами» практически нет. «Это стандартный продукт», — говорит координатор по маркетингу «Для душа и души» **Оливье ле Горже**.

Впрочем, главное в Lush не продукты, а идеология. Она такова: в косметике используются только натуральные составляющие, она

Фото: Евгений Дудин

не тестируется на животных — ее испытывают на себе англичане-добровольцы. Косметика изготавливается кустарно и продается в основном без упаковки. На самом деле мыло или шампуни Lush вряд ли более натуральны, чем у конкурентов. В состав некоторых продуктов Lush входят увеличивающие срок хранения синтетические консерванты — парабены и лаурилсульфат натрия.

Понимание того, что же на самом деле представляет собой натуральная косметика, у всех абсолютно разное — настолько, что президент ЭМГ «Старая крепость» **Анна Дычева-Смирнова**, анализирующая парфюмерно-косметический рынок, даже не выделяет ее в отдельную категорию. В Lush понимают, что просто обозначить свои продукты как экологичные недостаточно. По этой причине натуральность косметики Lush — это повод превратить ее продажу в игру и придать ей особый смысл. «Люди получают положительные эмоции, а заодно могут и помыться», — объясняет правила Азаров.

Доход от продажи одного из продуктов Lush — крема Charity Pot — уходит на поддержку радикальных «зеленых» движений, которые спасают то лис от охотников, то горилл от вымирания. Пакеты, в которые продавцы укладывают покупки, сделаны из бумаги вторичной переработки. Большая часть продукции Lush — без упаковки, но если что-то и упаковано в пластик, то он переработанный. Причем менеджеры компании могут рассказать, чем конкретная упаковка была в прошлой жизни — пластиковым ведром для мороженого или бутылкой из-под колы. А в спа-салонах Lush Spa посетители, по замыслу, проникаются идеей единения с природой.

«У нас совершенно не развито потребление, которое выражает гражданскую позицию, как в Европе или США», — говорит Анна Дычева-Смирнова. — Lush испытал на себе эффект губной помады, который отметил глава косметической компании Estee Lauder **Леонард Лаудер** еще в 1940-х годах». В кризисные времена, по наблюдению Лаудера, люди отказываются от крупных практичных покупок и покупают мелочи, повышающие настроение. Когда мало кто может позволить себе новое платье, хорошо продается губная помада, даже с маржей в сотни процентов. Возможно, именно в этом и заключается не очень яркий, но прогрессирующий тренд, на волне которого в России и развивается Lush.







# ОГОНЁК: НОВЫЙ ФОРМАТ БОЛЬШОЙ— КАК РАНЬШЕ. ХОРОШИЙ— КАК ВСЕГДА.

СТОИМОСТЬ ПОДПИСКИ С УЧЕТОМ ДОСТАВКИ—  
**88 РУБ. ЗА 1 МЕСЯЦ**

«Огонёк» — уникальный журнал,  
с которым выросло не одно поколение.  
Журнал о человеке  
в меняющемся мире,  
журнал о тех и для тех,  
кто не теряет интереса к жизни.

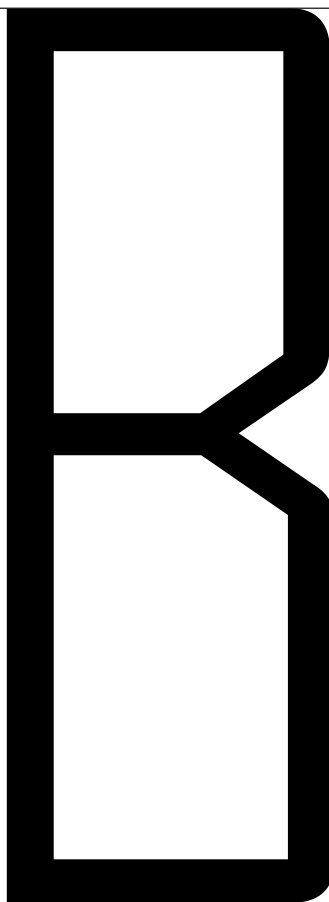
Уже больше ста лет «Огонёк»  
умеет говорить просто о сложном.

Для оформления подписки  
просто позвоните по телефону  
8 800 200 2556

[www.kommersant.ru](http://www.kommersant.ru)

**ЗНАКОМЫЙ. ЛЮБИМЫЙ.  
ОБНОВЛЕННЫЙ.**





*В МАЕ ПРОШЛОГО ГОДА* компания Nokia открыла Ovi Store — онлайн-магазин мобильных приложений для своих сотовых телефонов. Месяцем раньше продажи apps для мобильной платформы Android — Android Market начала компания Google. А через пару месяцев открылся аналогичный Windows market компании Microsoft, предлагающий приложения для своей платформы Windows Mobile. Исследовательская компания Gartner назвала это «большой гонкой». Успех App Store компании Apple, который копируют дальновидные производители мобильных устройств, — лишь одна из причин. Достижения Apple потрясают: 3 млрд скачанных apps, 125 тыс. разработчиков, львиная доля рынка мобильных приложений.

Но главная причина в том, что рынок мобильных телефонов в привычном понимании скоро не станет. Точнее, исчезнут привычные мотивы, руководствуясь которыми потребитель делает покупку. Пользователь научится смотреть «сквозь телефон» и покупать не корпус с кнопками, а доступ к Facebook и Twitter, навигационные и справочные сервисы, финансовые услуги, медиа и игры и еще сотни тысяч возможностей, облаченных в удобную упаковку крошечных apps. И производителям, не успевшим занять место на рынке приложений, останется конкурировать разве что ценой на стремительно дешевеющем рынке мобильного железа.

# ОХОТА НА ЭППС

ПРОИЗВОДИТЕЛИ МОБИЛЬНЫХ  
ТЕЛЕФОНОВ УЧАТСЯ ТОРГОВАТЬ  
НЕ ЖЕЛЕЗОМ, А СЕРВИСАМИ.







## ТОРЖЕСТВО МОБИЛЬНИКА

В 2010-м мобильные устройства станут доминирующей платформой, отобрав пальму первенства у персональных компьютеров. Так считают в IDC. В этом году количество мобильных устройств достигнет 1 млрд. И хотя о смерти персональных компьютеров говорить рано (в 2010 году их будет продано более 300 млн), мобильники выйдут из тени старшего брата и станут важными, а порой и доминирующими платформами как для разработчиков, так и для пользователей.



Главное оружие в борьбе за рынок мобильных устройств — приложения. Логика в этой борьбе такая же, как на рынке видеоигр: победу в войне приставок обеспечивают не производители железа, а производители игр. Но чтобы получить лучший контент, надо убедить разработчиков встать именно под твои знамена.



## В ПОИСКАХ СОЗДАТЕЛЯ

Завоевать расположение разработчиков, мотивировать их разрабатывать приложения для данной платформы — залог победы в «войне apps». За право на разработку приложений для платформ (iPhone от Apple, Windows Mobile от Microsoft и Symbian у Nokia) нужно заплатить всего \$50–100, для Android от Google можно писать apps бесплатно. Пока в выигрыше iPhone, здесь количество девелоперов, по данным Apple, превысило 125 тыс. человек.

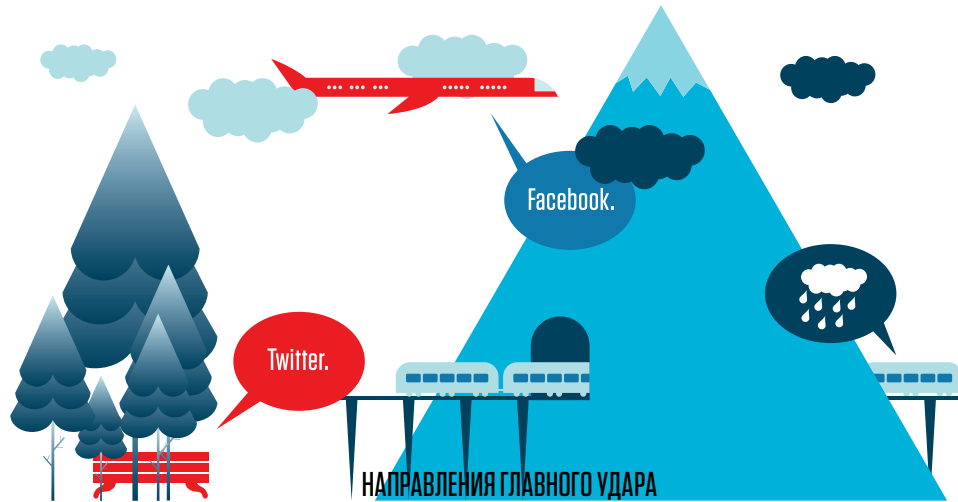


## МАГАЗИННАЯ ЛИХОРАДКА

Когда есть что продавать, логичный вопрос — где. В 2009 году началась настоящая гонка по открытию онлайн-магазинов мобильных приложений. Google запустил Android Market, Nokia — Ovi Store, состоялось открытие Microsoft Windows Marketplace. На этом фоне заработавший в июле 2008 года iTunes App Store выглядит старичком. И поделом: в январе 2010-го Apple объявил о 3 млрд скачанных приложений. Интересно, что отметку 2 млрд компания прошла всего несколько месяцев назад — в сентябре 2009-го.

## В БУДУЩЕЕ БЕЗ КОМПЬЮТЕРА

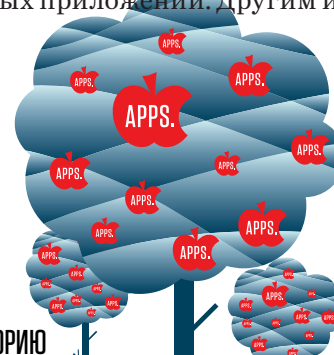
Ориентация на развивающиеся страны — одна из ключевых идей в борьбе за пользователя для большинства мобильных платформ. Совокупное население Индии и Китая — 2,5 млрд человек, треть населения Земли. Так и не успев купить настольный компьютер, индус и китаец шагают в интернет с мобильного телефона. Именно с него начинается освоение основных сфер интернета: информационных, коммуникационных и финансовых услуг.



Достигнув 1 млрд скачанных приложений, Apple огласил список самых популярных apps. Оказалось, что пользователь всеяден. В сфере его интересов коммуникационные сервисы (интеграция с Twitter, Facebook), информационные (медиа, справочные ресурсы, например финансовые), развлечения (игры, музыка) и прикладные программы (от сборника рецептов до геосервисов). Писк моды — создание бизнес-приложений, интеграция мобильных устройств с корпоративными информационными системами.

## МОБИЛЬНЫЙ СЧЕТ

Какие деньги поставлены на кон? Очень большие. По данным Gartner, продажи apps в мире составили в 2009-м \$4,2 млрд и достигнут \$29,5 млрд к 2013 году. Для сравнения: весь оборот подразделения Devices & Services компании Nokia в 2009 году — около \$30 млрд. Признанный король рынка apps — Apple. Компания не раскрывает доход от их продажи, эксперты же склонны отдавать компании более 90% всего рынка мобильных приложений. Другим игрокам есть за что бороться.



## СТОЛБИМ ТЕРРИТОРИЮ

Большинство компаний как новой экономики (медиа, онлайн, коммуникации), так и «старой» (финансы, FMCG) видят создание приложений для мобильных устройств перспективным, а зачастую и обязательным направлением развития своего бизнеса. Мобильный гаджет станет одним из главных интерфейсов взаимодействия с потребителем, верят они, следя за успехом таких приложений, как Nike Goal или iFood Assistant компании Kraft.



# Х О А К И М Д Е П О С А Д А

Пуэрториканский бизнес-консультант Хоаким де Посада — адепт правила, которое на русский можно перевести как «принцип леденца». Его суть: успешные люди отличаются от неуспешных тем, что умеют управлять своими искушениями.

Первооткрыватель «принципа леденца» — психолог Уолтер Мишел. В конце 1960-х он запер в комнате группу четырехлетних детей, дав каждому по маршмеллоу (конфеты, напоминающие пастилу). Им предстоял выбор: сразу съесть маршмеллоу или, подождав 15 минут, получить еще одну конфету. Став взрослыми, все «отказники» превратились в успешных людей, а почти все не устоявшие перед искушением пошли работать в рестораны фастфуда и на бензоколонки.

Чтобы донести это открытие до всех, де Посада написал книгу «Не ешь маршмеллоу!». «Секрету фирмы» он попытался объяснить, почему игнорирование «принципа леденца» приведет мир к новому кризису.

*Участники эксперимента, сумевшие побороть искушение, стали потом успешными людьми. И как вы это объясняете?*

Дети, которые съели маршмеллоу, во взрослой жизни стали тратить все деньги на удовольствия, а дети, удержавшие себя в руках, научились копить. У них под рукой всегда были ресурсы для достижения своих целей.

*Получается, что обнаруженные различия между детьми проявлялись в течение всей дальнейшей жизни? Фатализм какой-то...*

На первый взгляд, «отказники» один раз задействовали силу воли. Но исследования показали, что они проявили особую способность — метакогницию, то есть умение наблюдать за собой со стороны. Ребенка обуревают желание съесть конфету, но одновременно он понимает, что потакать этому желанию невыгодно. И он переносит внимание на что-то другое. «Это нарисованное маршмеллоу, его нельзя съесть, буду-ка я лучше смотреть на стену», — решает ребенок. Такая способность свойственна успешным людям. Скажем, предприниматели умеют убеждать себя, что деньги, которые приносит бизнес, как бы ненастоящие — на них нельзя ничего купить, поэтому нужно оставить их в обороте.

*У российских предпринимателей с метакогницией плоховато — деньги они тратят не глядя. Что не мешает им быть успешными людьми.*

Полностью отказаться от непосредственного удовлетворения желаний невозможно — тогда незачем будет жить. Нужно лишь не давать искушению возможности захватить тебя целиком. Полагаю, что с этим у русских предпринимателей все в порядке. Думаю, они не покупают машины, виллы и яхты в ущерб своим компаниям. У того, кто не способен к метакогниции, нет ни бизнеса, ни денег.



*Я согласился бы с этим, если бы 100% детей, съевших маршмеллоу, стали неудачниками. Но это ведь не так?*

Действительно, некоторые дети, поддавшиеся соблазну в ходе эксперимента, оказались успешны во взрослой жизни. Но я не считаю этот факт доказательством неверности «принципа маршмеллоу». Скорее он говорит нам, что людей, predisposed к искушению, можно исправить. Ведь эти дети потом научились контролировать свои желания. Вообще, метакогниция — это проявление эмоционального интеллекта. А его можно развить.

*А надо ли вообще переделывать нетерпеливых сладкоежек? Разве они кому-то мешают?*

Не то слово! Эти люди могут разорить экономику любой страны. Возьмем, к примеру, США. Не скопив к старости ни цента, американские любители маршмеллоу обанкротят систему социального страхования, затем рухнет система здравоохранения. В результате многие люди окажутся обездоленными, вырастет число самоубийств. Резко упадет потребительский спрос, компании начнут сворачивать бизнес. Это уже случалось со многими странами. Вспомните Аргентину, которая была восьмой экономикой мира — и в одночасье вылетела из первой сотни.

*Не утрируете ли вы, списывая экономический крах Аргентины на недостаток метакогниции?*

Государства, которые осознают «принцип маршмеллоу», будут успешными, а те, кто его проигнорирует, сдадут свои позиции. Не нравится пример с Аргентиной? Хорошо, вот другой. Моя книга стала бестселлером в Южной Корее, опередив там даже «Гарри Поттера». Корейские журналисты сказали, что я затронул принцип, который сделает их страну мировым лидером по производительности труда (сейчас Корея на 11-м месте по этому показателю, а к 2050 году планирует стать первой). Мне даже заказали написать учебник по «принципу маршмеллоу», и по этой книге теперь занимаются во всех корейских школах.

*Остается ждать хороших новостей из Южной Кореи. Важнейший фронт в борьбе за спасение мира от любителей сладкого — педагогика?*

Да. Родителям надо воспитывать детей так, чтобы те знали: никакое удовольствие нельзя получить прямо сейчас. А обучение умению переносить внимание с предмета искушения на что-то другое должно стать частью школьной программы. В американских школах, входящих в сеть KIPP, ученикам даже выдают футболки с надписью: «Не ешь маршмеллоу!» Детям прививают правильное поведение: самоконтроль, дисциплину и умение ставить перед собой долгосрочные цели.

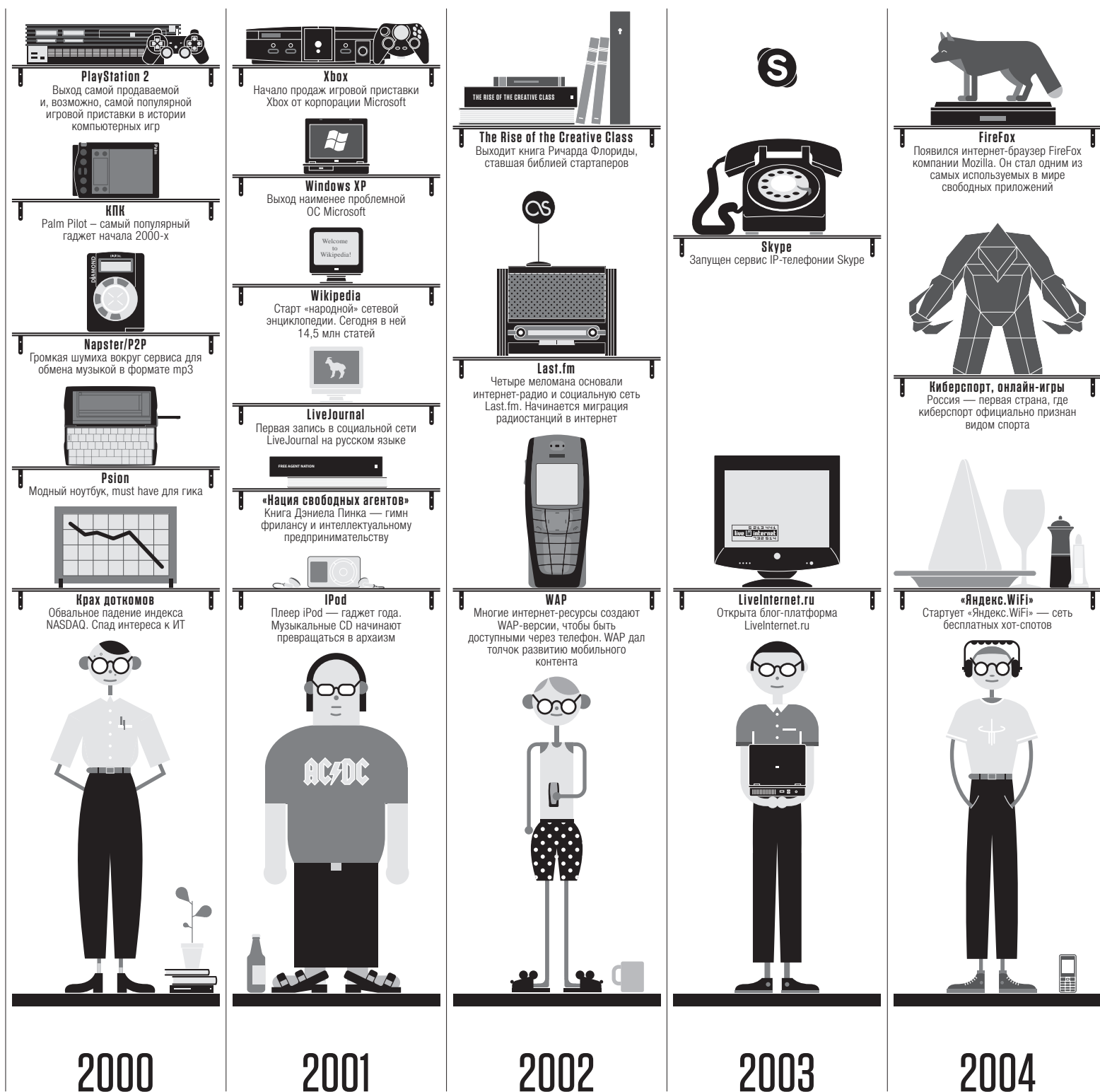
*А как внедрение правила маршмеллоу повлияет на бизнес? Рекрутеры начнут запирают соискателей в переговорной наедине с леденцами?*

Не думаю. Возможно, компании изобретут новые мотивационные схемы. Работодателям, помимо прочего, стоит стимулировать личные накопления своих работников. Скажем, если сотрудник сохраняет на счете 10% своей месячной зарплаты, то компания может выплатить ему дополнительный бонус в 2%. Скажете, что это пустая трата денег? Ничего подобного. Бизнесу нужны высокоэффективные работники, верно? А теперь спросите себя: будут ли сотрудники-банкроты, которым нечем платить даже за содержание квартиры и машины, работать хорошо?



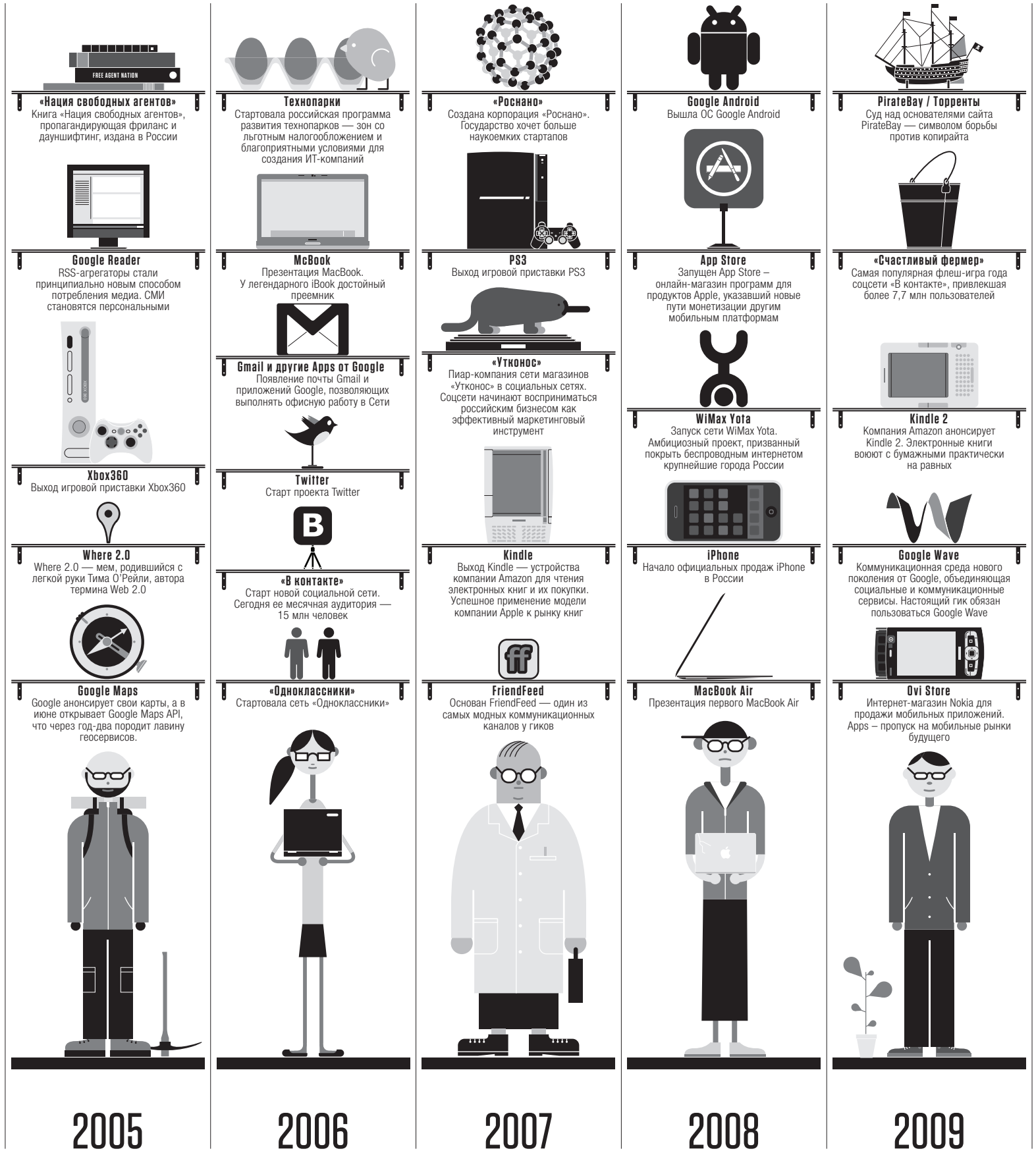
# ЭВОЛЮЦИЯ ГИКА

Развитие технологий оставляет неизгладимый отпечаток на своих адептах. «Секрет фирмы» отследил наиболее заметные события последнего десятилетия, которые повлияли на превращение унылого системного администратора в модного гика.



1/2-2010

СЕКРЕТ ФИРМЫ





Seth Godin's blog



СЕТ ГОДИН ГУРУ МАРКЕТИНГА

ЕСЛИ КОРАБЛЬ ТОНЕТ, СЛЕДИТЕ ЗА САМЫМИ БОГАТЫМИ Пассажирами. KINDLE УБЬЕТ КНИЖНЫЕ МАГАЗИНЫ. ТИПИЧНЫЙ АМЕРИКАНЕЦ ПОКУПАЕТ ОДНУ КНИГУ В ГОД. ЕМУ ВСЕ РАВНО. НО ТЕМ, КТО ПОКУПАЕТ ОТ 100 ДО 300, — НЕТ. И ОНИ УЖЕ УШЛИ. КОГДА ЮРФИРМЫ ОСВОИЛИ ФАКС, FEDEX ПОНЯЛ, ЧТО ПОТЕРЯЛ ДОЙНУЮ КОРОВУ, И ВОВРЕМЯ ПЕРЕКЛЮЧИЛСЯ НА ГРУЗЫ. ЕСЛИ КОРАБЛЬ ТОНЕТ, КРЫСЫ ОБЫЧНО ОПАЗДЫВАЮТ УПАКОВАТЬ ВЕЩИ.

[http://sethgodin.typepad.com/seths\\_blog](http://sethgodin.typepad.com/seths_blog)

Blog: Buzz Machine



ДЖЕФФ ДЖАРВИС МЕДИАГУРУ

Я ЧАСТО СЛЫШУ: «ЖУРНАЛИСТИКА — ЭТО СТОРИ-ТЕЛЛИНГ». ВСЕ КИВАЮТ, Я — НЕТ. СЕГОДНЯ У ЖУРНАЛИСТИКИ МНОГО ФОРМ. ПЛАТФОРМЫ, ПОЗВОЛЯЮЩИЕ ДЕЛИТЬСЯ ИНФОРМАЦИЕЙ, АЛГОРИТМЫ, АГРЕГИРУЮЩИЕ И СОРТИРУЮЩИЕ КОНТЕНТ, СОТРУДНИЧЕСТВО И КРАУДСОРСИНГ, РОЖДАЮТ ЖУРНАЛИСТИКУ НЕ ОБЯЗАТЕЛЬНО В ВИДЕ ИСТОРИЙ. ЖУРНАЛИСТИКА МОЖЕТ БЫТЬ ПОТОКОМ (TWITTER) И СРЕЗОМ ЗНАНИЙ (WIKIPEDIA). ЖУРНАЛИСТИКА — ЭТО ПРОЦЕСС, А ИСТОРИЯ — ПРОДУКТ.

<http://www.buzzmachine.com>

Blog: Cnewmark

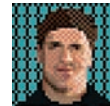


КРЕЙГ НЬЮМАРК ОСНОВАТЕЛЬ CRAIGSLIST.COM

MOVE YOUR MONEY — ПРОЕКТ, СПОСОБНЫЙ ИЗМЕНИТЬ НАШУ ЖИЗНЬ. ЕГО ИДЕЯ — ПЕРЕДАТЬ ВЛАСТЬ ОТ УОЛЛ-СТРИТ НАРОДУ. ДЛЯ ЭТОГО КАЖДЫЙ ДОЛЖЕН СДЕЛАТЬ ПРОСТУЮ ВЕЩЬ: ПЕРЕВЕСТИ ДЕНЬГИ ИЗ БАНКОВ «БОЛЬШОЙ ШЕСТЕРКИ» В НЕБОЛЬШИЕ ЛОКАЛЬНЫЕ БАНКИ ИЛИ КРЕДИТНЫЕ СОЮЗЫ. КРУПНЕЙШИЕ БАНКИ НЕСУТ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ЗА 97% РИСКОВАННОГО РЫНКА ДЕРИВАТИВОВ, ТОГДА КАК ЛОКАЛЬНЫЕ В СВОЕМ ПОВЕДЕНИИ ГОРАЗДО БОЛЬШЕ ПОХОЖИ НА ОБЫЧНЫХ ЛЮДЕЙ.

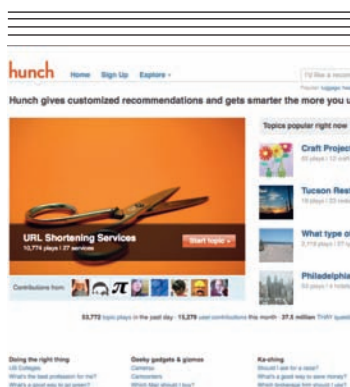
<http://cnewmark.com>

Blog: Blog Maverick



МАРК КЬЮБАН ВЛАДЕЛЕЦ КЛУБА NBA DALLAS MAVERICKS

У КАЖДОГО МЕДИА ЕСТЬ СВОЙ УРОВЕНЬ СОУЧАСТИЯ. БЛАГОДАРЯ ИНТЕРНЕТУ МЫ МОЖЕМ УВЕЛИЧИВАТЬ ЭТОТ ПОКАЗАТЕЛЬ. МЫ ОЖИДАЕМ СОБЫТИЕ, СМОТРИМ, ПЛАНИРУЕМ, ПРИНИМАЕМ УЧАСТИЕ. МЫ МОЖЕМ «ТВИТТИТЬ» О НЕМ, ПИСАТЬ В БЛОГАХ И КОММЕНТИРОВАТЬ В FACEBOOK. ПОТОМУ ЧТО ЗНАЕМ: У НАС ЕСТЬ ДРУЗЬЯ, КОТОРЫМ ЭТО ИНТЕРЕСНО. МОТИВИРУЙТЕ ЛЮДЕЙ ПОВЫШАТЬ СВОЙ УРОВЕНЬ СОУЧАСТИЯ — И ВЫ УВЕЛИЧИТЕ ЦЕННОСТЬ ШОУ.

<http://blogmaverick.com>


## СОВЕТ МАСТЕРА

[Hunch.com](http://Hunch.com)

Коллективный помощник в принятии решений. Вы скармливаете сайту вопрос, а его посетители предлагают вам свои решения. Как ни странно, это работает. Возможно, потому, что автор проекта — Катерина Фейк, создатель Flickr.com, одного из столпов социального интернета.



## КНИГИ НА ВСЮ ЖИЗНЬ

[Zoomii.com](http://Zoomii.com)

Крис Тиссен говорит, что на создание Zoomii его сподвигла любовь к большим книжным. Результат — огромная виртуальная книжная полка. Zoomii интегрирован с Amazon.com, в нем около 700 тыс. книг. Достаточно, чтобы провести за разглядыванием обложек не одну жизнь.



## ВЫБЕРИ СВОЙ АПОКАЛИПСИС

[Sdn.slate.com](http://Sdn.slate.com)

Колумнист журнала Slate Джош Левин обошел в простенькой флеш-игре все опубликованные когда-либо сценарии гибели Америки. Выбрав те пять, которые кажутся наиболее достоверными, вы получите характеристику собственного морального и политического облика.



## ЗАЧЕМ ВЫ ТРАТИТЕ

[Blippy.com](http://Blippy.com)

Любите хвастаться покупками? Или экономить? Ваш выбор — Blippy.com. Сайт позволяет сделать свои траты публичными. Бонус: информация о том, сколько тратят ваши друзья, что помогает делать собственный выбор. «Всего \$5 за перелет American Airlines? Почему же я трачу \$150?»

# НОВЫЕ ЯВЛЕНИЯ ТРЕБУЮТ ХОРОШИХ НАЗВАНИЙ. НЕ ЛЕНИТЕСЬ ИХ ПРИДУМЫВАТЬ.

## ВОЗМОЖНО, ТАК ВАМ УДАСТСЯ ПРИДУМАТЬ И НОВЫЙ БИЗНЕС.

### ПАРАХОКИНГ

*PARAHAWKING*

ПАРАХОКИНГ — СОВМЕСТНЫЕ ПОЛЕТЫ  
С ЯСТРЕБАМИ

УПОМИНАНИЯ:  
2 (ЯНДЕКС),  
63 900 (GOOGLE)

Многие знают, что такое выгуливать собаку, и немногие — что можно «вылетывать» птиц. Первому эта мысль пришла в 2001-м **Скотту Мейсону**, когда он в Непале занимался пара-глайдингом. Птицы помогают пилотам искать восходящие потоки теплого воздуха, что делает полет более предсказуемым. Сегодня Мейсон, успевший поработать и в финансах, и в дизайне, — лидер нового направления в экстремальном спорте. Его компания организует полеты с птицами для всех желающих.

### ПЛУТОФИЛ

*PLUTOPHILE*

ПЛУТОФИЛ — БОРЕЦ ЗА ПРАВА  
ПЛАНЕТЫ ПЛУТОН

УПОМИНАНИЯ:  
122 (ЯНДЕКС),  
5300 (GOOGLE)

В 2006 году Международный астрономический союз лишил Плутон, девятый по величине объект Солнечной системы, титула планеты. Оказалось, что это лишь один из многих тел в поясе Койпера. Дисквалификация вызвала протесты землян, а в 2009-м сенат штата Иллинойс потребовал вернуть Плутону былой статус. Плутотилы вербуют союзников: чтобы отдать голос в поддержку Плутона, достаточно приобрести соответствующие наклейки и флай-кардс.

### НИТ-ФРИК

*NEAT-FREAK*

НИТ-ФРИК — ЧЕЛОВЕК, СТРАДАЮЩИЙ  
МАНИАКАЛЬНЫМ ПРИСТРАСТИЕМ  
К ЧИСТОТЕ И ПОРЯДКУ

УПОМИНАНИЯ:  
4 (ЯНДЕКС),  
261 000 (GOOGLE)

Вы приходите в ярость, когда провода гаджетов сплетаются в ком? Культивируете сложную систему папок для архивации бумаг? Поздравляем, вы — neat-freak! Эта фобия не опасна для вас и окружающих. Сайты вроде Neat-freak.com предлагают тысячи устройств для приведения жизни в порядок: распутыватели проводов, держатели для бумаг и другие упорядочиватели жизни. Самое свежее открытие — сайт [Bluelounge.com](http://Bluelounge.com), ассортимент которого приведет нит-фрика в экстаз.

# КАК ВЫУЧИТЬ ВСЕ ЯЗЫКИ

Взаимная непонятность языков — тормоз развития бизнеса. Она вынуждает компании ограничивать круг поиска сотрудников и тратиться на переводчиков. Но наше одноязычие излечимо. Благодаря технологиям человечество пытается воссоздать Вавилонскую башню и вернуть взаимопонимание между людьми.

## I ФУНДАМЕНТАЛЬНЫЕ КОНЦЕПЦИИ, ПОЗВОЛЯЮЩИЕ НАДЕЯТЬСЯ: ВЗАИМОПОНИМАНИЕ ВСЕХ ЛЮДЕЙ ВОЗМОЖНО

### 1 УНИВЕРСАЛЬНАЯ ГРАММАТИКА

В основе языков мира, несмотря на все различия, лежит единый универсальный набор правил. «С точки зрения марсианина все земляне говорят на одном языке», — уверен гуру лингвистики Ноам Хомский

### 2 ЯЗЫКОВОЙ ГЕН

Ученые предполагают, что им удалось выявить специализированный ген FOXP2, отвечающий за речь и языковые навыки. Правда, этот ген есть даже в ДНК кошки, курицы и крокодила

## IV ПРЕОДОЛЕНИЕ СОЦИАЛЬНЫХ БАРЬЕРОВ. ИЗУЧЕНИЕ ЯЗЫКА — ЭТО СКУЧНО И СТРАШНО. НУЖНЫ СОЦИАЛЬНЫЕ ИННОВАЦИИ

### 1 БЕЗ СТРАХА И ПОПРЕКА

Чем выше социальный статус человека, тем больше он боится ошибиться. Компания Connect 18 продает велотренажеры со встроенным видеокурсом: едешь по виртуальной Мексике и сам изучаешь испанский

### 2 ДЕЗЛИТАРИЗАЦИЯ

Мнимую элитарность изучения языков устраняет сотрудничество интернет-пользователей. В сообществе Facebook по изучению испанского языка свыше 14 тыс. членов, французского — 8 тыс., русского — 6 тыс.

## II НЕЙРОСТИМУЛЯЦИЯ: ЧУЖИЕ ЯЗЫКИ БУДЕТ ЛЕГЧЕ ИЗУЧАТЬ, ЕСЛИ УСОВЕРШЕНСТВОВАТЬ МОЗГ

### 1 СТИМУЛЯЦИЯ РЕЧЕВЫХ ЗОН МОЗГА

Нейрохирург Уилдер Пенфилд обнаружил: воздействуя на левое полушарие мозга, можно заставить пациента замолчать. Но как воздействовать на мозг, чтобы человек разговаривал?

### 2 ПАМЯТЬ XXXL

Людям не хватает памяти, чтобы заговорить на всех языках. Канадец Андреас Лозано выяснил, что электростимуляция мозга может улучшать способность к запоминанию

### 3 ЛИНГВОДОПИНГ

Побочный эффект некоторых препаратов для профилактики болезни Альцгеймера — улучшение способностей пациента к изучению языков. Создание таблеток, развивающих лингвистические способности, — вопрос ближайшего будущего

## III НОВЫЕ МЕТОДИКИ: МЫ УЧИМ ЯЗЫК ДОЛГО И К КОНЦУ КУРСА ЗАБЫВАЕМ АЗЫ ГРАММАТИКИ

### 1 КНИЖКИ — НА ПОМОЙКУ

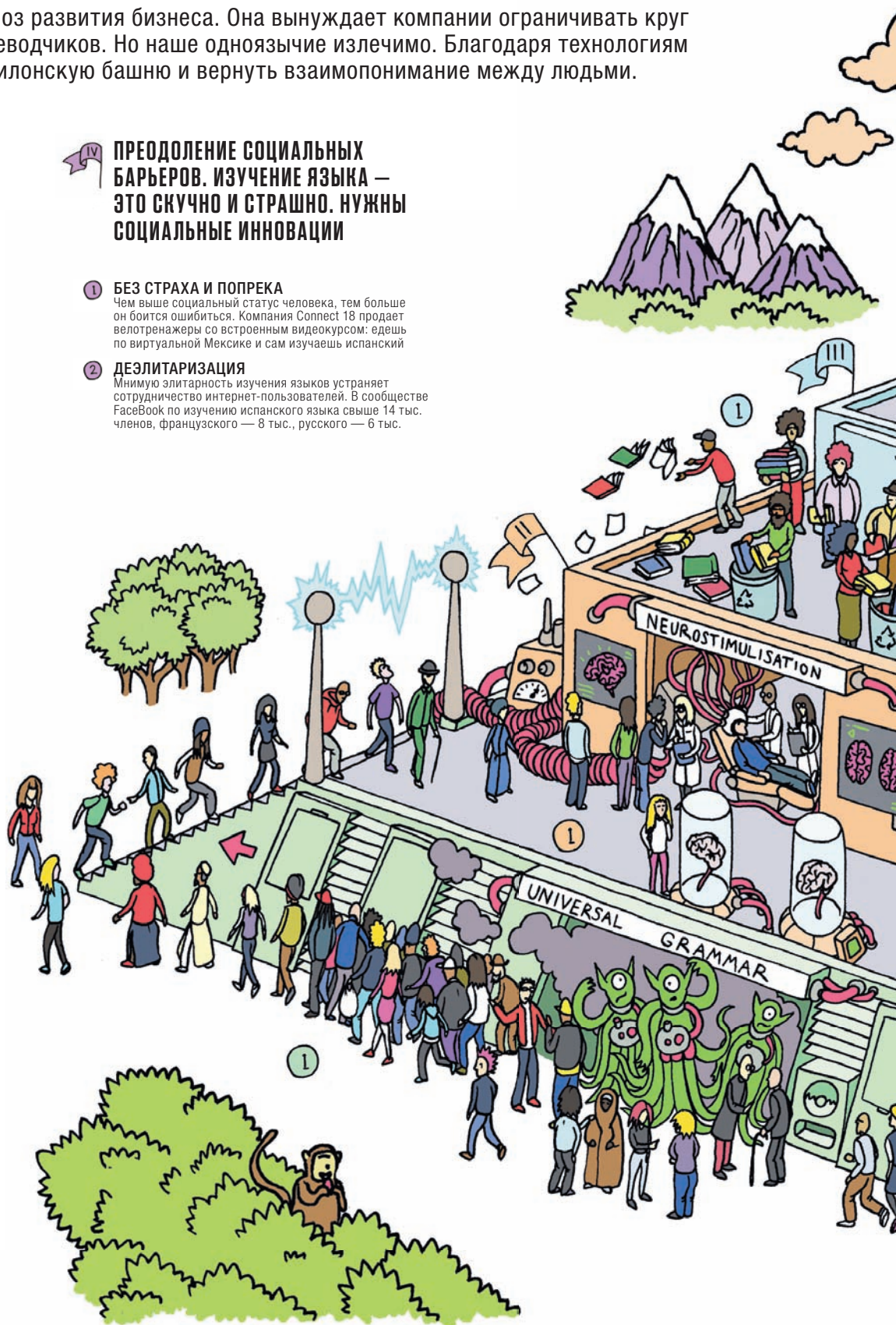
Метод изучения языков Dogme отвергает привычные печатные учебники и домашние задания. Важны не буквы, а живое общение учеников с преподавателем и друг с другом

### 2 КРУГОМ УЧИТЕЛЯ

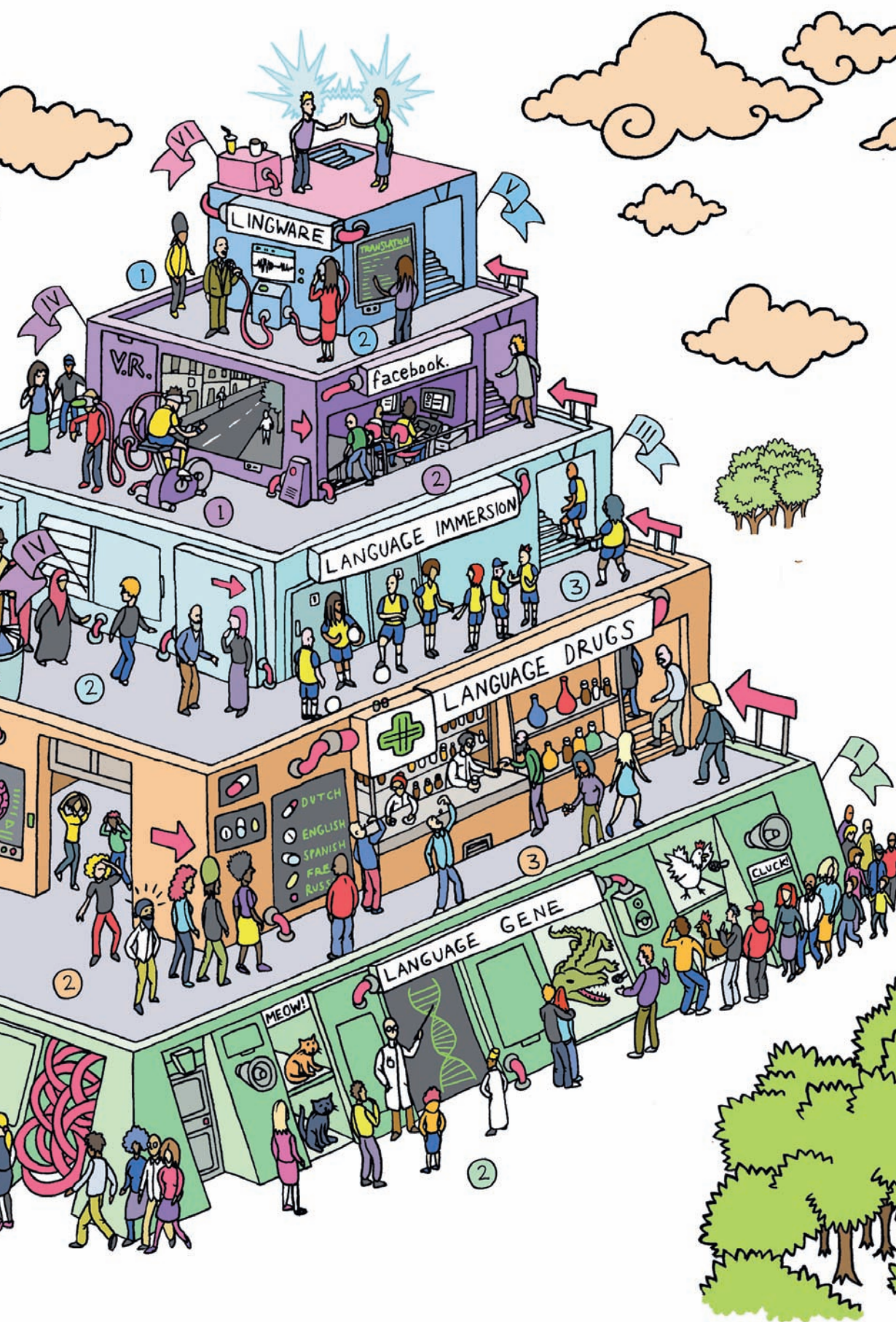
Курсы обучения английскому проводятся на территории Мальты или Южной Кореи — в этих странах он входит в число официальных языков. В запасе у метода — целая Индия

### 3 ВОЛЕНС-НОЛЕНС

Нужно создать «общее дело», например интернациональную спортивную команду, где язык будет средством взаимодействия. Боишься говорить — окажешься на скамейке запасных







## ЛИНГВЕР НОВОГО ПОКОЛЕНИЯ — БУМАЖНЫЕ СЛОВАРИ УСТАРЕЛИ

- 1 ЦИФРОВОЙ ТОЛМАЧ  
Устройство Universal Translator в режиме реального времени преобразует звучащую речь на английском, французском и немецком языках в текст на мониторе. Super Human Speech Recognition от IBM распознает речь точнее человека
- 2 БАЙТЫ РЕШАЮТ ВСЕ  
Электронные переводчики уже обходят человека. В 2008 году журнал из перечня Высшей аттестационной комиссии опубликовал статью, «написанную» программой — генератором текстов и переведенную на русский язык электронным переводчиком

## ЧТЕНИЕ МЫСЛЕЙ НАПРЯМУЮ

**ТЕЛЕПАТИЯ**  
В Университете Торонто по снимку коры головного мозга определяют, какой из двух предложенных напитков выберет испытуемый. Программа ошибается в одном случае из пяти. Когда она станет читать мысли без ошибок, о языковых различиях можно будет забыть



# ИННОВАЦИИ ТЕБЕ НУЖНЫ, ПОТОМУ ЧТО ТЫ ТУПОЙ И У ТЕБЯ НЕТ VISION

МАНФРЕД КЕТС ДЕ ВРИС, ПРОФЕССОР,  
ДИРЕКТОР ЦЕНТРА ГЛОБАЛЬНОГО  
ЛИДЕРСТВА INSEAD, ПОЧЕТНЫЙ  
ПРОФЕССОР ESMT



С самого начала мирового финансового кризиса теоретики менеджмента учат руководителей, как жить после депрессии. Иногда послания, с которыми они обращаются к бизнесменам, выглядят как ненавязчивый добрый совет: «Когда кризис закончится, вам будут нужны новые менеджерские идеи, и неплохо было бы иметь их уже сейчас». Иногда это превращается в патетическое воззвание: «Причина кризиса — в отсталости наших технологий управления. Давайте объединимся и вместе совершим революцию в менеджменте!» Но общий смысл послания — руководителям нужно меняться сегодня, поскольку посткризисному миру понадобятся новые лидеры. Не думаю, что стоит принимать такой аргумент во внимание.

Я считаю, что «лидерские инновации» — химера, ей

Иллюстрация: Charlie Duck

запугивают менеджеров. Сторонники этой идеи говорят руководителю: «Инновации тебе нужны, потому что ты тупой и у тебя нет vision. Ты уже отстаешь от времени, а что будет с тобой завтра? Во главе изменений встанут другие, а ты будешь всю жизнь бежать за повозкой». Вы не находите это парадоксальным: светлый новый мир, который наступит после окончания депрессии, будет для менеджеров страшнее самой депрессии?

Утверждение о том, что нынешний кризис изменит сущность лидерства, — чепуха. Насколько я могу судить о предмете, важнейшие лидерские приемы были найдены как минимум во времена Александра Македонского и дошли до нас в неизменном виде.

Присмотритесь к этой фигуре внимательнее. Александр стал самым успешным полководцем в истории

благодаря тому, что умело использовал шесть лидерских техник. Его приказы были простыми и понятными для подчиненных. Александр был партисипативным лидером — его военачальники могли самостоятельно принимать решения, не рискуя при этом лишиться головы. Он работал на переднем крае — всегда впереди своего войска. Он подавал воинам личный пример. Наконец, Александр разговаривал со своими солдатами перед битвой. «В прошлый раз вы добились фантастического результата, — объяснял великий македонец. — Давайте повторим успех!»

Теперь спросите себя: разве сегодня успешные управленцы делают не то же самое, что в свое время делал Александр Великий? За прошедшие с тех пор более чем 2000 лет мир серьезно изменился и пережил катаклизмы, намного серьезнее депрессии конца 2000-х, а набор основных техник успешного лидера остался неизменным.

Вы все еще верите, что нынешний экономический кризис приведет к революции в менеджменте?





2010-й станет годом, в котором блоги и традиционные СМИ по-настоящему столкнутся и приобретут качества друг друга. Уже сегодня на первых полосах The New York Times — материалы, написанные блогерами. Журналисты Gawker тем временем нацелены на отчаянный поиск эксклюзивных материалов. Раньше розыск эксклюзива был прерогативой серьезных СМИ, а мы только обсуждали найденное. Сегодня блоги и СМИ становятся друг другом.

Мы в Gawker все еще используем базово сильные стороны блогов и можем опубликовать заметку, основанную на неподтвержденном слухе. И получаем удовольствие, время от времени нарушая традиционные старосветские медиаусловности. Например, недавно мы предложили \$100 тыс. за «партизанские фото» за-

вораживающего всех планшета от Apple. Для традиционных СМИ это за гранью добра и зла. Это ведь «коррумпированная журналистика». Наш ответ: «Великолепно! Нам больше достанется».

В ближайшее время блоги, ставшие СМИ, например Gawker Media, будут расти за счет расширения своего редакционного спектра. Вот пример: один из наших проектов, сайт Kokatu, из ресурса, узко направленного на индустрию видеоигр, превратится в сайт для молодежи в режиме lifestyle и будет освещать темы, интересные современным людям. Не только видеоигры, но и обзор фильма «Аватар», и свежие анимированные японские манга. Происходит реверс: от общего к очень узкому — и теперь обратно к общему.

В начале экономического кризиса я предсказывал, что интернет-СМИ потеряют 40% своих доходов. По большому счету, я оказался прав. Уточните в рекламном отделе Yahoo! Однако я слегка ошибся в одном: медиасайты категории премиум, в которую входит Gawker, переживают кризис достаточно легко, без драматического падения оборотов, а в некоторых случаях даже с их увеличением. Но я не возражаю: лучше быть неправым и живым, чем правым и мертвым.

Интернет до сих пор не определился с лидерами новостного сектора. Спорадические данные, основан-

ные на не очень надежной статистике показа страниц, демонстрируют: среди топ-50 онлайн-СМИ есть и исключительно интернет-ресурсы, и телевизионные конгломераты, и газеты (которых меньше всего), и радиостанции. Пока интернет-СМИ не являются доминантной силой. Обратите внимание, что у телевизионных брэндов есть будущее в интернете.

Меня невероятно изумляет, что известные и уважаемые СМИ (и их онлайн-версии) не уничтожили интернет-СМИ в первые пять минут их существования.

Блоги скоро изменят свой стандартный «вертикальный» вид. Доминантой в них вместо ленты станут самые популярные и важные истории. То есть блоги и визуально, и концептуально станут похожи на новостные сайты. И динамика в них изменится.

Сейчас есть две концепции для создания новостных блогов. Основанные на имени (Huffington Post или Drudge Report) и основанные на редакционном стиле (Gawker). Я сторонник второго варианта, так как я скромный. И ленивый.

НИК ДЕНТОН,  
СОЗДАТЕЛЬ GAWKER MEDIA,  
БЛОГА О НОВОСТЯХ  
И СЛУХАХ

**ЛУЧШЕ БЫТЬ  
НЕПРАВЫМ  
И ЖИВЫМ,  
ЧЕМ  
ПРАВЫМ  
И МЕРТВЫМ**







НЕБОЛЬШИМ  
И МАЛОИМУЩИМ  
КОМПАНИЯМ БАНКИ  
ОТКАЗЫВАЮТ В ССУДАХ  
БЕЗ ЛИШНИХ РАЗГОВОРОВ.  
НО ЕСТЬ МЕСТА, ГДЕ  
ДЕНЬГИ ВЫДАЮТ  
ДАЖЕ ОТВЕРЖЕННЫМ  
ЗАЕМЩИКАМ.

1

БЫСТРЫМ,  
УМНЫМ,  
НЕБОГАТЫМ

Скромное издательство «Мозаика-синтез» выпускает образовательную литературу для дошкольников. Оно динамично развивается, но единственное его имущество — книжки на складе. «Под такое обеспечение никто денег не дает по причине его крайне низкой ликвидности, банкиры оценивают книги практически по цене макулатуры — с 30-процентным и более дисконтом к оптовым ценам», — рассказывает владелица издательства **Эльфия Дорофеева**.

Банки не слишком любят малых предпринимателей, потому что у них нет недвижимости и прочего дорогого имущества, которое можно заложить. И небольшие заемщики, даже процветающие, часто получают в кредитных учреждениях от ворот поворот. Тем не менее «Мозаика-синтез» за последние три года трижды брала годовые кредиты на пополнение оборотного капитала в Московском индустриальном банке. Сначала 7,5 млн руб., потом 12 млн, а в прошлом году 15 млн руб. Причем ставки были вполне рыночными.

Щедрость банка объяснялась не столько перспективами издательства, сколько тем, что гарантом по кредиту выступил Фонд содействия кредитованию малого бизнеса города Москвы (ФСКМБМ). В частности, по последнему кредиту он дал поручительство на 70% запрошенной суммы. Собственным залогом — книгами — «Мозаика-синтез» закрыла 30-процентный остаток.

«Мы всегда брали ссуды на пределе своих возможностей — максимальную сумму, которую были способны отдать, если затянем пояс потуже», — говорит Эльфия Дорофеева. Это рискованно, но компании до сих пор удавалось вовремя возвращать долги. Ведь детская литература оказалась наименее подвержена влиянию кризиса, нежели другие сегменты книжного рынка. К тому же у компании есть гарантированный сбыт: книжки «Мозаики-синтез» поставляются в 70% московских детских садов. Эльфия Дорофеева вообще считает, что издательство обязано 75-кратным ростом выручки за десятилетие своего существования именно займам под поручительство фонда.

### МОСКВА ГАРАНТИРУЕТ

В 2008 году вступил в действие федеральный закон 209-ФЗ «О поддержке малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации». В регионах,

словно грибы, стали множиться специальные государственные фонды, которые выдают поручительства по кредитам, взятым малым и средним бизнесом. Сегодня таких фондов насчитывается 67, самым крупным считается ФСКМБМ с капиталом 4,2 млрд руб. — он был основан еще в 2006-м, до появления эпохального 209-го закона. Только в прошлом году под поручительство ФСКМБМ было выдано кредитов на 7,8 млрд руб., а число действующих договоров поручительства составляет 1,8 тыс.

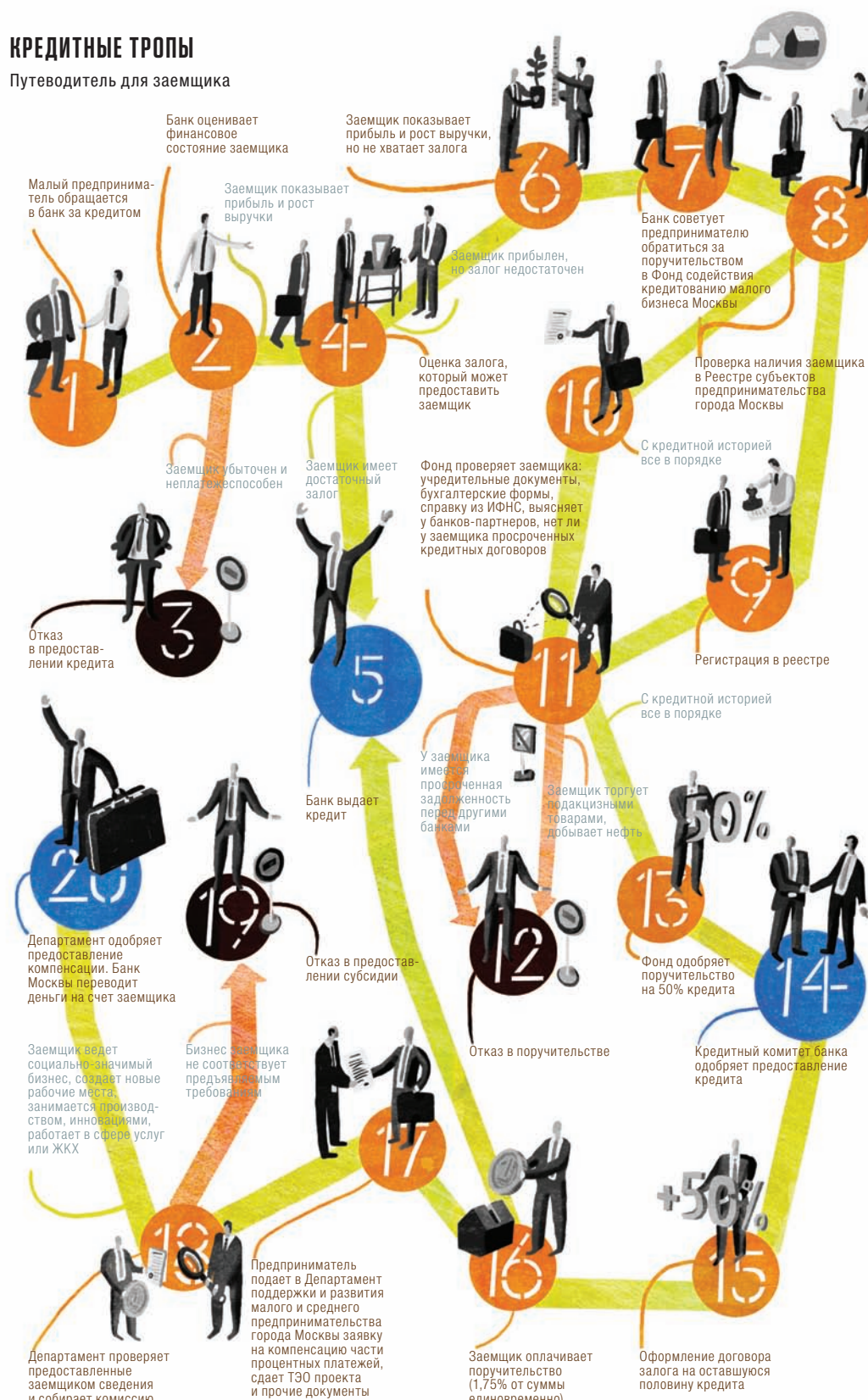
Ссуды предоставляют 25 аккредитованных банков-партнеров, и предприниматель должен сначала обратиться в банк, а уже после в фонд за гарантией по кредиту. Срок поручительства сейчас неограничен, а лимит поручительства на одного заемщика — 30 млн руб. Правда, средняя сумма, по словам директора ФСКМБМ **Алексея Ермолаева**, гораздо меньше (1 млн руб. в 2009 году). Кроме того, помощь стоит денег — заемщик должен один раз заплатить фонду 1,75% годовых от суммы поручительства. Эта комиссия равна для всех.

Однако поручительство обойдется малому предпринимателю гораздо дешевле. Дело в том, что в Москве (а также в некоторых других регионах России) затраты предприятия на поручительство гарантийного фонда компенсируются из бюджета. Возмещаются они в размере 90% от фактически перечисленной фонду денежной суммы. Как говорит Алексей Ермолаев, реальные затраты предприятия, связанные с получением поручительства московского фонда, составляют лишь 0,175% годовых от суммы поручительства.

Получить поддержку московского фонда могут любые столичные малые предприятия (к таковым закон относит фирмы с выручкой не более 400 млн руб. в год и штатом до 100 человек). «Мы помогаем всем, кроме тех, кто торгует водкой и другими подакцизными товарами», — говорит Алексей Ермолаев. Обязательных условий немного: компания должна числиться в Реестре субъектов малого предпринимательства Москвы (пройти процедуру регистрации могут все, она бесплатна и занимает две недели). Претендент не должен иметь недоимок по налогам и прочим обязательным платежам в бюджет. Необходимо также, чтобы у компании было обеспечение не менее чем на 30% кредита, обычно фонд готов поручиться за 50% суммы кредита (вместе с процентами). «Мы не помогаем тем, у кого обеспечения нет вообще», — поясняет Ермолаев.

## КРЕДИТНЫЕ ТРОПЫ

Путеводитель для заемщика



9 млрд руб.

СОСТАВЛЯЕТ  
СЕГОДНЯ  
СУММАРНЫЙ  
КАПИТАЛ ВСЕХ  
67 РОССИЙСКИХ  
ГОСФОНДОВ,  
ДАЮЩИХ  
ГАРАНТИИ  
ПО КРЕДИТАМ  
МАЛОМУ  
И СРЕДНЕМУ  
БИЗНЕСУ





#### КОНВЕЙЕР ДЛЯ ДИРЕКТОРА

Алексей Ермолаев привык к сверхурочным — в месяц ему приходится принимать решения более чем по 100 поручительствам

Но для начала заемщик должен пройти жесткий отбор в банке, который проверит его финансовое положение и примет решение, давать кредит или нет. «Если предприятие убыточно и в принципе не способно вернуть кредит, никто не даст ему денег даже под наше поручительство», — поясняет Ермолаев.

#### ЗА ДЕНЬГАМИ НА АВТОБУСЕ

Впрочем, если банк решит денег не давать, у малого предпринимателя есть еще один вариант воспользоваться помощью государства, говорит **Владимир Добровольский**, генеральный директор компании «Юниаструм лизинг». Можно попробовать лизинг с участием государственных фондов — схему, порожденную кризисом.

Раньше малоимущие предприятия, которым нужно было купить оборудование или транспорт, пользовались лизингом именно потому, что от компании не требовалось никакого залога. Обеспечением служил сам предмет лизинга (например, грузовики), переходивший в собственность предприятия лишь после выплаты его полной стоимости (вместе с процентами). Но в кризис лизинговые компании помимо приобретаемой техники стали настаивать

на дополнительном обеспечении — залоге или поручительстве. Дескать, сами живем на кредитные деньги, которые дорожают. И эту гарантию опять-таки могут дать фонды поддержки малого и среднего предпринимательства.

Например, осенью прошлого года частная ООО «Трафик», третий по величине перевозчик пассажиров в Сургуте, решило обновить парк автобусов. Генеральный директор «Трафика» **Николай Плеханов** договорился с дилером шведской компании Scania о покупке 24 машин Volvo 2003 года выпуска по выгодной цене 41 тыс. евро без НДС — почти вдвое ниже рыночной. Сделка потянула на 1,2 млн евро.

После этого Плеханов пять месяцев обивал пороги банков Ханты-Мансийского автономного округа (ХМАО), пытаясь получить кредит. Но понимание встретил лишь в Ханты-Мансийском банке (ХМБ), где ему предложили лизинговую схему с участием компании «Югра-лизинг» (родственной структуры ХМБ).

По совету банка ООО «Трафик» обратилось за поручительством в Фонд поддержки малого и среднего предпринимательства ХМАО. Этот фонд с капиталом 557 млн руб. является одним из крупнейших в стране (не считая московского). К началу декабря 2009 года он выдал местным предпринимателям 295 поручительств на 328 млн руб., рассказала начальник отдела проектного финансирования фонда **Ирина Гальченцева**. Лимит поручительства — 10 млн руб., стоимость — 3% суммы поручительства. Сегодня при фонде аккредитованы 14 банков и две лизинговые компании. Условия поручительства те же, что и в Москве: предприятие должно быть зарегистрировано в ХМАО, аккуратно платить налоги и не заниматься продажей или производством подакцизных товаров.

В итоге через две недели после получения заявки от ООО «Трафик» фонд выдал ему поручительство на 10 млн руб. (20% всей сделки), после чего «Югра-лизинг» купила автобусы, оформив с «Трафиком» трехлетний лизинговый договор.

Подобные программы поддержки лизингополучателей действуют во многих регионах, например в Ленинградской, Саратовской, Ростовской, Новосибирской, Самарской и Калининградской областях, в Краснодарском крае и Башкирии. Эти регионы субсидируют предприятиям-лизингополучателям часть лизинговых платежей и авансового взноса. Однако в отличие от региональных фондов московский фонд ФСКМБМ

с лизинговыми компаниями не работает, только с банками. «На данном этапе сотрудничество с фондом гораздо выгоднее лизинговым компаниям, которые хотят получить дополнительное обеспечение, нежели самим предприятиям-лизингополучателям», — полагает Алексей Ермолаев.

### ЗА ЦЕНОЙ НЕ ПОСТОИМ

Несмотря на доступность господдержки, есть одно неприятное обстоятельство: процентные ставки по кредитам для малых и средних предпринимателей, по которым ручаются фонды, нередко на несколько процентов превышают рыночные (то есть те ставки, по которым они получили бы такой же кредит, если бы у них хватало собственного залога).

Объясняется эта накрутка тем, что малый предприниматель имеет право на компенсацию части процентов по кредиту — обычно это 2/3 ставки рефинансирования ЦБ, не более 6%. Банки начали увеличивать ставки: мол, государство все равно вернет вам затраты на проценты, а с учетом этой компенсации ваша фактическая кредитная ставка в любом случае будет ниже рыночной. Когда «Мозаика-синтез» брала последнюю ссуду, банк, по словам Эльфии Дорофеевой, установил ставку существенно выше 18% годовых и взял еще 2% комиссии за обслуживание кредитного счета. То есть ставка оказалась близка к верхнему пределу диапазона 18–22% годовых. Именно такие условия декларируют банки, кредитующие малых и средних предпринимателей под залог, без участия гарантийных госфондов.

Но проблема в том, что большинство предпринимателей компенсацию по банковским ставкам и лизинговым платежам не получают: выбивать ее куда сложнее и дольше, нежели оформлять поручительство. Претенденту на компенсацию процентов нужно, в частности, готовить технико-экономическое обоснование (зачем понадобилась ссуда, создаст ли компания на кредитные деньги новые рабочие места, является ли компания производителем или посредником и пр.). Для рассмотрения таких заявок создается специальная комиссия. Наконец, многие регионы, например ХМАО, не дают компенсаций торговым фирмам. В Москве же на бюджетную субсидию могут рассчитывать инновационные фирмы, предприятия сферы бытовых услуг и ЖКХ, производители,

ЭКСПЕРТ



ВЛАДИМИР ДОБРОВОЛЬСКИЙ,  
ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР «ЮНИАСТРУМ  
ЛИЗИНГ»

### «НА СМЕНУ ФАВОРИТАМ ЛИЗИНГОВЫХ КОМПАНИЙ ПРИШЛИ НОВЫЕ: СРЕДНИЙ И МАЛЫЙ БИЗНЕС, РАБОТАЮЩИЙ НА ВНУТРЕННИЙ РЫНОК»

молодые предприниматели и фирмы с социальной значимой деятельностью.

Издательство «Мозаика-синтез» через все эти тернии прошло в 2007 году, когда обращалось в департамент поддержки и развития малого и среднего предпринимательства города Москвы за компенсацией части процентной ставки по кредиту на 12 млн руб. «Нам тогда помогла социальная значимость нашего бизнеса», — вспоминает Дорофеева. Сумма экономии оказалась значительной (свыше 500 тыс. руб.), но больше директор издательства этот подвиг повторять не захотела: «Время дороже».

ООО «Трафик» из Сургута тоже получило от фонда компенсацию лизинговых платежей в размере 3% суммы лизингового контракта, рассказывает Плеханов. Возможно, именно поэтому ежегодное удорожание купленной техники (в лизинге это аналог банковской процентной ставки) для «Трафика» составило 13,4% годовых в рублях. Для сравнения: до кризиса, когда лизинговые компании еще не требовали дополнительного обеспечения, перевозчик брал в лизинг



#### МАРШРУТ НА ПОЛГОДА

Николай Плеханов полгода обивал пороги банков Ханты-Мансийского автономного округа, пока не вышел на фонд

# 167

**БАНКОВ ВЫДАЮТ КРЕДИТЫ МАЛЫМ И СРЕДНИМ ПРЕДПРИЯТИЯМ ПОД ГАРАНТИИ ФОНДОВ**

девять маршруток Ford, однако тогда удорожание составило всего 10% годовых.

Невзирая на высокие ставки и необходимость оплачивать услуги фонда, компании соглашаются на подобные условия. Ведь деньги нужны здесь и сейчас, а больше взять их неоткуда. «Процентные ставки не самое важное. Если бы не поручительство фонда, мы бы не получили кредит в нужное время и в нужном размере», — говорит генеральный директор кондитерской фабрики «Золотой трюфель» Людмила Черемисова. В июне 2009-го компания начала оформлять в банке «Кредит Москва» ссуду на 28 млн руб. Сроки поджимали: нужно было быстро оплатить новую итальянскую линию по заворачиванию конфет. Половину кредита, за которую поручился фонд, фабрика получила уже через месяц. Другую половину банк дал гораздо позже, когда «Золотой трюфель» оформил в залог свое здание. «Мы не решаем проблему снижения процентных ставок, но решаем проблему получения кредита вообще», — говорит Алексей Ермолаев.

Выходит, что поручительство государственных фондов оказывается вполне реальным (а часто и единственно возможным) источником финансирования для малого и среднего предпринимателя. Хотя и не самым дешевым.



**Издательский дом  
«Коммерсантъ»  
распространяет вместе  
со своими изданиями  
буклеты  
и листовки**

Распространение осуществляется с розничным и подписным тиражами газеты «Коммерсантъ» в Москве и регионах России, а также подписчикам журналов «Коммерсантъ Власть», «Коммерсантъ Деньги», «Коммерсантъ Секрет фирмы», «Коммерсантъ Автопилот», «Коммерсантъ Citizen K» в Москве.

**Дирекция по рекламе:**  
8 (499) 943 9108, (495) 921 2365  
Инга Кузнецова

[www.kommersant.ru](http://www.kommersant.ru)

# direct mail



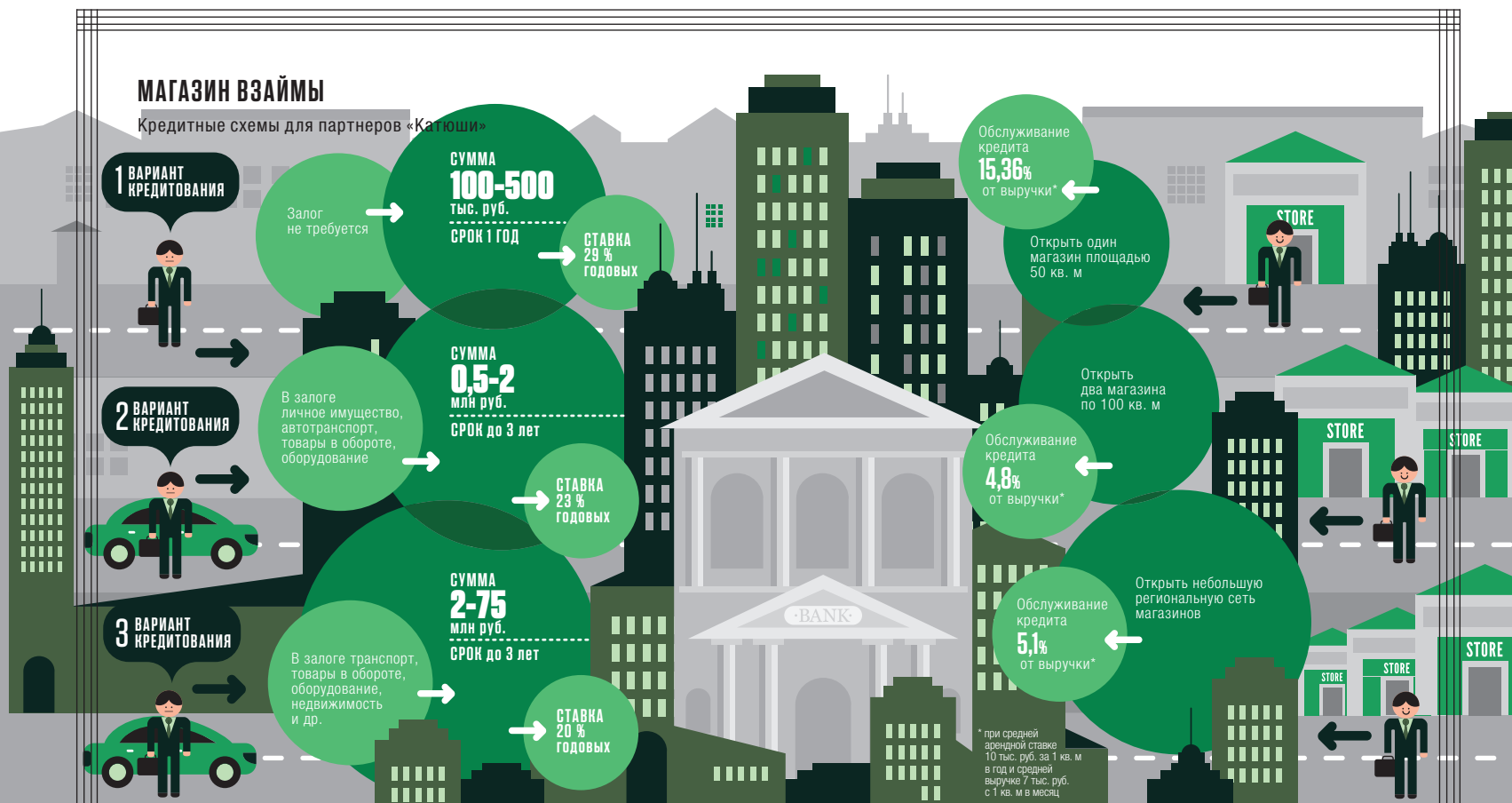
# РЕЗЬБА ПО ДИЛЕРАМ

ПРОИЗВОДИТЕЛИ МЕБЕЛИ, НЕВЗИРАЯ НА КРИЗИС,  
СТРОЯТ ПЛАНЫ ПО УВЕЛИЧЕНИЮ ПРОДАЖ.  
МЕБЕЛЬНЫЙ КОНЦЕРН «КАТЮША» ПОШЕЛ  
НА СЕРЬЕЗНЫЕ УСТУПКИ ДИЛЕРАМ, ЧТОБЫ ДОСТИЧЬ  
ЗАВЕТНОЙ ЦЕЛИ.



## МАГАЗИН ВЗАЙМЫ

Кредитные схемы для партнеров «Катюши»



Источник: концерн «Катюша», расчеты «Секрета фирмы»

## АМБИЦИОЗНЫЙ РИТЕЙЛ

«Бедные дилеры нам не нужны» — до недавнего времени **Сергей Авдеев**, президент и основной владелец мебельного концерна «Катюша» (торговые марки «Дятково» и Odalia) придерживался именно такой позиции. В кризис, когда мебельный рынок просел, а дилеры продолжают сокращать закупки, один из ведущих производителей корпусной мебели ищет способы восстановить спрос и поднять продажи. Авдееву пришлось стать более гибким и протянуть руку помощи тем, кто «победнее».

Мебель, которую выпускает концерн на фабрике «Дятково» в Брянской области, нельзя назвать

*В КРИЗИС,  
КОГДА ДИЛЕРЫ  
ПРОДОЛЖАЮТ  
СОКРАЩАТЬ  
ЗАКУПКИ,  
АВДЕЕВУ  
ПРИШЛОСЬ  
СТАТЬ БОЛЕЕ  
 ГИБКИМ  
И ПРОТЯНУТЬ  
РУКУ ПОМОЩИ  
ТЕМ, КТО  
«ПОБЕДНЕЕ»*

дешевой. Например, цена спального гарнитура колеблется от 45 тыс. руб. до 230 тыс. руб. «Мы используем только импортную фурнитуру и комплектующие, сотрудничаем с ведущими западными дизайнерами», — рассказывает предприниматель. Сеть фирменных салонов и брэнд-секций «Дятково», за создание которой Авдеев взялся еще в 2003 году, сразу после запуска новой фабрики, должна была соответствовать качеству самой мебели. В сеть входили как собственные торговые точки, так и магазины дилеров, открытые по схеме мягкого франчайзинга, типичного для мебельного рынка, — без паушального взноса и роялти, но под торговой маркой поставщика. Единовременные инвестиции в открытие одного магазина площадью

более 200 кв. м составляли не менее \$100 тыс.

К подбору дилеров Авдеев подходил жестко: стать партнерами «Дятково» могли только те, кто имел возможность открыть фирменный магазин на площади не менее 200 кв. м. Помимо этого продавец обязан был иметь опыт работы на мебельном рынке, а работа с поставщиком строилась исключительно по предоплате. К 2007 году у компании было около 400 магазинов, 90% из них по франшизе; к 2009-му их число сократилось до 350 — нерентабельные точки закрывали.

Ритейл-амбиции «Катюши» (в 2008 году выручка концерна превысила \$100 млн) были вполне объяснимы. «Катюша» развивалась даже быстрее рынка — оборот фирменной сети «Дятково» увеличивался на 25–30% в год. Но кризис спутал все карты. Если в 2008 году в России объем продаж мебели перешагнул рубеж в \$10 млрд, то в конце 2009 года, по оценкам экспертов, он сократился почти на треть.

Александр Авдеев оказался в непростой ситуации. Перед самым кризисом он планировал двукратное увеличение производства и продаж. Взял кредиты, заказал оборудование на 7 млн евро и начал строить новый фасадный цех. К середине 2009 года значительно упали объемы продаж. Авдеев отмечает, что по итогам 2009 года «Катюша» потеряла 10% выручки по сравнению с 2008-м. Кроме того, подорожали кредиты — ставки по ним выросли с 10% до 20%. И некоторые банки, с которыми у «Катюши» были заключены договоры о гибкой кредитной ставке, не замедлили ее поднять. В общей сложности компания должна несколько десятков миллионов долларов.

ЭКСПЕРТ



АЛЕКСАНДР ЧЕРНЫЙ,  
ДИЛЕР «ДЯТКОВО» В САНКТ-ПЕТЕРБУРГЕ  
И СЕВЕРО-ЗАПАДНОМ РЕГИОНЕ,  
ГЕНДИРЕКТОР «КАТЮША СПБ»

**«ДИЛЕРЫ,  
ЖЕЛАЮЩИЕ  
РАБОТАТЬ  
С „ДЯТКОВО“,  
НЕ ДЕЛАЮТ  
ЭТОГО, ТАК  
КАК БОЯТСЯ  
ВКЛАДЫВАТЬ  
ЗНАЧИТЕЛЬНЫЕ  
СРЕДСТВА»**

**80%**

дилеров «Катюши» в ноябре и декабре 2009 года воспользовались новой программой концерна по товарным кредитам

## ДИЕТИЧЕСКАЯ МЕБЕЛЬ

В первую очередь Авдеев взялся за сокращение издержек — «мы накопили слишком много жирка». Еще в начале 2009 года президент концерна сократил производственный персонал на 30%. Данная мера, по его словам, не связана с кризисом — еще до спада объема продаж количество рабочих было избыточным. Сократив людей, предприниматель сумел снизить расходы на персонал почти на 20%.

Во-вторых, Авдеев умирал аппетиты по открытию собственных точек продаж. В 2007 году компания начала выкупать розничный бизнес партнеров в крупных городах. Так было легче контролировать продажи, к тому же не все дилеры выполняли жесткие требования к оформлению магазинов и сервисному обслуживанию. В итоге к началу 2009 года у «Катюши» было 60 собственных точек на арендованных и принадлежащих компании площадях — почти 17% от общего числа магазинов. Сейчас у концерна осталось лишь 20 своих точек в Москве — большую часть собственных площадей продали, на арендованные снова «встали» дилеры «Катюши». Таким образом, компания фактически отказалась от идеи развивать собственную сеть продаж.

Экономия, по словам Авдеева, получилась существенная. Когда компания управляла собственной розницей в регионах, она была вынуждена держать там штат представителей, вникающих во все нюансы местного рынка. Теперь этого не требуется.

Но и этой меры оказалось недостаточно. Даже с оставшимся на производстве персоналом Авдеев может





#### В ПОГОНЕ ЗА МАЛЕНЬКИМИ

В кризис зрение Сергея Авдеева обострилось: он увидел тех, кого не замечал раньше

увеличить объемы производства вдвое. Однако чтобы загрузить новое оборудование и вернуть кредиты, компании нужны новые партнеры. «Мы сосредоточимся на собственных продажах в Москве,— объясняет Авдеев,— в регионах отныне будем развивать исключительно дилерскую сеть». Но как убедить дилеров покупать недешевую мебель фабрики «Дятьково», когда многие из них на грани разорения?

#### ГИБКИЙ КОРПУС

«Дятьково» пришлось зафиксировать цены на свою продукцию на уровне конца 2008 года: средняя цена за спальный гарнитур — в районе 60 тыс. руб. Хотя еще в начале

1,45 млн руб.

**ТАКОВ  
ПРОГНОЗИРУЕМЫЙ  
РАЗМЕР ГОДОВОЙ  
ПРИБЫЛИ  
ФИРМЕННОГО  
МАГАЗИНА  
«ДЯТЬКОВО»  
ПЛОЩАДЬЮ  
100 КВ. М  
ПОСЛЕ ВЫХОДА  
НА ПРОЕКТНУЮ  
МОЩНОСТЬ**

2009-го Авдеев пытался цены поднять. Так, в январе–феврале компания отметила рост продаж на 10%, и оптимистично настроенный Авдеев увеличил цены на ту же величину. Но сегодня владелец концерна признает, что возможно, тем самым спровоцировал падение продаж в марте. «Я знаю, что ряд мебельщиков почувствовал кризис раньше нас,— говорит Авдеев,— у некоторых обвал начался еще в августе 2008 года, так что мы долго держались». В итоге в середине 2009-го «Катюша» вернулась к прежним ценам. Однако положения дел это существенно не улучшило.

Не помогло и снижение арендных ставок. В среднем по России они снизились на 30% (в регионах сейчас средняя цена аренды составляет около 800 руб. за 1 кв. м в месяц), но наплыва новых дилеров «Катюша» не дождалась. Тогда глава концерна решил пойти на кардинальное изменение формата фирменной розницы «Дятьково». «Мы отказались от жестких требований по площади торговой точки,— рассказывает Авдеев.— Многие наши партнеры не держат больших товарных запасов, торгуя по каталогу, а для этого не обязательно открывать магазин на 200 квадратов». «Дятьково» разрешило дилерам работать и на небольших площадях в 50 и 100 кв. м. Компании удалось не потерять прежних дилеров и приобрести в 2009 году более трех десятков новых.

Изменились и взаимоотношения с дилерами. «Ну не пошла у одного нашего партнера дорогая мебель, так мы взяли эти гарнитуры обратно,— приводит пример Авдеев.— Продадим в собственном магазине. А ему отгрузили более

дешевую продукцию». Раньше о такой лояльности дилеры «Дятьково» и не мечтали.

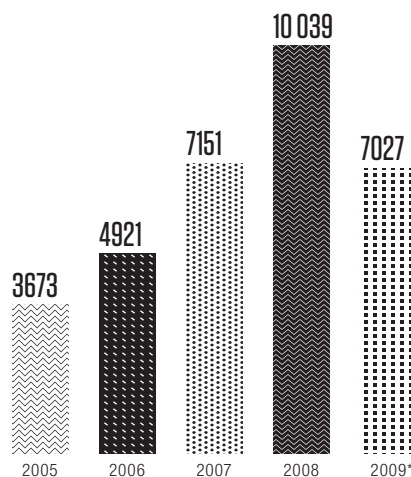
## КРЕДИТНЫЙ КОНТРУДАР

В октябре 2009 года компания предложила партнерам и новые условия работы по товарным кредитам. Для открывающихся новых магазинов Авдеев готов предоставлять выставочные образцы на выгодных условиях — со скидкой 40–48% от розничной цены и беспроцентным кредитом на срок от трех месяцев до полугода. А для новых дилеров, которые только начинают сотрудничать с «Дятьково», скидка на все выставочные образцы автоматически составляет 40% на полгода независимо от объема закупок. Преференции, которые получают новички, вполне объяснимы: Авдеев мечтает об активном росте сети в регионах за счет франчайзи.

Некоторые компании, стремясь поддержать дилеров, идут еще дальше. Например, производитель керамической плитки Kerama Marazzi еще в начале 2000-х годов начал выкупать помещения, полностью их отделывать, оборудовать магазин, а затем сдавать дилерам в аренду по ценам ниже рыночных. Правда, на льготную аренду могли рассчитывать лишь давние проверенные партнеры. В кризис инициатива получила второе дыхание. Компания готова применять эту схему и для новичков. «Нам важно, чтобы партнеры, которые не в состоянии открыть большой магазин, могли выставлять нашу продукцию и продавать как можно больше, ведь у нас только плитки более 900 видов, а есть еще бордюры,

## СРУБИЛИ ДО КРИЗИСА

Динамика продаж мебели в России



\* прогноз  
Источник: Ассоциация предприятий мебельной и деревообрабатывающей промышленности России, экспертная оценка

**«НУ НЕ ПОШЛА  
У ОДНОГО  
ПАРТНЕРА  
ДОРОГАЯ  
МЕБЕЛЬ, ТАК  
МЫ ВЗЯЛИ  
ГАРНИТУРЫ  
ОБРАТНО —  
ПРОДАДИМ  
В СОБСТВЕННОМ  
МАГАЗИНЕ.  
А ЕМУ  
ОТГРУЗИЛИ  
БОЛЕЕ ДЕШЕВУЮ  
ПРОДУКЦИЮ»**

лепнина», — объясняет генеральный директор Kerama Marazzi **Лариса Новикова**. В 2009 году открылось уже шесть подобных магазинов, на подходе еще два. В итоге, по словам Новиковой, Kerama Marazzi в 2009 году продала 18,1 млн кв. м плитки, что лишь на 4,5% меньше, чем в 2008-м. В то время как весь рынок керамической плитки просел на 30%.

Авдеев пока не готов последовать примеру Kerama Marazzi. Однако нашел другой вариант: договорился с банком «Траст» о запуске программы кредитования для дилеров «Надежный партнер». Дилеры сети «Дятьково» смогут получать кредиты на сумму от 500 тыс. руб. до 75 млн руб. на срок от года до трех лет. Процентная ставка — от 20% до 29% (см. схему на стр. 77). «Ставки находятся в пределах рынка, — комментирует аналитик УК „Финам менеджмент“ **Максим Клягин**, — но небольшому розничному бизнесу трудно самостоятельно получить кредит и под 30%. Так что инициатива хорошая».

Авдеев ничем не рискует — все финансовые риски берет на себя «Траст». «Мы заинтересованы в выдаче кредитов для малого и среднего бизнеса, и дилеры „Дятьково“ — дополнительный канал привлечения таких клиентов», — объясняет директор блока по развитию бизнеса с юридическими лицами банка «Траст» **Кирилл Тихонов**. «Катюша» и «Траст» представили совместную программу в начале декабря на выставке «Мебель-2009», и за следующую неделю в банк обратились 35 партнеров «Катюши». На момент сдачи номера в печать три кредита «Траст» уже оформил. По словам Тихонова, речь идет о небольших суммах до 1 млн руб.,

которые были взяты для пополнения оборотных средств. Открывать новые торговые площадки дилеры пока не рискнули.

Как считает Тихонов, первое время будут востребованы кредиты до 2 млн руб., и за полгода банк надеется получить 40–50 новых клиентов из среднего и мелкого бизнеса.

Впрочем, есть в кредитной инициативе «Катюши» одно существенное «но». По замыслу Авдеева, программа «Надежный партнер» должна помочь не только существующим дилерам, но и новым партнерам войти в бизнес «Дятково». Однако «Траст» не кредитует предпринимателей с нуля. И даже минимальный кредит на сумму 500 тыс. руб. новичок в бизнесе не получит.

# 2012

-й год

**СОГЛАСНО  
ПРОГНОЗАМ  
ЭКСПЕРТОВ, МОЖЕТ  
СТАТЬ ГОДОМ  
ВОССТАНОВЛЕНИЯ  
МЕБЕЛЬНОГО  
РЫНКА РОССИИ  
ДО ДОКРИЗИСНОГО  
УРОВНЯ**

Заемщик должен вести предпринимательскую деятельность, пусть даже и не в мебельной отрасли. Однако Сергей Авдеев не унывает: «„Надежный партнер“ не последняя инициатива „Дятково“. Раз мы уже стали более гибкими, то будем искать еще способы, как стимулировать партнеров открывать новые магазины». Если за год компании удастся увеличить число заказов в полтора-два раза, Авдеев будет считать, что своей цели достиг.



**ИД «Коммерсантъ» и издательство «Эксмо» представляют**

# ЭТО обжалованию не подлежит

Как судили и судимы были



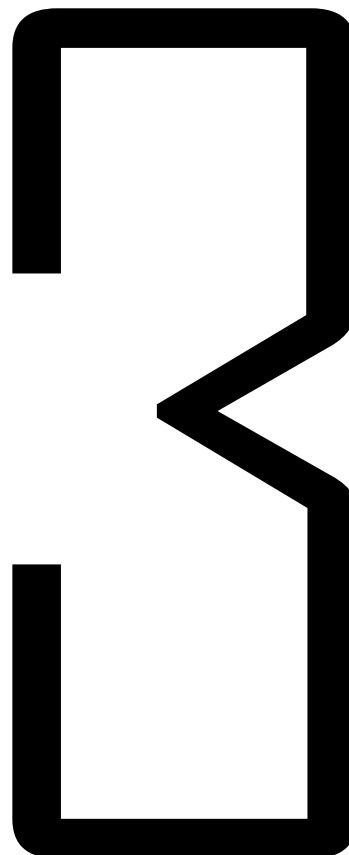
библиотека **Коммерсантъ**

Покупайте книгу в магазинах:

«Библио-Глобус», «Москва», «Московский Дом книги», «Новый книжный» и других крупнейших магазинах страны, а также на сайтах: [www.ozon.ru](http://www.ozon.ru), [www.labyrinth-shop.ru](http://www.labyrinth-shop.ru), [www.biblion.ru](http://www.biblion.ru) и [www.bolero.ru](http://www.bolero.ru)



# БОНУСАМ ВХОД ЗАПРЕЩЕН



**СПЕЦИАЛИСТАМ  
ПО ПРОДАЖАМ И ПО РАБОТЕ  
С КЛИЕНТАМИ ПЛАТЯТ  
НЕБОЛЬШУЮ ЗАРПЛАТУ  
И ПРОЦЕНТ ОТ СДЕЛКИ.  
ЭТО УСТОЯВШАЯСЯ  
ПРАКТИКА. НО НЕКОТОРЫЕ  
КОМПАНИИ НЕ ПРИМЕНЯЛИ  
ЕЕ НИКОГДА И ДАЖЕ  
В КРИЗИС НЕ ОТСТУПИЛИ  
ОТ ЭТОГО ПРАВИЛА.**

Хольгер Пигорс любит проводить опыты. Например, он может предложить собеседнику надеть две перчатки: одну — прозрачную полиэтиленовую, вторую — из мягкого белого материала. Рука выделяет тепло, и полиэтиленовая перчатка прилипает к пальцам. Не очень комфортно. А белая снимается так же легко, как и надевалась, и в ней можно проходить долго. Бизнес-лидер по региону ЕМЕА компании W. L. Gore & Associates эффектом доволен: материал гортекс, из которого сделана вторая перчатка, не пропускает воду, но выводит наружу влагу и пар. За что его ценят любители экстремальных видов спорта. Помимо гортекса компания Gore разработала много других инновационных материалов: кабели, товары медицинского назначения и пр. Удивляет компания не только разработками, но и подходом к бизнесу. Несмотря на то что Gore работает

на b2b-рынке, бренд gore-tex хорошо известен и конечным потребителям, что можно считать маркетинговым достижением. Есть и еще одна особенность, из-за которой некоторые консультанты называют Gore «крейзи», — система мотивации.

### ЗЛО С ПРОЦЕНТАМИ

Под Новый год работники многих компаний гадают, заплатят им бонусы или нет. **Сергей Колпаков**, сотрудник текстильного подразделения российского офиса W. L. Gore & Associates, от этого томительного ожидания избавлен: он точно знает, что премию не получит. Ни в этом году, ни в следующем.

«Сейлз-менеджеры обычно получают фиксированную часть и бонусы, — говорит Хольгер Пигорс. — Но только не у нас». В Gore вообще нет стимулирующих выплат — сотрудникам платят только оклад. HR-менеджеры изучают, сколько получают специалисты на рынке, и предлагают зарплату на уровне.

Разумеется, через какое-то время встает вопрос об ее увеличении. «Мы проводим опрос сотрудников, что сделал конкретный человек, как коллеги оценивают его работу», — рассказывает Хольгер. По итогам опроса зарплату могут повысить. «Процедура затратная, зато честная», — добавляет Пигорс.

Подобная практика существует в Gore с 1958 года — именно тогда американский инженер **Билл Гор** ушел из компании DuPont, в которой проработал 17 лет, и основал собственный бизнес. Такая система выбивается из привычных стандартов. По словам руководителя группы услуг по управлению персоналом и налогообложению физлиц компании КПИМГ (в России и СНГ) **Алевтины Борисовой**, доля переменной части в зарплате коммерческого персонала обычно составляет от 20% до 70%. Gore добивается неплохих результатов и без премий. Сейчас на компанию



### БОНУСЫ ИМ НЕ НУЖНЫ

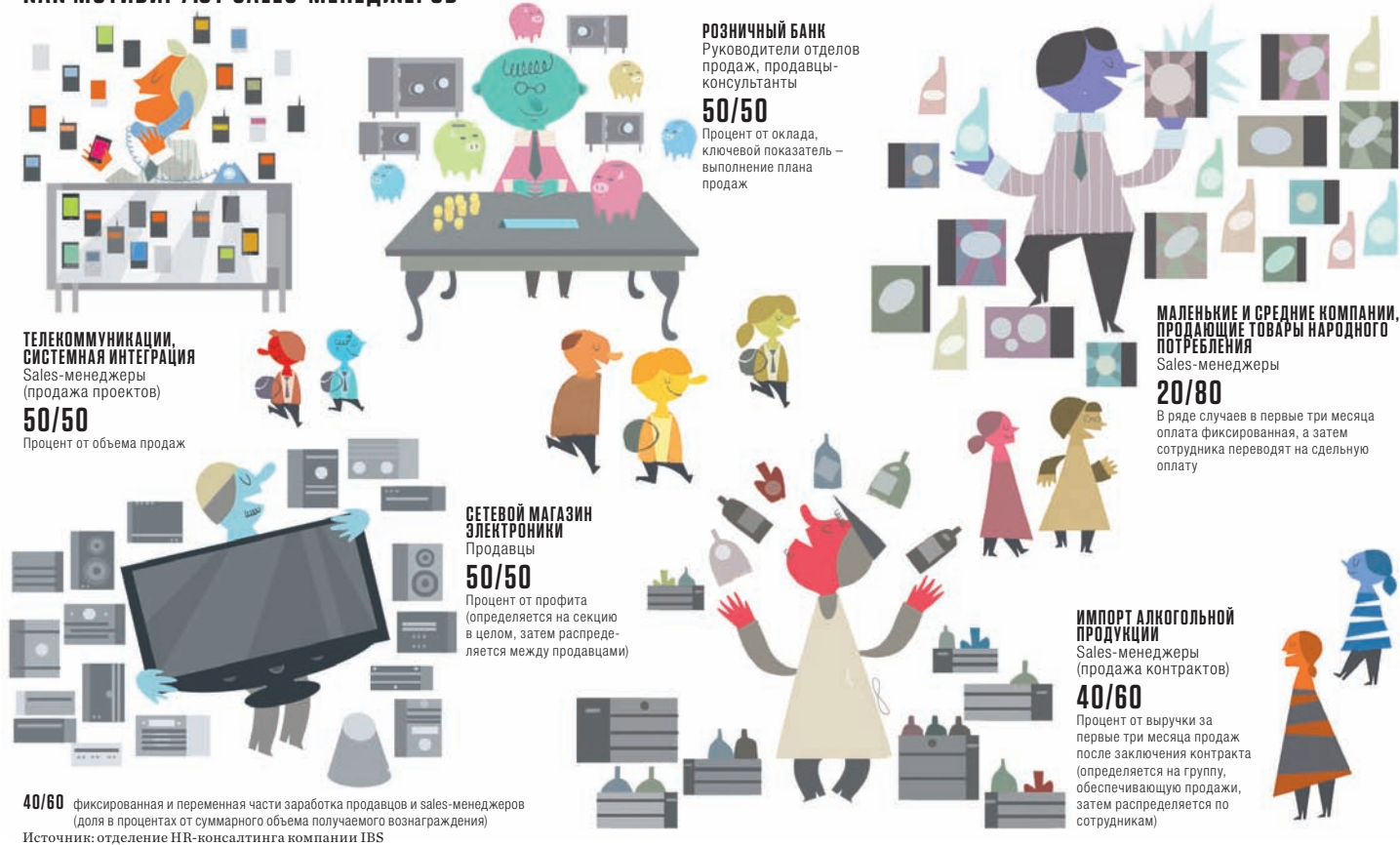
Хольгер Пигорс (справа) и Сергей Колпаков работают в Gore не ради процентов с продаж

с ежегодным объемом продаж около \$2 млрд работают более 9 тыс. человек по всему миру. Получается, что выработка на одного сотрудника — \$222 тыс.

В России компания ведет бизнес с 1998 года, и здесь у нее всего шесть штатных сотрудников. Сергей Колпаков пришел в Gore в апреле 2009-го. «То, чем я занимаюсь, можно назвать „маркет-девелопер“ — „развиватель рынка“. Я должен создавать спрос на одежду, произведенную из материала гортекс, — рассказывает Сергей. — Это реклама, PR, выставки, работа с байерами, обучение персонала в магазинах, которые продают одежду из гортекса и др.».

Когда Сергей устраивался на работу в Gore, его предупреждали, что никаких бонусов не будет. И спрашивали, согласен ли он на такие условия. Раньше Сергей занимался продажами и маркетингом в компании Puma, работал в компаниях-дистрибуторах

## КАК МОТИВИРУЮТ SALES-МЕНЕДЖЕРОВ



Burton Snowboards и обычно получал стимулирующие выплаты. Но сейчас легко обходится без них: «Я чувствую себя комфортно, мне интересно работать. Индусы, например, знают, что никогда не смогут выйти за пределы своей касты, но они все равно мотивированы работать».

Вместо процентов каждый сотрудник Gore может рассчитывать на определенное количество ее акций. Сама компания является семейной и на биржах не котируется, однако с помощью консультантов владельцы оценивают ее виртуальную стоимость. Правда, сразу обналичить свой капитал работник не сможет — нужно подождать несколько лет.

Кроме того, Gore дает сотрудникам возможности для роста. В компании практически отсутствует иерархия, и лидером может стать любой работающий на фирме.

Если есть интересная идея (например, освоение нового региона), то вопрос решается довольно быстро. Нужно ответить всего на два вопроса: действительно ли стоит инвестировать в этот проект энергию и ресурсы и сможет ли компания смириться с возможной неудачей? Если ответ на оба вопроса «да», инициатор идеи приступает к ее реализации.

И все это без бюрократических процедур вроде одобрения советом директоров. Избежать бюрократии помогает «принцип ватерлинии». Инвестиции в каждый новый проект в Gore рассматривают как дыру в бюджете, но не обращают на нее внимания, пока общая сумма всех «дыр» не превысит определенного уровня. Где именно будет проходить эта «ватерлиния», самостоятельно решает каждая проектная команда.



## МОТИВАЦИЯ НЕ ТОЙ СИСТЕМЫ

Генеральному директору агентства Pro-Vision Communications **Владимиру Виноградову** тоже не нравится мотивация, которую измеряют в процентах от объема продаж. В какой-то момент сотрудник решит, что ему хватает денег, и не будет трудиться лучше. А если человек показывает блестящие результаты, есть вероятность, что он уйдет и начнет работать на себя.

В Pro-Vision около 50 сотрудников — они занимаются маркетинговыми коммуникациями, организацией мероприятий и т. д. Во многих PR-агентствах есть аккаунт-менеджеры, которые ведут определенных клиентов, их доход зависит от стоимости выполненного заказа. Однако Виноградов отказался от такой практики еще в 1998 году, посчитав, что при ней риск ухода сотрудника вместе с клиентом слишком велик. И разработал свою систему мотивации.

Главная точка отсчета в этой системе — базовый оклад, к нему начисляются фиксированные надбавки. Например, за выслугу лет. Проработав один год, каждый сотрудник Pro-Vision получит к своей ставке дополнительно 5%, через два года надбавка составит 15%, через три года — до 25% и т. д. В агентстве поощряют и тягу к знаниям. Если сотрудник защитит диссертацию по своему профилю, то кандидату наук прибавят к зарплате 25%, а доктору наук — 50%. Так что если человек работает хорошо, но не

ставит цели подняться по карьерной лестнице, то доход у него тоже будет расти.

Каждый год в агентстве проводится аттестация, которая позволяет повысить оклад. От итогового балла зависит разряд сотрудника: первый говорит о высоком профессионализме и дает надбавку 15%, второй тоже достойно характеризует работу человека (надбавка — 10%), а третий означает соответствие занимаемой должности, не более того (не подразумевает надбавки).

Доход сотрудника зависит и от того, как его эффективность оценит коллектив. Ежемесячно сотрудники Pro-Vision с помощью методики «360 градусов» оценивают коллег. В зависимости от результатов начисляется ежеквартальный бонус (от 25% до 100% оклада). Живыми деньгами его выдают лишь в конце года. «Мы не поощряем менеджеров процентами — мы поощряем их долго и качественно работать в коллективе», — говорит Виноградов.

Недавно предприниматель лишний раз убедился в правильности своего подхода. Одна компания хотела поработать с Pro-Vision, но не получилось: она была связана обязательствами с сетевым агентством. Тогда клиент переманил у Pro-Vision нескольких сотрудников. Через полгода он перезвонил и раздраженно заметил, что у этих людей на новом месте ничего не получается. «Даже если бы вы переманили всю команду, результат был бы тем же», — ответил Виноградов. — Важна грамотная система мотивации, а не отдельно взятые люди».

# 100%

компаний, опрошенных КППМГ в рамках бенчмаркинга систем управления персоналом в России, используют для поощрения своих сотрудников такие виды мотивации, как премии и бонусы. Правда, из-за кризиса размер этих выплат сильно уменьшился



# ЛУЧШИЕ ИДЕИ ДЛЯ ИИ В 2010 ГОДУ

ПРОШЛЫЙ ГОД  
СТАЛ САМЫМ  
ГОЛОДНЫМ  
ДЛЯ ЕВРОПЕЙСКИХ  
ВЕНЧУРОВ.  
ЗАТО ОН ЧЕТКО  
ПОКАЗАЛ, В КАКИЕ  
НОВЫЕ ИДЕИ  
ИНВЕСТОРЫ ВЕРЯТ  
БОЛЬШЕ ВСЕГО.  
«СЕКРЕТ ФИРМЫ»  
ВОСПОЛЬЗОВАЛСЯ  
СИТУАЦИЕЙ —  
И СОСТАВИЛ  
СПРАВОЧНИК  
САМЫХ ДОХОДНЫХ  
НАПРАВЛЕНИЙ.

В прошлом году объем венчурных инвестиций в Западной Европе резко упал (по данным Dow Jones VentureSource, почти на 50% за первые три квартала). Не очень приятное известие для авторов идей. Зато разработки, пользующиеся максимальным доверием инвесторов, представлены среди венчурных сделок-2009 в самом концентрированном виде — чем и привлекли **СФ**.

Данные по европейским инвестициям позволяют четко определить, какие темы и объекты сейчас на гребне очередной волны популярности. Очевидным лидером является направление life science. Это все компании, продукты которых связаны со здравоохранением, будь то новое лекарство, прибор или диагностический метод.

Большой популярностью среди инвесторов пользуется сектор cleantech («зеленые» технологии — альтернативная энергетика, вторичная переработка, биотехнологии, призванные заменить продукты нефтехимии). Интернет-проекты, также получившие немалое количество инвестиций, мы исключили из своего исследования по причине их малой научной ценности.

*ИСТОРИИ УСПЕХА,  
СЧИТАЮЩИЕСЯ  
КЛАССИКОЙ  
РОССИЙСКИХ  
ВЕНЧУРНЫХ  
СТАРТАПОВ,  
ОБЪЕДИНЯЕТ  
С РОССИЕЙ  
В ЛУЧШЕМ  
СЛУЧАЕ ПРОПИСКИ  
СОЗДАТЕЛЯ,  
ИНОГДА — АДРЕС  
ШТАБ-КВАРТИРЫ  
ИНВЕСТОРА*

# ИНВЕСТОРА

В России за весь 2009 год не было ни одной венчурной сделки. Однако **СФ**, проанализировав с помощью сайтов Altassets.com и Realdeals.eu.com более 300 европейских стартапов, сумевших получить венчурное финансирование, отобрал из них десять наиболее пригодных для нашей страны направлений.

## В СССР СЕКСА НЕТ

Не все верят, что России удастся участвовать в гонке венчурных инвестиций на равных с признанными игроками индустрии. Российская ассоциация венчурного инвестирования вот уже скоро 13 лет как есть, а самого инвестирования по сути нет. Разрыв слова и дела начался еще в 1994 году, когда созданные для России по решению ЕБРР фонды были названы венчурными, но инвестировать начали в компании, которые могли в начале 1990-х принести реальный доход, — в мебельные фабрики, консервные заводы, после 1998 года — в розничные сети. Впрочем, в тогдашней России любой бизнес был самым что ни на есть венчурным.

Все истории успеха, которые считаются классикой российских венчурных стартапов (Cybiko, A4Vision, Airinspace — всего числом не более десятка), объединяет с Россией в лучшем случае прописка организатора, иногда — местонахождение штаб-квартиры инвестора. Например, специально



созданный в 2003 году «Альфа-групп» фонд «Русские технологии», едва ли не единственный тогда специально заточенный под проекты, которые можно назвать венчурными, то есть имеющими научную подоплеку, в России вложил деньги лишь в один проект, остальные шесть находились за пределами страны. Опять же, в самом горячем секторе последних лет — life science — российские идеи практически отсутствуют. **Ирина Мельникова**, принципал в американском офисе немецкой венчурной компании TVM Capital, инвестирующей в основном в медицинские компании, знает только одно исключение — препарат «Димебон». Он разработан в 1970-х годах в СССР как средство от аллергии. Но в начале 1990-х **Сергей Бачурин**, директор Института физиологически активных веществ РАН в подмосковной Черноголовке, обнаружил новые свойства лекарства, которые можно использовать при лечении болезни Альцгеймера. Бачурину повезло: его ученик **Сергей Саблин**, владелец американской фармкомпании Selena Pharmaceuticals, попробовал продвигать «Димебон» в США и наткнулся на венчурного инвестора **Дэвида Ханга** — тот как раз находился в поиске новой темы после успешной продажи предыдущей компании.



## WELCOME

Партнер американской венчурной компании Alta Partners Екатерина Смирнягина пока безуспешно ждет проектов от бывших соотечественников

\$5 млрд

*ВЫДЕЛЕНО «РОСНАНО»  
И РВК НА ВЕНЧУРНЫЕ  
ПО СУТИ ИНВЕСТИЦИИ.  
ЭТО ГОРАЗДО БОЛЬШЕ,  
ЧЕМ МОГУТ ПЕРЕВАРИТЬ  
ИМЕЮЩИЕСЯ  
НА СЕГОДНЯ РЕАЛЬНЫЕ  
ПРОЕКТЫ*

Ханг создал компанию Medivation, которая приобрела лицензию на «Димебон» у Selena (за \$25 тыс. плюс 2 млн акций Medivation) и после клинических испытаний продала права на препарат американскому гиганту Pfizer за \$725 млн (из них \$500 млн будут выплачены после одобрения препарата регулятором).

Партнер американской компании Alta Partners **Екатерина Смирнягина**, курирующая инвестиции в сектор life science в Европе, говорит, что хотя ей было бы приятно проинвестировать российскую разработку (все-таки она сама окончила МГУ), те предложения, которые ей довелось рассмотреть, были не вполне актуальны. Правда, оговаривается Смирнягина, речь идет лишь о нескольких проектах и это не повод делать глобальные выводы.

## РИСКОВАЯ КУХНЯ

Конечно, деньги и идеи в России все-таки водятся — это подтверждается опытом компании «Роснано» (см. материал на стр. 90). Но чтобы заварить настоящий венчурный бульон, который кипит в Кремниевой долине, чего-то не хватает.

**Андрей Кессель**, инвестиционный менеджер Amadeus Capital Partners из Кембриджа, настроен оптимистично в отношении венчурных перспектив в России. Просто венчур в стране молодой, как в Европе лет 20–30 назад. Такое мнение подтверждает пример Восточной Европы. Никакой ресурсной зависимости и преобладания государства в экономике там нет. Но с венчурной точки зрения это почти такая же пустыня, как Россия. Из 23 обнаруженных нами сделок самая технологически продвинутая — финансирование сети офтальмологических клиник в Чехии. В Великобритании, по словам Кесселя, до сих пор с профессорами Кембриджа, продающими уже свой второй или третий проект, соседствуют ученые, не понимающие даже основ венчурного инвестирования. Не всегда все очевидно и в разделе интересов между инвестором, автором идеи и университетом, в чьих стенах разработка была сделана. Екатерина Смирнягина подтверждает, что в ее секторе нет закаменевших правил во взаимодействии капитала и знаний: «Одни ученые, которых мы просим помочь разобраться в потенциале той или иной разработки, требуют вознаграждение за консультации. Но многие соглашаются бесплатно».

Андрей Кессель считает, что одним из недостающих ингредиентов венчурного процесса являются опыт и навыки всех его участников. Смирнягина, например, рассказывает, что в ее области ни одна разработка не может рассчитывать на венчурное финансирование, если она не защищена патентом. Однако российские ученые слишком часто спешат с публикацией результатов какого-нибудь исследования, даже не пытаясь оценить перспективы коммерциализации идеи. Просто публикация традиционно важна для их карьеры.

**Илья Голубович**, управляющий партнер британского фонда I2BF Venture Capital, специализирующегося на «зеленых» технологиях, перечисляет: «Со стороны инвестора в сделке участвуют менеджеры фонда, аналитики (финансовые и технологические), часто внешние эксперты по технологиям, а также адвокаты, банкиры и другие контрагенты, необходимые для закрытия транзакции. Со стороны компании всегда участвует менеджмент, порой состоящий из ее создателей, другие акционеры и часто брокеры, „поднимающие“ для компании капитал». В России

# \$7,7

млрд

вложили венчурные инвесторы в медицинские проекты в США в 2009 году. Впервые в истории они обогнали инвестиции в ИТ-компании (\$6,1 млрд)



# IV

место в мире занимает Россия по числу ученых — вслед за США, Китаем и Японией. Зато по числу патентов Россия лишь в конце четвертого десятка — на 37-м месте

**«НАСТОЯЩИЙ ВЕНЧУР — ТАК, ЧТОБЫ И ДЕНЕГ ЗАРАБОТАТЬ, И МИР В ЛУЧШУЮ СТОРОНУ ПОМЕНИТЬ — ВСТРЕЧАЕТСЯ ОЧЕНЬ РЕДКО В ЛЮБОЙ СТРАНЕ»**

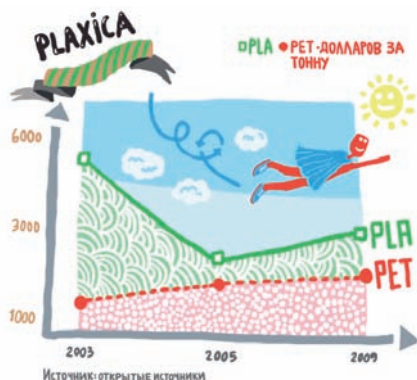
АНДРЕЙ КЕССЕЛЬ, ИНВЕСТИЦИОННЫЙ МЕНЕДЖЕР  
AMADEUS CAPITAL PARTNERS (КЕМБРИДЖ)

же, по словам Голубовича, отсутствуют и технологические аналитики, заточенные «под бизнес», и менеджеры фондов, готовые к работе в малых высокотехнологичных компаниях. Да и ученые крайне редко сотрудничают с предпринимателями на основе «я технический — ты исполнительный директор», как это обычно происходит в Европе.

Второй недостающий пункт, по мнению Андрея Кесселя, — инфраструктура. Контракты между инвесторами и авторами идеи содержат массу разнообразных механизмов взаимной защиты интересов. В России таких проверенных механизмов нет, как нет и юридических компаний, специализирующихся на обслуживании индустрии. Например, большинство российских сделок private equity между компаниями и инвестфондами заключаются в офшорах, в зоне английского права — это гораздо проще, чем проводить сделку в России, где понятие акционерного соглашения появилось совсем недавно. Но там стороной в процессе выступает предприниматель с большим опытом заключения контрактов. Подготовка такой же сделки с каким-нибудь ученым, для которого «офшор» — синоним к слову «махинация», может оказаться нетривиальной задачей. Ничего не знают большинство российских ученых и о механизме spin-off — выделении из состава университета компании как владельца научной разработки. То есть увести идею из института — дело в общем нехитрое, но spin-off — это как раз способ сделать все юридически чисто и ко всеобщему удовольствию.

Третья важная составляющая — success story. «Пока вы в России, The Beatles лишь голос в динамиках, — приводит аллегорию Кессель. — В Ливерпуле же видишь, что они такие же парни, как многие другие. До сих пор в Великобритании каждый успешный „выход“ вызывает вал интереса со стороны предпринимателей: если этот парень смог, почему бы мне не попробовать?»

СФ представляет 100 наиболее перспективных и модных на сегодняшний день идей для венчурного инвестирования. В некоторых из них нам удалось обнаружить российских предпринимателей и ученых — потенциальных «битлов». Другие направления еще ждут своих композиторов: именно там, похоже, имеет смысл искать российские стартапы нового поколения.



## ИДЕЯ №1

Лондонская Plaxica осенью 2009-го получила от четырех инвестфондов, ведущим из которых был Imperial Innovations, 1 млн фунтов стерлингов. Деньги Plaxica обещает потратить на улучшение технологии получения PLA — самого распространенного на сегодняшний день биопластика (80% всего рынка биополимеров). У PLA два достоинства: его получают не из нефти, а из сахарного тростника, и он, в отличие от пластиков нефтехимического происхождения, быстро и полностью разлагается. Для озабоченного экологией западного потребителя это важно: объем продаж биопластиков уже составляет около \$2 млрд, несмотря на их более высокую цену (которая сравнивается с ценой «нефтехимического» пластика лишь при цене нефти \$100 за баррель) и довольно скромные потребительские характеристики. Для России тема PLA в купе с биотопливом имеет стратегическое значение. Если бы

**ВЕДУЩИЕ НАУЧНЫЕ ЦЕНТРЫ:** ФГУП «ГосНИИгенетика» ГНЦ РФ, химический факультет МГУ им. М. В. Ломоносова (кафедра химической энзимологии), Институт биохимии имени А. Н. Баха РАН  
**ГОТОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ:** основные параметры технологии получения PLA общеизвестны  
**ДЕЙСТВУЮЩИЕ ПРЕДПРИЯТИЯ:** в России нет; компания «НБ Ретал» анонсировала строительство завода, но так и не запустила его

отечественным специалистам удалось по характеристикам и цене приблизить PLA к нефтепластикам, это стало бы серьезной подвижкой к тому, чтобы соскочить наконец с «нефтяной иглы».

По словам **Владимира Авдеенко**, генерального директора исследовательской компании Abercade, изучением биопластиков занимаются три российских научных центра. Но интерес со стороны коммерсантов пока только гипотетический. Компания «НБ Ретал», производитель ПЭТ-преформ, с 2005 по 2007 год заявляла, что строит завод по производству PLA в Подмоскowie, но так ничего и не запустила. **СФ** известно еще об одном проекте, который не дошел даже до стадии строительства. Кученым наши коммерсанты, насколько известно **СФ**, не обращались. А зря. После продовольственного кризиса 2007 года стало ясно, что производителям биопластика — того же PLA — нужно будет переориентироваться с сахара как источника сырья на лигноцеллюлозу (ее делают, например, из древесных отходов). И здесь никаких готовых технологий пока нет (эксперты McKinsey ждут прорыва как раз в 2010–2011 годах). Так что простор для работы многочисленных российских специалистов по лесохимии еще есть.

## ИДЕЯ №2

В феврале прошлого года компания Omni-ID получила 10,5 млн евро от Cody Gate Ventures G.P. Limited. Деньги тратятся на наращивание продаж и быстрое проникновение на азиатский рынок. Omni-ID — один из лидеров рынка технологии радиочастотной идентификации, RFID. По назначению технология схожа со всем известным штрихкодом. Но есть важное отличие: RFID может работать без участия человека. **Сергей Дудников**, руководитель департамента RFID ГК «Систематика», сравнивает принцип работы системы с камертоном. Она состоит из считывателя, устройства, посылающего сигнал, и RFID-метки. А метка — из антенны, улавливающей сигнал, и чипа, информация с которого «уходит» в качестве отклика.

Самое перспективное и массовое применение технологии — логистика (отслеживание перемещения товара от производителя до покупателя) и учет.





**С 1970-Х ГОДОВ, КОГДА ТЕХНОЛОГИЯ БЫЛА ИСПОЛЬЗОВАНА ПЕНТАГОНОМ ДЛЯ УЧЕТА МОРСКИХ КОНТЕЙНЕРОВ, ИСТОРИЯ RFID — ЭТО БОРЬБА ЗА СНИЖЕНИЕ ЦЕНЫ МЕТОК**

С 1970-х годов, когда технология была использована Пентагоном для учета своих морских контейнеров, история RFID — это борьба за снижение цены меток. В большинстве случаев они являются расходным материалом и даже существенные издержки (см. схему) по подготовке каждого отдельного внедрения меркнут перед дальнейшими расходами на метки. Определенные успехи в этом направлении есть. С начала 2000-х стоимость метки упала уже с \$8–10 до \$1–1,5. Два года назад первопроходцем выступил Wal-Mart, заставив сотню своих главных поставщиков внедрить RFID-метки. Вслед за Wal-Mart зашевелились все ритейлеры мира. Например, наш X5 активно изучает возможность внедрения технологии, войдя в комиссию при «Роснано». По сведениям **СФ**, еще один федеральный ритейлер уже начал проект по введению RFID на своем автопарке.

В России старейшей внедренческой командой является департамент RFID компании «Систематика» (в прошлом — «Аэро солюшенз»; ведет RFID-проекты не менее пяти лет). Главным заказчиком на создание производственных площадок стала «Роснано». Корпорация уже профинансировала создание СП с итальянской Galileo Vacuum Systems spa, чья технология должна помочь снизить стоимость антенн. В ближайшее время будет заявлено еще об одном производственном проекте. В целом никакого серьезного российского отставания в сфере RFID нет, хотя проектов для страны с такой площадью могло быть и больше. В ближайшие годы дефицит специалистов с опытом внедрения RFID еще будет аукаться новым проектам.

**ВЕДУЩИЕ НАУЧНЫЕ ЦЕНТРЫ:** научных проблем при внедрении RFID давно нет, со времени первого применения прошло 70 лет  
**ГОТОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ:** под каждого заказчика надо разрабатывать новую  
**ДЕЙСТВУЮЩИЕ ПРЕДПРИЯТИЯ:** «Галилео нанотех», «Ситроникс», «Систематика»



### ИДЕЯ №3

Норвежская компания Kebony в прошлом году получила 12 млн евро от Environmental Technologies Fund (ETF) для расширения международной экспансии, а точнее, для выхода на рынок США. Kebony занимается модификацией древесины, то есть получением из мягких пород древесины материала, приближающегося по характеристикам к твердым, более ценным породам. Обычно таких результатов достигают путем термомодификации. В России, например, достаточно хорошо известна финская разработка ThermoWood. Процесс, применяемый Kebony, состоит в том, что сначала ствол обрабатывается пластификатором, а затем под давлением его формуют. Почти все компании, которые занимаются модификацией, сталкиваются с одними и теми же проблемами. Процедура энергоемкая и серьезно удорожает древесину, почти все технологии приводят к проблемам с внешним видом продукта, улучшение одних характеристик приводит к ухудшению других (например, прочная к истиранию, но хрупкая). Похоже, Kebony удалось преодолеть все преграды. В 2004 году было запущено маленькое производство (5 тыс. кубометров

в год), а в позапрошлом появился завод уже достаточно приличных размеров (30 тыс. кубометров в год). Технологию разработал канадский ученый **Марк Шнейдер** на основе одного из продуктов, получаемых при гидролизе, — фурфуролового спирта (сейчас автор продал все права на изобретение). В доведении технологии технологических процессов до ума участвовали также немецкий и норвежский университеты. Стоит продукция Kebony немного ниже бирманского тика, на который похожа по характеристикам. **Ян Нильсен**, директор Kebony по маркетингу, сообщил, что материал на основе сосны стоит около 1000 евро за кубометр. Компания обернула это в свою пользу. Ни одно упоминание продукта не обходится без рассказа о его вкладе в спасение тропических лесов.

В России похожий процесс (только с другим пластификатором) разработал профессор Воронежской лесотехнической академии **Владимир Шамаев**. В 2003-м под маркой «Дестам» его начала выпускать воронежская компания «Олми», где Шамаев выступает как технический директор. Среди клиентов — компания по изготовлению экипажей «Каретный двор» из Набережных Челнов. Инвестиций в доработку продукта Шамаев привлечь не смог, все держится на его энтузиазме.

**ВЕДУЩИЕ НАУЧНЫЕ ЦЕНТРЫ:** Воронежская государственная лесотехническая академия, Саратовский государственный университет (кафедра органической химии, специализация — фурфурол)  
**ГОТОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ:** модифицированная древесина «Дестам»  
**ДЕЙСТВУЮЩИЕ ПРЕДПРИЯТИЯ:** «Олми» (Воронеж)

#### ИДЕЯ №4

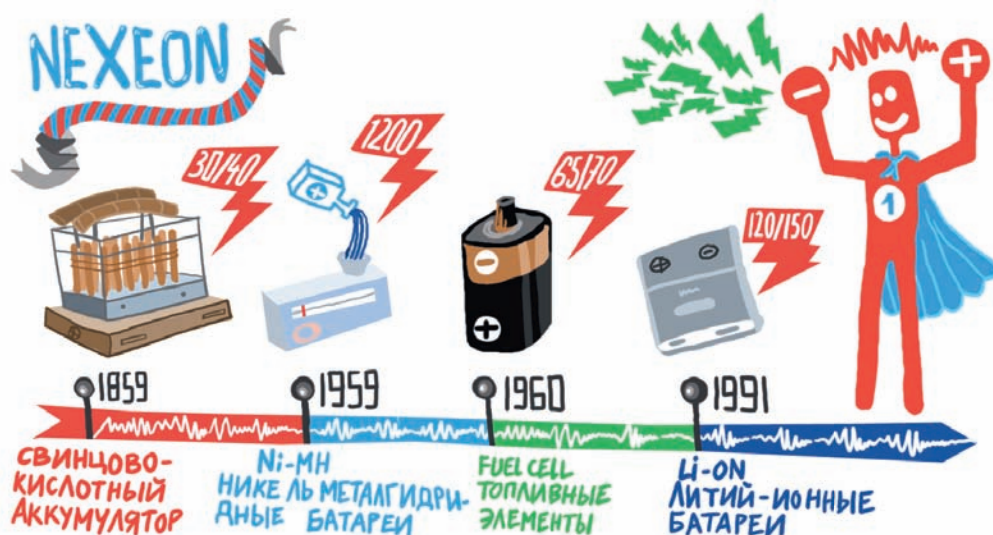
Как и Plaxica, английский Nexeon выделился из Imperial College London. От венчурного фонда колледжа он и получил большую часть прошлогодних инвестиций в 10 млн фунтов стерлингов.

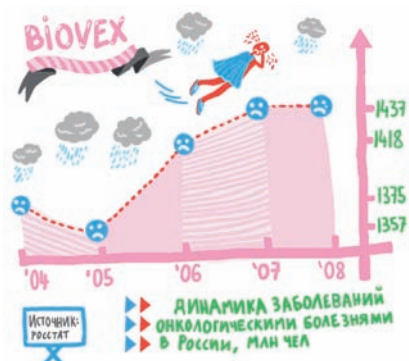
Проблема, над которой работает Nexeon, занимает умы многих ученых. Кремний часто рассматривают как более подходящий материал для анодов батарей, поскольку теоретически способен на порядок увеличить их емкость, однако на практике кремниевый анод очень быстро разрушается. На разрешение этого противоречия и направлены усилия исследователей. Только вот прогресса пока нет. Например, с начала 1990-х относительная стоимость каждого ватта снизилась более чем в шесть раз, однако удельная энергоемкость (electric density, влияет на габариты батареи) практически не изменилась.

При этом основная сфера применения ион-литиевых батарей — разнообразные мобильные устройства, от телефона до игровой приставки и ноутбука. На сегодняшний день емкость, вес и размер батарей стали одним из основных лимитирующих факторов прогресса в развитии таких устройств. Согласитесь, что ноутбук, способный работать без привязки к розетке двое суток, имеет серьезное преимущество перед таким же с двумя часами автономной работы.

В России этой проблемой занимаются ученые Института химии твердого тела и механохимии СО РАН. Кстати, там же «Роснано» начинает проект производства ион-литиевых аккумуляторов, правда большого размера — для электромобилей. В самом конце прошлого года корпорация объявила о совместном проекте с китайской компанией Thunder Sky. Среди ее ноу-хау — уникальная система экспресс-зарядки аккумуляторов (менее полутора часа) и возможность производства батарей емкостью до 700 ампер-часов.

**ВЕДУЩИЕ НАУЧНЫЕ ЦЕНТРЫ:** Институт химии твердого тела и механохимии СО РАН (Новосибирск)  
**ГОТОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ:** нет  
**ДЕЙСТВУЮЩИЕ ПРЕДПРИЯТИЯ:** в Новосибирске строится завод по производству литиевых источников питания





### ИДЕЯ №5

В ноябре 2009 года компания BioVex получила транш в \$30 млн от Morningside Venture, Ventech, MVM Life Science Partners и нескольких других инвестфондов. Средства пойдут на окончание третьей фазы клинических испытаний и коммерческий запуск Oncovex, препарата для лечения рецидивных и метастазных форм меланомы — злокачественной опухоли кожи.

Oncovex изготавливается с использованием вируса герпеса. Его модифицированная форма размножается в клетках опухоли, уничтожая их и одновременно стимулируя иммунную систему организма бороться с метастазами.

В России **СФ** удалось найти только один проект, связанный с подобной технологией.

**Виктор Кешелава**, профессор ФГУ «РНЦРР Росмедтехнологий», с группой коллег разработал вакцину с использованием раковых клеток пациента и вируса болезни Ньюкасла (заболевание, распространенное среди птиц). Вакцина, правда, не панацея — она используется как дополнение к традиционным методам лечения.

Годовой рынок препаратов на основе онколитических вирусов в России Кешелава

*«НАМ ПРЕДЛАГАЛИ ПРОФИНАНСИРОВАТЬ ВЫПУСК ОДНОЙ ПАРТИИ, НО НАС ТАКОЙ ВАРИАНТ НЕ ИНТЕРЕСУЕТ. СЕЙЧАС МЫ ИЩЕМ ХОРОШЕГО ХОЗЯИНА, КОТОРЫЙ ЗНАЕТ, КАК ЗАПУСКАТЬ ПРОЦЕСС ПРОИЗВОДСТВА И ПРОДАЖ, У КОТОРОГО ЕСТЬ НУЖНЫЕ СВЯЗИ В РЕГУЛИРУЮЩИХ И КОММЕРЧЕСКИХ СТРУКТУРАХ»*

оценивает в 2,5 млрд руб. «В мире существует несколько штаммов такого вируса, — говорит Виктор Кешелава. — Наш штамм характеризуется меньшей токсичностью и высокой эффективностью в процессе применения». Шестимесячный курс лечения препаратом, запатентованным Кешелавой, обойдется пациенту в 1–3 тыс. руб. (несмотря на такую цену, рентабельность производства достигает 75%). Стоимость аналогичных препаратов в медицинских центрах США, Европы, Китая, Израиля, по словам Виктора Кешелавы, может достигать нескольких десятков тысяч евро за курс. «Нам предлагали профинансировать выпуск одной партии, но нас такой вариант не интересует, — рассказывает Кешелава. — Сейчас мы ищем хорошего хозяина, который знает, как запускать процесс производства и продаж, у которого есть нужные связи в регулирующих и коммерческих структурах».

**ВЕДУЩИЕ НАУЧНЫЕ ЦЕНТРЫ:** ФГУ «РНЦРР

Росмедтехнологий»

**ГОТОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ:** получение и применение вакцины

на основе вируса болезни Ньюкасла

**ДЕЙСТВУЮЩИЕ ПРЕДПРИЯТИЯ:** в России нет

### ИДЕЯ №6

В январе 2009-го немецкая исследовательская компания Novaled, существующая с 2003 года, получила 8,5 млн евро на продолжение разработок в области OLED. Инвесторами проекта стали семь фондов из Германии и Франции. Основное направление работ — создание принципиально новых источников света на основе OLED-технологий.

OLED (от английского Organic Light-Emitting Diode) переводится на русский как «органические светодиоды». Теоретическая база для этой технологии создана еще в 1960-е годы, когда было доказано, что некоторые органические материалы эффективно излучают свет при пропускании через них электрического тока. Работы в этом направлении привели к появлению в начале 2000-х экранов и светильников на технологиях OLED (см. схему на стр. 94). Их главное преимущество по сравнению с обычными источниками освещения — низкий расход электричества. Если используемые в настоящее время источники освещения преобразуют в свет только 20–30% электрической энергии, то у органических светодиодов этот показатель приближается к 100%. Кроме того, OLED позволяют создавать сверхтонкие (толщиной с лист бумаги) экраны и источники света, способные гнуться и обладающие другими уникальными характеристиками, например прозрачностью.



**ВЕДУЩИЕ НАУЧНЫЕ ЦЕНТРЫ:** Институт физической химии и электрохимии РАН, Центр фотохимии РАН, ОАО «ЦНИИ „Циклон“», Институт высокомолекулярных соединений РАН  
**ГОТОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ:** опытные образцы органических светодиодов, миниэкраны  
**ДЕЙСТВУЮЩИЕ ПРЕДПРИЯТИЯ:** в России нет

OLED уже активно используются для производства мини-экранов, но массовому применению этих технологий мешают несколько проблем. Например, маленький срок службы (два-три года) и дороговизна технологий по созданию больших матриц. «Я думаю, что основные проблемы, препятствующие коммерческому продвижению, во всех возможных сферах применения OLED будут решены в ближайшие два-три года», — говорит **Гарри Беме**, финансовый директор Novaled. Его компания собирается представить до 2012 года сверхтонкие источники света.

«В России несколько научных команд ведут разработки в этой сфере», — рассказывает **Виктор Иванов**, руководитель сертификационного центра „Роснанотех“. — В перспективе ими могут быть разработаны органические светильники большой площади. Хотя мы существенно отстаем от мировых лидеров. Проблема еще и в том, что половину сырьевых материалов для OLED разработчики вынуждены закупать за рубежом». Научные группы действуют в Институте физической химии и электрохимии, Центре фотохимии РАН, ОАО ЦНИИ «Циклон». Но пока результаты их работ выглядят скорее как опытные образцы светодиодов или мини-экранов.

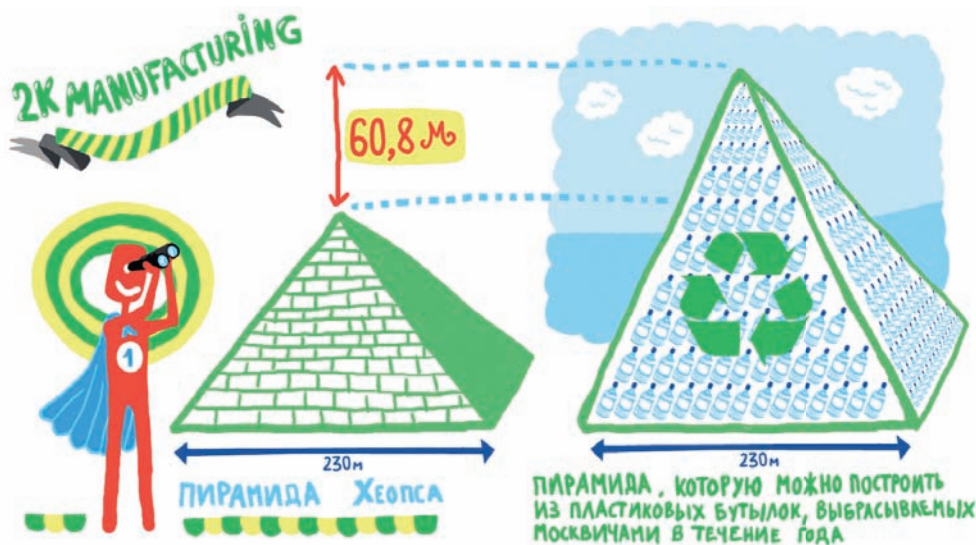


## ИДЕЯ №7

Компания 2K Manufacturing привлекла 5 млн фунтов стерлингов от фонда Foresight Group на запуск заводов по переработке пластиковых отходов в продукт, который в компании называют «пластиковая фанера». Лицензию на технологию 2K Manufacturing приобрела у Environmental Recycling Technologies. Нельзя сказать, что Великобритания сильно продвинута в области переработки вторсырья. Большая часть отходов там все еще вывозится на свалки. Именно схожестью стартовых позиций британский опыт и интересен России: у нас перерабатывается не более 5% бытовых отходов, в Великобритании — около 7%.

Одна из главных проблем, тормозящих переработку пластиковых (и не только) отходов, — трудоемкость сортировки. Притягательность технологии Environmental Recycling Technologies в том, что производство возможно на смешанном сырье. Это значительно повышает шансы такого метода утилизации на применение.

Выкладки на сайте 2K Manufacturing показывают, что производство «пластиковой фанеры» по большинству параметров (в том числе по энергоемкости) сопоставимо с выпуском обычной фанеры или даже более экономично. На первый взгляд кажется, что пластиковая фанера продукт непривычный. Хотя в нее можно вкручивать шурупы и окрашивать в разные веселые цвета, все же фактура материала необычна. У пластиковой фанеры нет никаких шансов потеснить фанеру традиционную в такой лесной стране, как Россия. Но у нас мало фанерных



*НА ПЕРВЫЙ ВЗГЛЯД КАЖЕТСЯ, ЧТО ПЛАСТИКОВАЯ ФАНЕРА ТОВАР НЕПРИВЫЧНЫЙ. ХОТЯ В НЕЕ МОЖНО ВКРУЧИВАТЬ ШУРУПЫ И ОКРАШИВАТЬ В РАЗНЫЕ ВЕСЕЛЫЕ ЦВЕТА, ВСЕ ЖЕ ФАКТУРА МАТЕРИАЛА НЕОБЫЧНАЯ*

производств — строительство нескольких площадок запущено лишь в преддверии повышения пошлин на лес-кругляк и не завершено из-за грянувшего кризиса. Кроме того, производство пластиковой фанеры более выгодно с точки зрения логистики. Традиционные фанерные производства строятся поближе к источнику сырья, то есть к лесу. Завод пластиковой фанеры — тоже, но «источником» в данном случае выступает крупный город, где больше и отходов, и потенциальных потребителей.

Создание самого производства обойдется в несколько раз дешевле, чем строительство фанерного завода, но эту разницу сильно корректирует стоимость лицензионных отчислений. 2K Manufacturing она обошлась в 2 млн фунтов, которые будут выплачиваться на протяжении пяти лет.

Подобных производств в России **СФ** не нашел. Самая распространенная технология переработки мусора — интрузия, которая обеспечивает узкий ассортимент продукции (трубы, предметы бытового назначения вроде ведер, поддоны) и не позволяет работать со смешанными пластиковыми отходами. Впрочем, для России это не главное препятствие. Создание таких производств имеет смысл начинать с внедрения общей городской системы сортировки мусора (отделение органических отходов от неорганических) — в британских мегаполисах она уже налажена.

**ВЕДУЩИЕ НАУЧНЫЕ ЦЕНТРЫ:** ОАО «Межотраслевой институт переработки пластмасс —

НПО «Пластик»»

**ГОТОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ:** по лицензии

**ДЕЙСТВУЮЩИЕ ПРЕДПРИЯТИЯ:** несколько

заводов в Москве, Санкт-Петербурге,

Новочеркасске, Свердловске

## ИДЕЯ №8

Британский инвестфонд Foresight Ventures в июле прошлого года вложил 4,6 млн евро в местного переработчика автомобильных покрышек Crumb Rubber. Компания механическим путем измельчает автопокрышки в пудру (диаметр частиц менее 0,2 мм) или в гранулы (диаметр до 5 мм).

Автопокрышка почти не разлагается в естественных условиях. Инженеры изобрели множество способов уничтожить эту канцерогенную мину, но, по словам Джилса Уитмена, инвестиционного управляющего Foresight, с точки зрения энергопотребления и применимости получаемого на выходе продукта механический подход является оптимальным.

Crumb Rubber совершенствовала технологию, сумев получить резиновую пудру, структура поверхности которой имеет микроскопические неровности, позволяющие использовать ее даже для регенерации поврежденных покрышек. «Я не вижу причин, по которым подобные проекты не могут появиться в России, — говорит Уитмен. — Но весь вопрос в том, сколько стоит сбор шин. Англичане платят деньги за возможность избавиться от использованных покрышек».





Подобные проекты развиваются и в России. По словам **Юрия Штейнберга**, совладельца пермской компании «Астор», его предприятие уже четыре года производит оборудование, позволяющее получать порошки с наноструктурной поверхностью частиц (предприниматель подал заявку в государственную корпорацию «Роснано»). С автомобильными покрышками в России проблем нет: ежегодно россияне «избавляются» примерно от 1 млн тонн шин. Причем совершенно бесплатно. Так что первое, с чего начинают российские переработчики, — ищут поддержки местных властей. «Наша мэрия обязала транспортные организации сдавать покрышки на переработку», — рассказывает **Сергей Аханьков**, директор тольяттинского переработчика «Регион экология».

Резиновая крошка, получающаяся на выходе, используется при выпуске резинотехнических изделий, напольных покрытий и специальных присадок для асфальта. В течение последнего года, по словам Аханькова, в связи с кризисом цена крошки упала с 22 до 12 руб. за 1 кг (Crumb Rubber продает 1 кг по 10 руб. в пересчете на рубли). В «Регион экологии» не раскрывают рентабельность производства, но, если учесть расходы на энергию, зарплату персоналу и аренду помещения, она, по расчетам **СФ**, превышает 50%.

**ВЕДУЩИЕ НАУЧНЫЕ ЦЕНТРЫ:** используется прикладное конструирование  
**ГОТОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ:** получение резинового порошка с наноструктурной поверхностью частиц  
**ДЕЙСТВУЮЩИЕ ПРЕДПРИЯТИЯ:** «Астор» (Пермь)



#### ИДЕЯ №9

Phase Vision летом 2009 года получила 1,6 млн евро от Octopus Ventures, Lachesis Fund и еще нескольких инвестфондов. Компания разрабатывает технологию 3D-сканирования, позволяющую за считанные секунды строить трехмерные компьютерные модели предметов.

Идея трехмерного сканера не нова. Уже более пяти лет они помогают производителям автомобилей и самолетов отслеживать габариты деталей, а дантистам — изготавливать зубные протезы. **Ральф Вайр**, CEO Phase Vision, оценивает рынок подобного рода систем в 2,2 млрд евро в год. Однако компании удалось выйти на принципиально новый уровень точности замеров — до 1 микрона.

Чтобы построить трехмерную модель предмета, камера Phase Vision проецирует на него полосы света и измеряет искажения, вызванные

**«НАШ СКАНЕР СТОИТ \$12–17 ТЫС. ЭТА ЦЕНА ВПОЛНЕ РАЗУМНА С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ СРЕДНЕГО И МАЛОГО БИЗНЕСА, ХОТЯ ВСЕ ЕЩЕ ВЫСОКА ДЛЯ ОБЫЧНОГО ПОКУПАТЕЛЯ»**

неровностями поверхности. По словам **Сергея Суховей**, вице-президента и совладельца Artec Group, продвигающей свою модель 3D-сканера, невероятная точность такой технологии накладывает на аппарат несколько ограничений. Сам Вайр признает, что для реально движущегося объекта его сканер не очень хорош, но с измерением деталей на конвейере он справляется отлично. Цена прибора (в продажу установка поступит весной) — \$65–90 тыс.

Artec Group — новое детище «старой» команды: **Артема Юхина**, **Андрея Климова**, **Сергея Суховей** и еще нескольких выпускников МГТУ имени Баумана. В начале 2000-х они создали компанию A4Vision, которая смогла разработать технологию трехмерного сканирования лица, первой среди российских стартапов привлекла венчурные инвестиции и в конечном итоге была продана американской Bioscrypt, специализирующейся на системах безопасности, за \$31,5 млн.



Новый сканер, по задумке российских разработчиков, должен сканировать любой предмет (а не только лицо) и быть простым в обращении. Трехмерную модель сканер Artec Group строит по нескольким десяткам фотографий объекта, сделанным подряд при сканировании. Примерно секунда нужна камере, открывающей доступ в офис компании, чтобы опознать того же Суховей и пустить его на рабочее место. Точность измерения — 50–100 микрон. Для потребителей, на которых ориентируется Artec (медики, археологи, кинопродюсеры), этого вполне достаточно. Компания начала продажи в конце 2007 года. В 2009-м, по оценкам **СФ**, выручка составила примерно \$5 млн. К настоящему моменту Artec уже обзавелся сотней клиентов по всему миру и в начале 2010 года вышел на операционную окупаемость.

«Наш сканер стоит \$12–17 тыс., что раза в три дешевле, чем у наших ближайших конкурентов, например Creaform или Z Corp., — говорит Суховей. — Эта цена вполне разумна с точки зрения среднего и малого бизнеса, хотя все еще высока для обычного покупателя». Цель основателей Artec Group — сделать 3D таким же массовым явлением, как обычная двухмерная фотография. «Представьте себе, вы сидите в каком-нибудь итальянском городке, пьете кофе, и вам очень нравится чашка, — мечтает Сергей Суховей. — Ручным трехмерным фотоаппаратом вы снимаете ее, тут же закачиваете в какой-нибудь 3D-Google, и поисковик выдает вам, что сервис из почти таких же чашек сейчас продается на Amazon за \$20!»

**ВЕДУЩИЕ НАУЧНЫЕ ЦЕНТРЫ:** разработки команды выпускников МГТУ им. Баумана во главе с Артемом Юхиным

**ГОТОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ:** сканирование 3D-объектов путем анализа и совмещения фотоснимков, выполненных с разных ракурсов

**ДЕЙСТВУЮЩИЕ ПРЕДПРИЯТИЯ:** Artec Group

## ИДЕЯ №10

Осенью прошлого года американский фонд венчурных инвестиций Riverside Company, управляющий \$2,7 млрд, инвестировал в банк стволовых клеток Crioestimal. Стволовые клетки, сбором и хранением которых занимаются так называемые гемабанки, выделяются при рождении ребенка из пуповинной крови. В будущем эти клетки можно использовать для трансплантации при лечении 85 различных заболеваний (в основном онкологических), которые могут возникнуть у владельца «клеточного вклада». В России первые банки стволовых клеток появились в 2003–2004 годах. Сейчас их насчитывается десять, при этом, по данным компании «Алор инвест», Институт стволовых клеток человека (ИСКЧ, работает под брэндом «Гемабанк») контролирует 53,6% рынка. Еще 34,5% приходится на «Криоцентр». В «Гемабанке» ИСКЧ хранится 8,5 тыс. образцов стволовых клеток. Стоимость услуги — 54 тыс. руб., еще 4 тыс. руб. в год будет стоить хранение. В конце прошлого года ИСКЧ, принадлежащий своему основателю **Артуру Исаеву**, разместил на инновационной секции биржи ММВБ 20% акций на сумму 142,5 млн руб.

Сейчас лишь 0,3% российских рожениц сохраняют стволовые клетки, подсчитывает руководитель департамента корпоративных финансов компании «Алор» (организатор IPO ИСКЧ) **Максим Дремин**. Через пять лет



показатель должен достичь 2–2,5% общего числа рождающих женщин, которых, по данным на 2008 год, насчитывалось 1,7 млн. Так, в нынешнем году Исаев рассчитывает собрать 4,5 тыс. образцов.

Сильная сторона ИСКЧ — широкое региональное присутствие: по словам Исаева, компания представлена во всех российских городах-миллионниках. Кроме того, на вырученные от IPO деньги компания планирует экспансию в страны СНГ, прежде всего на Украину и в Казахстан, — на это уйдет 83 млн руб. из запланированных на 2010–2011 годы 300 млн руб. инвестиций. Большую же часть денег — 189 млн руб. — Исаев собирается потратить на вывод на рынок трех инновационных препаратов, которые совокупно смогут приносить компании до \$30 млн в год (выручка ИСКЧ в 2009-м составила примерно \$5,7 млн).

**ВЕДУЩИЕ НАУЧНЫЕ ЦЕНТРЫ:** Онкологический научный центр им. Блохина РАМН, Научный центр акушерства, гинекологии и перинатологии

**ГОТОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ:** сбор и хранение гемопоэтических и фибробластоподобных стволовых клеток

**ДЕЙСТВУЮЩИЕ ПРЕДПРИЯТИЯ:** Институт стволовых клеток человека (бренд «Гемабанк»), «Криоцентр»

НЕ КАЖДЫЙ ВЕНЧУРНЫЙ ПРОЕКТ ЛЕГКО ПЕРЕНОСИТСЯ НА РОССИЙСКУЮ ПОЧВУ. СРЕДИ ИЗУЧЕННЫХ НАМИ ИНВЕСТИЦИЙ ЕСТЬ ЕЩЕ МНОГО «ГОРЯЧИХ». ЭТИ ПРОЕКТЫ МЫ РАЗДЕЛИЛИ ПО СТАДИЯМ ФИНАНСИРОВАНИЯ, ДО КОТОРЫХ ОНИ ДОРОСЛИ.

<div>SEED</div> <div>«ПОСЕВНАЯ» СТАДИЯ. ЧАСТО ФИНАНСИРУЕТСЯ ОСНОВАТЕЛЯМИ КОМПАНИИ. КОММЕРЧЕСКИ ПРИЕМЛЕМОГО ПРОДУКТА ЕЩЕ НЕТ. ДЛЯ ЕГО СОЗДАНИЯ И ПОЛУЧЕНИЯ ПАТЕНТОВ И СУЩЕСТВУЕТ ЭТОТ ЭТАП.</div>	<div>14 GREEN MOLECULAR</div> <div><div>Сфера</div>Медицина</div> <div><div>Технология</div>Изучает свойства натуральных полифенолов — антиоксидантов, подавляющих рост раковых клеток и делающих их более уязвимыми для радио- и химиотерапии</div> <div><div>Инвестиции</div>нет данных</div> <div><div>Инвестфонд</div>Cross Road Biotech</div>
--	--

# A

РАННЯЯ СТАДИЯ. СТАРТАП ПРИСТУПАЕТ К ПРОИЗВОДСТВУ ПРОДУКЦИИ И ПРЕДПРИНИМАЕТ ПЕРВЫЕ МАРКЕТИНГОВЫЕ УСИЛИЯ.

## 18 LEIN APPLIED DIAGNOSTICS

Сфера	Медицина
Технология	Разрабатывает бесконтактные диагностические комплексы; достаточно поднести устройство размером с мобильный телефон к глазу, чтобы определить, например, концентрацию сахара в крови
Инвестиции	1,1 млн евро
Инвестфонд	UMIP Premier Fund, NESTA

## 19 LIGHT BLUE OPTICS

Сфера	Hi-tech
Технология	Разработка нескольких способов применения голографии — например, виртуальной клавиатуры и системы, проецирующей показания приборов на лобовое стекло автомобиля
Инвестиции	10,5 млн евро
Инвестфонд	Robert Bosch Venture Capital

## 20 PLURISELECT

Сфера	Медицина
Технология	Позволяет отфильтровать из крови бактерии, клетки, белки и вирусы, вызывающие большое количество заболеваний (рак, аллергия, атеросклероз и др.)
Инвестиции	0,6 млн евро
Инвестфонд	High-Tech Gruenderfonds, Technologie Gruenderfonds Sachsen

## 21 VERTAL

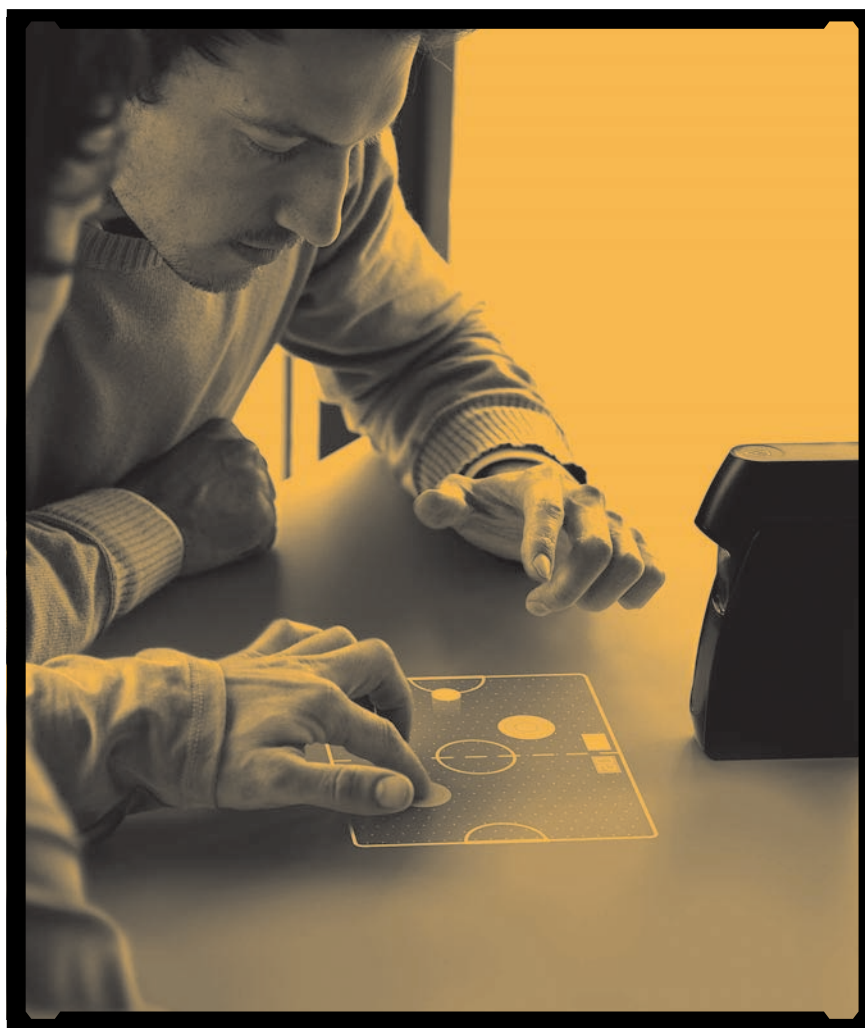
Сфера	«Зеленые» технологии
Технология	Получение удобрений из пищевых отходов; процесс не требует больших затрат энергии, после повышения в Великобритании налогов на отходы выгоден даже в небольших городах
Инвестиции	5,6 млн евро
Инвестфонд	Foresight Group

## 22 MONICA HEALTHCARE

Сфера	Медицина
Технология	Производит беспроводные устройства, позволяющие постоянно контролировать вне клиники состояние плода и женщины в период беременности
Инвестиции	1,3 млн евро
Инвестфонд	PUK Ventures

## 23 MIRICS SEMICONDUCTOR

Сфера	Hi-tech
Технология	Беспроводные устройства, принимающие данные в нескольких форматах (ТВ, радио, сотовая связь, мобильный интернет)
Инвестиции	4,9 млн евро
Инвестфонд	Acacia Capital Partners, Intel Capital, Pond Ventures



*LIGHT BLUE OPTICS ОБЛАДАЕТ ОДНОЙ ИЗ ЛУЧШИХ ТЕХНОЛОГИЙ НА РЫНКЕ МИНИАТЮРНЫХ ПРОЕКТОРОВ, КОТОРЫЙ, ПО ОЦЕНКАМ КОМПАНИИ, ЗА ПЯТЬ ЛЕТ ДОСТИГНЕТ ОБЪЕМА \$1 МЛРД*



**24 СУТОХ**

Сфера	Медицина
Технология	Разрабатывает препараты, позволяющие выявить симптомы болезни Альцгеймера на ранних стадиях, а также новые способы лечения этого заболевания
Инвестиции	0,7 млн евро
Инвестфонд	MASA Life Science Ventures

**25 BIOARTIS**

Сфера	Медицина
Технология	Диагностическое оборудование, позволяющее обнаруживать и измерять уровень биологических веществ в крови, таких как белки, нуклеиновые кислоты с точностью до молекул
Инвестиции	10 млн евро
Инвестфонд	Aescap Venture и др.

**26 AQUAMARINE POWER**

Сфера	«Зеленые» технологии
Технология	Находит участки моря, где возможно коммерческое использование энергии волн; продвигает преобразование энергии волн в электричество
Инвестиции	9,1 млн евро
Инвестфонд	Sigma Capital Group, Scottish & Southern Energy

**27 CONVENEER**

Сфера	Hi-tech
Технология	Разработала Mashmobile — программный комплекс, оптимизирующий параллельную работу в мобильном телефоне нескольких интернет-приложений
Инвестиции	3,2 млн евро
Инвестфонд	Industrifonden

**28 BIAQUA**

Сфера	«Зеленые» технологии
Технология	Очистка воды с помощью биоматериалов (а не химикатов, как сейчас), предотвращение роста бактерий, резкое снижение уровня онкогенных веществ (особенно мышьяка)
Инвестиции	нет данных
Инвестфонд	Icos Capital



**«НАШИ МИКРОИНВЕРТЕРЫ УПРОЩАЮТ СТРОИТЕЛЬСТВО И ОБСЛУЖИВАНИЕ СОЛНЕЧНЫХ ФЕРМ, ДЕЛАЮТ СОЛНЕЧНЫЕ МОДУЛИ МАССОВЫМ ПРОДУКТОМ»**

ПОЛ ЭНГЛ, CEO ENESYS

**НАЛОГ С ОБОРОТА**

Принципал TVM Capital Ирина Мельникова объясняет отставание России в венчурных исследованиях тем, что люди здесь «привыкли прокручивать деньги намного быстрее», чем на Западе

**21**<sub>МВТ</sub>

**МОЩНОСТЬ ПРИЛИВНОЙ ЭЛЕКТРОСТАНЦИИ AQUAMARINE POWER. ЭТОГО ДОСТАТОЧНО, ЧТОБЫ СНАБЖАТЬ ЭЛЕКТРОЭНЕРГИЕЙ БОЛЕЕ 10 ТЫС. ДОМОХОЗЯЙСТВ**

**29 NEPA WASH**

Сфера	Медицина
Технология	Разрабатывает аппарат для пациентов, страдающих печеночной недостаточностью; готов лабораторный образец, успешно испытанный на животных
Инвестиции	3,8 млн евро
Инвестфонд	KfW Bankengruppe

**30 ENESYS**

Сфера	«Зеленые» технологии
Технология	Производит микроконвертеры, повышающие надежность и снижающие стоимость солнечных батарей; в результате эффективность батареи увеличивается на 30%
Инвестиции	7 млн евро
Инвестфонд	Wellington Partners, BankInvest New Energy Solution

**31 INTUNE NETWORKS**

Сфера	High-tech
Технология	Разрабатывает оптоволоконные системы, способные передавать информацию с огромной скоростью
Инвестиции	22 млн евро
Инвестфонд	Kernel Capital

**32 SPINEGUARD**

Сфера	Медицина
Технология	Разработка устройства, которое, анализируя электрические импульсы клеток, позволяет предотвратить случайное повреждение спинного мозга в ходе операции
Инвестиции	2,8 млн евро
Инвестфонд	Delta Partners

**33 NOVOPOLYMERS**

Сфера	«Зеленые» технологии
Технология	Решения для производителей модулей солнечных батарей на основе тонкопленочных технологий — следующего, как полагают эксперты, этапа солнечной фотовольтаики
Инвестиции	3 млн евро
Инвестфонд	Gimv, Capricorn Cleantech Fund

**34 ENEXION**

Сфера	Hi-tech
Технология	Консалтинг потребителей энергии, подбор оптимальных решений, минимизирующих риски и затраты
Инвестиции	0,5 млн евро
Инвестфонд	High-Tech Gruenderfonds

**35 LUMAVITA**

Сфера	Медицина
Технология	Разрабатывает лекарственные препараты для лечения ряда женских инфекционных заболеваний, в частности вагинита
Инвестиции	15,9 млн евро
Инвестфонд	HealthCap, Endeavour Vision

**36 AGNION**

Сфера	«Зеленые» технологии
Технология	Получает из древесных отходов биометан, пригодный для использования в газовых двигателях; процесс сопровождается выделением тепла
Инвестиции	7,5 млн евро
Инвестфонд	Kleiner Perkins, Munich Venture Partners, Wellington Partners

**37 QUANTA FLUID SOLUTIONS**

Сфера	Медицина
Технология	Переносные аппараты для пациентов, страдающих почечной недостаточностью; могут быть использованы как для кратковременной дневной очистки крови, так и в ночном режиме
Инвестиции	10 млн евро
Инвестфонд	NBGI Ventures, BrainsToVentures

**38 TARGET 250**

Сфера	Другое
Технология	Предлагает клиентам оптимальные решения при проведении маркетинговых кампаний
Инвестиции	Нет данных
Инвестфонд	DN Capital

**39 DNP GREEN TECHNOLOGY**

Сфера	«Зеленые» технологии
Технология	Компания белой (промышленной) биотехнологии; производство янтарной кислоты (80 тыс. литров в год) из злаков. Используется для получения биопластиков
Инвестиции	8,5 млн евро
Инвестфонд	Sofinnova Partners

**40 EXOSUN**

Сфера	«Зеленые» технологии
Технология	Строит большие солнечные электростанции. Запатентованная система Exotrack позволяет отслеживать положение Солнца и увеличивать эффективность на 20–40%
Инвестиции	4,5 млн евро
Инвестфонд	Credit Agricole Private Equity

# B

ВТОРАЯ СТАДИЯ ИНВЕСТИРОВАНИЯ. ОБЕСПЕЧЕНИЕ ОБОРОТНОГО КАПИТАЛА КОМПАНИИ НА ЭТАПЕ БУРНОГО, БУДЕМ НАДЕЯТЬСЯ, РОСТА ЕЕ РАЗМЕРА.

**41 SYMETIS**

Сфера	Медицина
Технология	Развивает технологию создания искусственного сердечного клапана, «выращенного» из клеток пациента, которому он вживляется
Инвестиции	15,1 млн евро
Инвестфонд	Wellington Partners, Vinci Capital—Renaissance

**42 SYNOSIA THERAPEUTICS**

Сфера	Медицина
Технология	Ведет разработки в области психиатрии и неврологии, исследует антидепрессанты, а также препарат для борьбы с болезнью Паркинсона
Инвестиции	20,3 млн евро
Инвестфонд	Aravis Venture, Investor Growth Capital, Swiss Helvetia Fund

<b>ВЕНЧУРНЫЙ КАПИТАЛ</b>		<b>Шорт-лист</b>
--------------------------	--	------------------

43 EXOSECT

Сфера	«Зеленые» технологии
Технология	Изобрела способ сделать мужские особи насекомых носителями женских феромонов. Из-за ошибок в спаривании снижается скорость размножения популяции
Инвестиции	2,25 млн евро
Инвестфонд	Oxford Capital Partners, Entrepreneurs Fund, WHEB

44 OPSONA THERAPEUTICS

Сфера	Медицина
Технология	Исследует способы предупреждения и лечения заболеваний дыхательной системы, а также возможность управления иммунитетом
Инвестиции	18 млн евро
Инвестфонд	High-Tech Gruenderfonds

45 POWERVATION

Сфера	Hi-tech
Технология	Цифровые контроллеры электропитания для компьютеров и оборудования связи, автоматически стабилизирующие напряжение
Инвестиции	7,1 млн евро
Инвестфонд	Scottish Equity Partners, Intel Capital, VentureTech Alliance, Fourth Level Ventures

46 SURREY NANOSYSTEMS

Сфера	«Зеленые» технологии
Технология	Выращивает углеродные нанотрубки при сверхнизких температурах для топливных элементов и солнечных батарей
Инвестиции	2,1 млн евро
Инвестфонд	Octopus Ventures

47 NOVACTA BIOSYSTEMS

Сфера	Медицина
Технология	Исследует малоизученную группу лантибиотиков, которые обладают бактерицидными свойствами, но в отличие от антибиотиков не наносят вреда кишечнику
Инвестиции	15,2 млн евро
Инвестфонд	Celtic Pharma Holdings II LP

48 GREENPEAK TECHNOLOGIES

Сфера	Hi-tech
Технология	Разрабатывает устройства (например, телефоны и плееры), в которых отсутствует не только кабель для передачи информации, но и элемент питания
Инвестиции	13 млн евро
Инвестфонд	Gimv, Robert Bosch Venture Capital

49 BIANCAMED

Сфера	Медицина
Технология	Выпускает для страдающих апное (остановка дыхания во сне) устройство, позволяющее контролировать дыхание спящего на расстоянии
Инвестиции	6 млн евро
Инвестфонд	Seventure Partners, ePlanet Ventures, Enterprise Ireland, ResMed

50 RESPONSIVELOAD

Сфера	«Зеленые» технологии
Технология	Управление энергопотреблением; ПО в приборах позволяет поддерживать баланс между спросом и потреблением в электросетях
Инвестиции	9,2 млн евро
Инвестфонд	Low Carbon Accelerator, Naxos Capital Partners, Carbon Trust Investment Partners

51 IMBERA ELECTRONICS

Сфера	Hi-tech
Технология	Изобрела способ более эффективной упаковки элементов внутри электронного чипа на печатной плате
Инвестиции	11 млн евро
Инвестфонд	Northzone Ventures, Index Ventures, Conor Venture Partners

52 PROFIBRIX

Сфера	Медицина
Технология	Изучает процесс свертывания крови для выпуска инновационных препаратов, применяемых для остановки кровотечения и заживления ран
Инвестиции	8 млн евро
Инвестфонд	Gilde Healthcare Partners

53 METALLKRAFT

Сфера	«Зеленые» технологии
Технология	Продвигает метод коммерчески выгодного использования жидкости с высоким содержанием абразива, металла и гликоля, образующейся при нарезании солнечных пластин
Инвестиции	3,5 млн евро
Инвестфонд	Capricorn Venture Partners

54 PROBIODRUG

Сфера	Медицина
Технология	Ищет способ замедлить образование глутаминил циклазы в мозге пациента, страдающего болезнью Альцгеймера,— фермента, вызывающего дегенерацию нейронов
Инвестиции	37,8 млн евро
Инвестфонд	BB Biotech, Edmond de Rothschild Investment Partners

55 ZAPA TECHNOLOGY

Сфера	Hi-tech
Технология	Производит стикеры бесконтактной оплаты; встроив их в мобильный телефон, можно оплачивать покупки через POS-терминалы, установленные у ритейлеров
Инвестиции	2,5 млн евро
Инвестфонд	Delta Partners

56 ALERTME.COM

Сфера	«Зеленые» технологии
Технология	Устройства, позволяющие контролировать расход электроэнергии и организовать систему дистанционного оповещения хозяина жилья
Инвестиции	9,3 млн евро
Инвестфонд	Good Energies, Index Ventures, SET Venture Partners, VantagePoint Venture Partners

57 CELLERIX

Сфера	Медицина
Технология	Исследует лекарства на основе клеточной терапии, в настоящее время проводит клинические испытания препаратов для лечения анальной фистулы и регенерации кожи
Инвестиции	27 млн евро
Инвестфонд	Ysios Capital Partners, Life Science Partners, Ventech



**58 AGNITIO**

Сфера	Hi-tech
Технология	Развивает технологию голосовой идентификации — используется для корпоративных систем безопасности, для подтверждения голосовой информации и указаний, полученных по телефону
Инвестиции	5,5 млн евро
Инвестфонд	Elaia Partners, Nauta Capital

**60 CYCLEENERGY BETEILIGUNGS**

Сфера	«Зеленые» технологии
Технология	Продает теплоэлектростанции, топливом для которых являются древесные пеллеты. Интерес инвесторов поддерживается гарантированными государством тарифами на покупку энергии
Инвестиции	10 млн евро
Инвестфонд	Banif Investment Managers, 3i

**62 CONVEY COMPUTER CORPORATION**

Сфера	Hi-tech
Технология	Развивает серверы нового поколения на базе x86-процессоров с использованием встроенных инструкций, ускоряющих работу ряда приложений
Инвестиции	16,8 млн евро
Инвестфонд	Braemar Energy Ventures



# 600

ТЫС. ГА

в Европе и Северной Америке страдают от набе-  
гов яблоневой, виноградной и цыганской моли,  
против которых эффективен препарат Exosex

**«НАСЕКОМОЕ-МУЖИК РЫЩЕТ  
В ПОИСКАХ САМКИ, НО ПОПАДАЕТ  
В ЛОВУШКУ. ТЕПЕРЬ ОН В ЖЕНСКИХ  
ФЕРОМОНАХ И НА НЕГО СЛЕТАЮТСЯ  
ДРУГИЕ МУЖИКИ. КОВЕНТ-ГАРДЕН  
ЗАКУПИЛ EXOSEX — ЧТОБЫ СПАСИ  
КОСТЮМЫ ОТ МОЛИ»**

ГАРЕТ ЛЬЮИС, РЕДАКТОР SOUTHERN DAILY ECHO

**БЕСПОРЯДОЧНЫЙ EXOSEX**

Мартин Браун, управляющий директор Exosect, зарабатывает  
неплохие деньги, внося хаос в сексуальную жизнь фруктовой моли

**59 DBV TECHNOLOGIES**

Сфера	Медицина
Технология	Разрабатывает тест для диагностики аллергических реакций (на молоко, пшеницу, сою и др.). Небольшие дозы аллергена помещаются в клетки кожи
Инвестиции	5,4 млн евро
Инвестфонд	ALK-Abello, Sofinnova Partners

**61 GLYCOVAXYN**

Сфера	Медицина
Технология	Разработала простой и дешевый способ производства вакцин для борьбы с тяжелыми инфекциями (например, диареей)
Инвестиции	15,4 млн евро
Инвестфонд	Edmond de Rothschild Investment Partners, Index Ventures, Sofinnova Partners

**63 FORTH PHOTONICS**

Сфера	Медицина
Технология	Испытывает метод ранней диагностики рака шейки матки, что дает возможность быстро и полностью вылечить пациентку путем прямого хирургического вмешательства
Инвестиции	6,7 млн евро
Инвестфонд	NBGI Ventures, Albion Ventures, Scottish Venture Fund

64 NEW EARTH SOLUTIONS

**Сфера** «Зеленые» технологии  
**Технология** Продвигает решения полного цикла для переработки городского мусора — от финансирования до работы в качестве оператора  
**Инвестиции** 10 млн евро  
**Инвестфонд** Imprax Asset Management, Ludgate Environmental Fund

65 UBIDYNE

**Сфера** Hi-tech  
**Технология** Поставщик технологий цифрового радио для компаний беспроводной связи, позволяющих повысить эффективность активных антенн  
**Инвестиции** 10,1 млн евро  
**Инвестфонд** Gimv, Baytech Venture Capital, Doughty Hanson Technology Ventures, TVM Capital

66 HELIATEK

**Сфера** «Зеленые» технологии  
**Технология** Солнечные пластины на основе органических материалов, что позволяет снизить их вес в 40 раз  
**Инвестиции** 18 млн евро  
**Инвестфонд** Wellington Partners, Bosch, RWE Innogy Ventures, BASF Venture Capital, High-Tech Gruenderfonds

67 SIRIGEN

**Сфера** Hi-tech  
**Технология** Производит полимеры нового типа, позволяющие применять высокочувствительную флуоресценцию для нужд медицинской диагностики  
**Инвестиции** 1,4 млн евро  
**Инвестфонд** Seraphim Capital, Oxford Capital Partners

68 STANTUM TECHNOLOGIES

**Сфера** Hi-tech  
**Технология** Создание сенсорных экранов, реагирующих как на стило, так и на прикосновение пальца  
**Инвестиции** 10 млн евро  
**Инвестфонд** CDC Innovation, Auriga Partners, XAnge Private Equity

69 TOBII TECHNOLOGY

**Сфера** Hi-tech  
**Технология** Развивает систему, отслеживающую движение глаз. Используются для управления компьютером без помощи мыши и при исследовании эффективности рекламы  
**Инвестиции** 16 млн евро  
**Инвестфонд** Amadeus Capital Partners, Northzone Ventures, Investor Growth Capital

70 NANORADIO

**Сфера** Hi-tech  
**Технология** Продвигает устройство для конвергенции сетей фиксированной и мобильной связи, встраиваемое в мобильные телефоны, игровые приставки и т. д.  
**Инвестиции** 12,5 млн евро  
**Инвестфонд** Creandum, Viking Venture, Ferd Venture, Industrifonden, Innovacom, Nordic Venture Partners, Teknoinvest

71 HEXAFORMER

**Сфера** «Зеленые» технологии  
**Технология** Новые решения при создании бытовых и промышленных трансформаторов, позволяющие снизить их вес, уровень шума и потери электроэнергии  
**Инвестиции** 3,3 млн евро  
**Инвестфонд** Sustainable Technologies Fund, InnovationsKapital

72 ANTERYON

**Сфера** Hi-tech  
**Технология** Производит высокоточные детали из стекла и стеклокерамики для медицины, сферы телекоммуникаций и хранения информации  
**Инвестиции** 14 млн евро  
**Инвестфонд** Mentha Capital, BNP Paribas Private Equity



**В ОДНО КАСАНИЕ**  
Благодаря Apple и iPhone о сенсорных экранах узнал весь мир. Однако сфера применения этой технологии не ограничивается лишь экранами телефонов



48 ФУНТОВ

*ЗА ТОННУ – НАЛОГ  
НА МУСОР В БРИТАНИИ.  
БИЗНЕС ТАКИХ  
КОМПАНИЙ, КАК NEW  
EARTH SOLUTIONS,  
ПРОЦВЕТАЕТ*

70 ГРАММ

На столько меньше вес ботинок, обработанных по технологии ion-mask компании P2i, по сравнению с уже привычным gore-tex. Кожа и текстиль под ion-mask меньше дышат, зато покрытие вечное

С

ТРЕТЬЯ СТАДИЯ. РАСШИРЕНИЕ, КАК ПРАВИЛО, ЗА СЧЕТ ЗАХВАТА НОВЫХ ТЕРРИТОРИЙ, ПОЭТОМУ ЧАСТО НАЗЫВАЕТСЯ ЭКСПАНСИЕЙ.

## 77 OXAGEN

Сфера	Медицина
Технология	Ищет гены, отвечающие за предрасположенность к легочным заболеваниям. В настоящий момент обнаружила 60 совпадений в геноме с пятью видами легочных болезней
Инвестиции	16 млн евро
Инвестфонд	Novartis Venture Funds

## 78 P2I

Сфера	Hi-tech
Технология	Коммерциализирует разработку оборонной промышленности — нанесение в вакууме невидимого покрытия, которое придает предметам водо- и маслоотталкивающие свойства
Инвестиции	4,75 млн евро
Инвестфонд	Swarraton Partners

## 73 SOFATRONIC

Сфера	Hi-tech
Технология	Продвигает платформу для разработчиков интерактивных телевизионных развлечений для следующего поколения оптического формата Blu-ray
Инвестиции	Нет данных
Инвестфонд	Neuhaus Partners, ERP-Startfond

## 75 CMOSIS

Сфера	Hi-tech
Технология	Продвигает системы промышленного зрения и эндоскопические инструменты на основе датчиков изображения нового поколения, способных работать в неблагоприятной среде
Инвестиции	3 млн евро
Инвестфонд	ING Corporate, ING Activator Fund

## 79 CAMBRIDGE BROADBAND NETWORKS

Сфера	Hi-tech
Технология	Продвигает систему типа «точка-многоточие», которая идеально подходит для операторов сотовой связи CDMA и GSM для предоставления доступа на стадии «последней мили»
Инвестиции	0,5 млн евро
Инвестфонд	High-Tech Gruenderfonds

## 74 ACAL ENERGY

Сфера	«Зеленые» технологии
Технология	Изобрела новую конструкцию катода, что позволило ощутимо снизить стоимость топливного элемента и повысить его мощность до рекордных 1,5 кВт
Инвестиции	3,8 млн евро
Инвестфонд	Carbon Trust Investments, Solvay, SC Green Tech Ventures

## 76 PHARMADIAGNOSTICS

Сфера	Медицина
Технология	LSPR-технология сканирования, позволяющая ускорить процесс разработки новых лекарств
Инвестиции	2,5 млн евро
Инвестфонд	High-Tech Gruenderfonds

## 80 AC IMMUNE

Сфера	Медицина
Технология	Разрабатывает лекарственные препараты, помогающие иммунной системе человека выявить белки, вызывающие болезнь Альцгеймера
Инвестиции	24,5 млн евро
Инвестфонд	Нет данных



ВЕНЧУРНЫЙ КАПИТАЛ

Шорт-лист

81 NUJIRA

**Сфера** Hi-tech  
**Технология** Создание усилителей мощности для беспроводной связи, что позволяет снизить энергопотребление, размер, вес, цену и стоимость обслуживания базовых станций  
  
**Инвестиции** 11,2 млн евро  
**Инвестфонд** Environmental Technologies Fund, Bank Invest, 3i, Amadeus

82 CERENIS THERAPEUTICS

**Сфера** Медицина  
**Технология** Испытывает лекарственный препарат, предотвращающий повторное возникновение холестериновых бляшек на стенках сосудов, тем самым устраняя угрозу инсульта  
  
**Инвестиции** 2,5 млн евро  
**Инвестфонд** OSEO

83 P21

**Сфера** «Зеленые» технологии  
**Технология** Развивает на основе РЕМ-технологии топливные элементы мощностью от 1 до 20 кВт, используемые в качестве источников бесперебойного питания  
  
**Инвестиции** 10 млн евро  
**Инвестфонд** Yellow & Blue Investment Management

84 NEXSTM

**Сфера** Медицина  
**Технология** Диагностический комплекс, позволяющий обнаруживать и лечить повреждения головного мозга, вызванные ушибами, а также нарушение моторных функций  
  
**Инвестиции** 8 млн евро  
**Инвестфонд** HealthCap

85 NORSUN

**Сфера** «Зеленые» технологии  
**Технология** Строит завод по производству кремниевых пластин для солнечных батарей. Незамысловатый бизнес, однако осуществляемый при поддержке одного из энергетических гигантов — Norsk Hydro  
  
**Инвестиции** 55 млн евро  
**Инвестфонд** Good Energies, Scatec, Norsk Hydro

86 TMO RENEWABLES

**Сфера** «Зеленые» технологии  
**Технология** Запатентовала инновационный процесс производства этанола из лигноцеллюлозной биомассы при низкой температуре  
  
**Инвестиции** 13 млн евро  
**Инвестфонд** Noble Group, Jupiter Asset Management, RAB Capital, Presnow, Diverso, Libra Advisors

**LATER**  
ПОЗДНИЕ СТАДИИ. РЕЧЬ МОЖЕТ ИДТИ О D-, E- И ДАЖЕ F-РАУНДАХ ФИНАНСИРОВАНИЯ. ВЫПОЛНЕНИЕ РАЗНОГО РОДА ЗАДАЧ ПО ПОДГОТОВКЕ КОМПАНИИ К ПРОДАЖЕ СТРАТЕГУ ИЛИ ВЫХОДУ НА БИРЖУ

87 ADVANCED PLASMA POWER

**Сфера** «Зеленые» технологии  
**Технология** Производит заводы, способные в течение года обрабатывать до 100 тыс. тонн отходов в богатый водородом газ, который дает энергию, достаточную для снабжения 8 тыс. домохозяйств  
  
**Инвестиции** 7 млн евро  
**Инвестфонд** Leveraged Green Energy

88 SYMPHOGEN

**Сфера** Медицина  
**Технология** Испытывает противоопухолевый препарат, который, воздействуя на определенные рецепторы, подавляет развитие раковых клеток  
  
**Инвестиции** 33 млн евро  
**Инвестфонд** Essex Woodlands Health Ventures

89 INTELLIGENT ENERGY

**Сфера** «Зеленые» технологии  
**Технология** В активе компании первый в мире мотоцикл на топливных элементах и поставка элементов для первого в мире пилотируемого самолета Boeing на топливных элементах  
  
**Инвестиции** 21 млн евро  
**Инвестфонд** Scottish & Southern Energy

90 CHROMA THERAPEUTICS

**Сфера** Медицина  
**Технология** Разрабатывает медикаменты на основе веществ, содержащихся в хромосомах, для лечения онкологических заболеваний  
  
**Инвестиции** 17,5 млн евро  
**Инвестфонд** Abingworth Management, Essex Woodlands Health Ventures и др.

91 SOLICORE INC.

**Сфера** «Зеленые» технологии  
**Технология** Гибкие литий-полимерные батарейки; применяются для банковских карт с собственным источником энергии (карты генерируют одноразовые коды доступа), пластырей, сенсоров  
  
**Инвестиции** 13,3 млн евро  
**Инвестфонд** Rogers Corp., Draper Fisher

92 VASOPHARM

**Сфера** Медицина  
**Технология** Разрабатывает методику лечения сердечно-сосудистых заболеваний, воздействуя на концентрацию оксида азота — ключевой фактор нормальной работы кровеносной системы  
  
**Инвестиции** 4,5 млн евро  
**Инвестфонд** HeidelbergCapital

93 THINK

**Сфера** Hi-tech  
**Технология** Компания-пионер в производстве электромобилей выпускает модель ThinkCity; кроме того, производит трансмиссию на электроприводе  
  
**Инвестиции** 33 млн евро  
**Инвестфонд** Ener1, Valmet Automotive, Investinor

94 7TM PHARMA

**Сфера** Медицина  
**Технология** Исследует влияние 7TM-рецепторов на развитие заболеваний, связанных с нарушением обмена веществ (ожирение, диабет, сердечно-сосудистые заболевания)  
  
**Инвестиции** 10,5 млн евро  
**Инвестфонд** Novo, Alta Partners, LD Pensions, Index Ventures, Johnson & Johnson Development Corp.



**«В ПОЛЕТЕ НА ЛУНУ ЭНЕРГИЮ ДАВАЛИ ДОРОГИЕ ТОПЛИВНЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ. ИДЕЯ НАШЕЙ КОМПАНИИ В ТОМ, ЧТОБЫ ТЕПЕРЬ СДЕЛАТЬ ИХ ДОСТУПНЫМИ»**

ГЕНРИ УАЙНЭНД, CEO INTELLIGENT ENERGY

# 0,45<sub>MM</sub>

Такую толщину имеют гибкие сверхплоские батарейки компании Solicore Inc., внешне похожие на антени-котинный пластырь. При этом по емкости — до 10 миллиампер-часов — они не уступают обычным

# 180<sub>KM</sub>

Такова дальность хода при скорости 100 км в час электромобиля компании Think, которую инвесторы, включая норвежский госфонд Investinor, спасли от банкротства, словно российский АвтоВАЗ

## 95 BIOMCN

Сфера	«Зеленые» технологии
Технология	Первая в мире компания, производящая в промышленных масштабах биотопливо второго поколения из глицерина, остающегося после производства биодизеля
Инвестиции	36 млн евро
Инвестфонд	Waterland

## 97 METALYSIS

Сфера	Другое
Технология	Разработала технологию дешевого и экологически чистого производства чистых металлов и сплавов за счет удаления ионов кислорода из окислов
Инвестиции	6 млн евро
Инвестфонд	Environmental Technologies Fund

## 99 MAXXTEC

Сфера	«Зеленые» технологии
Технология	Производитель экономичных котлов ORC на биотопливе (смесь древесной коры и пыли), используемых в компактных независимых энергосистемах
Инвестиции	10 млн евро
Инвестфонд	Siemens Venture Capital

## 96 TIGENIX

Сфера	Медицина
Технология	Исследует новые способы лечения заболеваний опорно-двигательного аппарата (в частности, артритов) с помощью имплантации стволовых клеток
Инвестиции	12 млн евро
Инвестфонд	ING Private Equity

## 98 TAYSIDE FLOW TECHNOLOGIES

Сфера	Медицина
Технология	Разрабатывает стенты (искусственные сосуды); в основе технологии лежит новое понимание динамики кровотока, что позволяет снижать давление на стенки сосудов
Инвестиции	1,2 млн евро
Инвестфонд	Braveheart

## 100 UBIQUISYS

Сфера	Hi-tech
Технология	Производство фемтосот — компактных устройств, используемых в сельской местности для усиления сигнала беспроводной связи
Инвестиции	7,7 млн евро
Инвестфонд	T-Mobile Venture Fund, Accel Partners, Advent Venture Partners, Atlas Venture

# МОЖНО ОЖИДАТЬ СОЗДАНИЯ «ВЕНЧУРНЫХ» ФОНДОВ, УПРАВЛЯЕМЫХ НЕПРОФЕССИ- ОНАМИ И ЖУЛИКАМИ

АНДРЕЙ МОВЧАН,  
УПРАВЛЯЮЩИЙ ПАРТНЕР  
КОМПАНИИ «ТРЕТИЙ РИМ»



Кризис 2008 года принес молодому российскому инвестсообществу доказательство очевидного факта: надежными являются инвестиции, создающие стоимость. Приобретать актив, стоимость которого может вырасти только в силу общего роста стоимости активов на рынке, более рискованно, чем искать недооцененные активы. А искать недооцененные активы более рискованно, чем инвестировать в создание активов.

В России в моду входит слово «венчур». При этом культуры венчурного инвестирования в России нет, потенциальных объектов инвестирования — тем более. Рынок должен вырасти с нуля. Можно ожидать создания большого количества «венчурных»

фондов, управляемых непрофессионалами и даже жуликами, и, как следствие, — существенных потерь, скандалов и проблем. С другой стороны, сегодня уникальная для российских капиталов ситуация: из-за кризиса многие проекты в мире без инвестиций встали, поэтому инвестировать можно на условиях лучших, чем два года назад. В этой связи хочется проговорить базовые правила ведения венчурного бизнеса, отработанные в США.

## 1. Венчур — это рискованный бизнес.

Около 90% новых проектов в мире заканчиваются неудачей. При хорошей селекции проектов только один из трех приносит на интервале пять лет IRR выше 50%, второй — от 10%

до 20%, а третий банкротится. Это соответствует IRR 26%, что и можно считать бенчмарком.

## 2. Гарантии ложны.

Как правило, стартапы делаются менеджерами, которые не могут вложить в дело значительных средств. Их персональная гарантия ничего не стоит. Часто инвесторы требуют в случае неуспеха компании больших пакетов акций, забывая, что акции неуспешной компании ничего не стоят.

## 3. Ищи смысл, а не доход.

Неопытные инвесторы ждут таблицы DCF с высоким ожидаемым доходом. Но нет ничего легче, чем подогнать DCF-модель. Малейшие изменения параметров — и любой проект становится крайне прибыльным. Если же проект стоящий (сочетает ценность



для будущих потребителей и уникальность предложения), то опытный менеджер всегда сможет сделать его прибыльным.

#### 4. Только SCA имеет значение.

Часто инвесторы обращают внимание на стороны проектов, которые не имеют отношения к успеху. Это новизна (99% изобретений не применяются и не дают прибыли), история успеха тех, кто проект предлагает (новый проект имеет те же шансы на успех), наличие других инвесторов (дураков не меньше, чем умных), объем рынка (товар может быть невостребован). В проекте важно лишь устойчивое конкурентное преимущество.

#### 5. Не верь презентации.

Сейлзы имеют мало отношения к управлению проектом, так что качество презентации ничего не говорит о качестве проекта. Опытные венчурные капиталисты никогда не ориентируются на «чужую» презентацию — их сотрудники сами создают материалы для оценки.

#### 6. Доверяй экспертам.

Не стоит думать, что кто-то может оценивать проекты на базе «предпринимательского чутья». Минимальные приукрашивания способны плохой проект превратить в хороший. Для фильтрации таких «украшений» эксперты необходимы.

#### 7. Не верь экспертам.

К сожалению, не существует на 100% объективных и компетентных экспертов.

Любой эксперт внесет в заключение: свой личный опыт (часто случайный); личное отношение к авторам проекта; свое понимание задачи (одни настроены на жесткую критику всего, другие чувствуют неловкость, критикуя «коллег»); свою ментальность (одни эксперты верят в прорывы, другие — нет).

#### 8. Стимулы менеджмента и авторов проекта должны быть высокими и аналогичными вашим.

Часто инвесторы добиваются как можно более выгодных условий, «отжимая» менеджмент. Это кончается проваленными проектами. Правильнее, когда менеджер получает столько, сколько запрашивает. Лучше всего, если он оказывается «в доле». Казалось бы, надо заставлять менеджеров тоже инвестировать в проект. Но это приводит к ухудшению результатов: менеджеры, инвестирующие в проект существенно большую долю своего состояния, чем инвестор, ведут себя более консервативно, чем требуется для успеха проекта. Проблема митигируется тем, что менеджер полностью посвящает себя проекту, а инвестор диверсифицируется. В случае неудачи менеджер теряет существенную часть своей жизни — не менее серьезная утрата, чем потеря средств для инвестора.

#### 9. Диверсифицируй.

То, что каждый третий проект в среднем приносит высокий IRR, не значит, что из трех проектов

один станет высокоприбыльным. С вероятностью около 30% это будет не так. Стоит инвестировать не менее чем в 10–12 проектов (а в некоторых областях, где риски выше, в 20–25) одновременно, чтобы обеспечить себе «статистически достоверные» доходы.

#### 10. Оставляй выход открытым и пользуйся им.

Любой проект успешен только на определенном этапе. Этот успех надо поймать и выйти из проекта вовремя. Такое действие контринтуитивно: хочется подольше участвовать в хорошем проекте. Но жадность губит все. Стивен Дженнингс не продал «Ренессанс» в 2007-м за \$4 млрд, а в 2008-м продал 50% за \$500 млн.

Не стоит ждать, что вам предложат инвестировать в новые Google или Apple — таких проектов не более одного на 100 тыс. Вам не избежать и потери лучших проектов. Кавасаки отказался руководить Yahoo!, Мидоу — инвестировать в Starbucks. В общем, в венчурном бизнесе надо иметь чувство юмора и железные нервы. И помнить, что только он является контрциклическим и способным приносить 20–25% IRR на протяжении десятилетий. Перефразируя Черчилля: «Венчур — безусловно, худшая форма инвестирования, если не считать всех остальных».

**ВЕНЧУР —  
БЕЗУСЛОВНО,  
ХУДШАЯ ФОРМА  
ИНВЕСТИРОВАНИЯ, ЕСЛИ  
НЕ СЧИТАТЬ ВСЕХ  
ОСТАЛЬНЫХ**





# НЕЖДААННАЯ СВЕТОФОРА



**РОССИЯ  
В ПРИКАЗНОМ  
ПОРЯДКЕ  
ПЕРЕХОДИТ  
НА КОМПАКТНЫЕ  
ЛЮМИНЕСЦЕНТ-  
НЫЕ ЛАМПЫ.  
ЗВЕЗДА ИХ ПРОИЗ-  
ВОДИТЕЛЕЙ  
БУДЕТ ГОРЕТЬ  
ЯРКО,  
НО НЕДОЛГО: НА  
СМЕНУ УЖЕ ИДУТ  
СВЕТОДИОДНЫЕ  
ТЕХНОЛОГИИ.**

Владимир Габриелян, генеральный менеджер компании Philips Lighting в России, Белоруссии, Украине, Кавказе и Средней Азии, держит лампу накаливания размером с голову ребенка. Лампа до сих пор в рабочем состоянии, хотя сама совсем уже не ребенок — ей более ста лет. Ныне лампа всего лишь музейный экспонат, а в начале XX века была такой же новинкой, как компактные люминесцентные лампы (КЛЛ) — для россиян в середине 1990-х.

Теперь для производителей энергосберегающих ламп в России зажегся зеленый свет. В ноябре 2009-го был принят закон,



который с 2011 года запрещает лампы накаливания мощностью 100 Вт и выше. К 2014-му, возможно, Россия и вовсе распрощается с «лампочкой Ильича». Уже в конце лета прошлого года о грядущем запрете ламп накаливания заговорили телеканалы и газеты, а розничные игроки рынка освещения с удивлением констатировали: интересоваться не слишком популярным раньше товаром стали даже пенсионеры.

«Никто не рассчитывал, что рынок пропиарят на государственном уровне», — признается **Дмитрий Трубецков**, директор по маркетингу компании «Энергосистемы и технологии» (эксклюзивный дистрибутор производителя энергосберегающих ламп Camelion в России). Вместо предполагавшегося 30-процентного кризисного спада возник ажиотаж, и косени складские остатки были распроданы. Подстегиваемые клиентами, большинство игроков с октября начали заказывать китайским партнерам в два-три раза большие партии КЛЛ. Кроме того, ажиотажно растущий рынок привлек новичков, которые стали импортировать лампы буквально по крупицам, то есть по контейнерам. «Появились десятки новых мелких и средних игроков», — свидетельствует руководитель подразделения General Electric Lighting в России **Оксана Ермолова**.

Однако поставщики не понимают, уверен владелец компании «Топсервис» (бренд «Космос») **Александр Савельев**, что спрос провоцируют одни и те же покупатели — оптовики

и сети. Получив отказ в одной компании, они идут с тем же запросом во вторую и третью, накручивая в итоге показатели спроса. Уже в I–II кварталах 2010 года рынок КЛЛ, считает Савельев, столкнется с огромным переизбытком предложения и повальным демпингом.

Все это приведет к консолидации и вымыванию мелких игроков, особенно тех, кто закупал лампы в кредит. Уже сейчас первая семерка игроков, по оценкам Савельева, контролирует до 60% рынка. Из нынешних нескольких десятков производителей и продавцов КЛЛ останется не более семи-восьми, прогнозируют эксперты.

### МАЛЕНЬКАЯ ТРОЙКА

Когда в начале 2000-х дистрибутор батареек «Топсервис», продвигающий собственный бренд «Космос», решил заняться энергосберегающими лампами, на рынке уже присутствовала «большая тройка» — световые подразделения компаний GE и Philips, а также Osram (входит в концерн Siemens), продававшие КЛЛ примерно по \$10 за штуку, и копеечная, но некачественная по папе продукция. «Топсервис», взявший в партнеры одного из крупнейших китайских производителей, госкомпанию China National Consumer Electrics & Electronics Import & Export Corp., занял пустующий средний ценовой сегмент, предложив лампы по \$5.

«Нам пришлось развивать всю категорию энергосберегающих ламп», — говорит

Савельев. В конце 2005-го «Топсервис» запустил первую в истории российских КЛЛ телевизионную рекламную кампанию на ТВ («Первый канал» и «Россия»). Обошлось это «Топсервису», по данным **СФ**, примерно в \$1 млн. «„Космос“ занимался очень выгодной для всех участников рынка промоактивностью», — признает Дмитрий Трубецков. — После той рекламы продажи выросли у всех».

Интерес потребителей к новым лампам вспыхнул, однако всерьез разгореться пока не успел. В прошлом году, по разным оценкам, россияне приобрели всего 50–70 млн КЛЛ (на сумму \$100–120 млн), тогда как привычных ламп накаливания — 0,7–1 млрд штук.

Российские успехи игроков «большой тройки» тоже не впечатляют. Так, Philips Lighting оценивает свою долю примерно в 5%. Сопоставимы с ней и позиции GE и Osram. У отечественных игроков дела лучше: на тот же «Космос», по оценкам компании, приходится 10%, а продукция Camelion, по подсчетам Дмитрия Трубецкова, в 2009 году занимала 20% рынка. Как признается Владимир Габриелян, лампы Philips одни из самых дорогих среди тех, что продаются в России: самую дешевую КЛЛ можно купить за 50–70 руб. В то же время источник света от Philips или GE обойдется в 130 руб. и дороже.

### ВСЕ, ЧТО НИ ДЕЛАЕТСЯ, ДЕЛАЕТСЯ В КИТАЕ

«В мире производится 2,3 млрд компактных люминесцентных ламп, — Владимир Габриелян делает эффектную паузу. — При этом 2,2 млрд из них производится в Китае».

Китайское происхождение своих ламп не скрывают ни «большая тройка», ни российские дистрибуторы, предлагающие лампы под собственным брендом. В окупаемость завода полного цикла в России, который обошелся бы как минимум в \$50 млн, из опрошенных **СФ** игроков этого рынка не верит никто.

В ноябре 2008 года Александр Савельев запустил первое в России производство по промышленной сборке энергосберегающих ламп из китайских комплектующих на Саранском заводе точных приборов, вложив в него около \$1 млн. Подключиться к сборке владелец «Топсервиса» решил после того, как холдинг В.А.В.С., контролировавший 75% рынка ламп накаливания (в 2009 году 75% акций компании отошло



Сбербанку за долг в \$150 млн), пролоббировал введение квот на импорт ламп накаливания. В.А.В.С. построил завод в Подмоскowie, на котором соби-рался в том числе наладить выпуск энергосберегающих ламп. «Мы понимали: очень высока вероятность, что границу закроют и для энергосберегающих ламп, и мы тогда в одночасье окажемся не у дел из-за ввозных пошлин», — вспоминает Савельев. Тревога оказалась ложной. Сейчас, по словам Савельева, лампы собственной сборки занимают не более 10% всех продаваемых «Топсервисом» ламп. Это неудивительно: собирать КЛЛ в России примерно на 10% дороже, чем везти готовые из КНР, свидетельствует глава «Топсервиса». Проблема в том, что комплектующие облагаются такими же пошлинами, что и готовые лампы. Савельев пытался пролоббировать снижение налогов на комплектующие, но неудачно.

Помимо «Топсервиса», российской сборку энергосберегающих ламп недавно начал Osram, купивший еще в 2003 году Смоленский электроламповый завод. Пока, по информации **СФ**, общий объем производства не превышает 130–140 тыс. ламп в месяц. Опытные образцы КЛЛ выпустил и Томский электроламповый завод — один из наиболее рентабельных осколков империи В.А.В.С. — в этом году он рассчитывает произвести около 1,5 млн ламп. Но в любом случае уже очевидно: жизнь КЛЛ будет скоротечна. На смену им лет через пять, скорее всего, придут светодиоды (LED) — еще более экономичные и долговечные светильники. Так что победитель в схватке за рынок КЛЛ выиграет битву, но не войну.

### СКЕЛЕТЫ В ШКАФУ

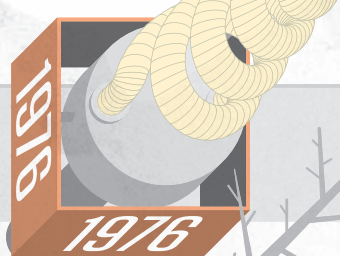
«Все очень просто. Берем кусок сапфира...» — генеральный директор единственного

в России завода полного цикла по производству светодиодов «Светлана-Оптоэлектроника» **Григорий Иткинсон** пытается объяснить, как выращивают кристаллы, излучающие свет в светодиодных источниках освещения.

В реактор, точнее в установку эпитаксиального роста, похожую, по выражению одного из сотрудников «Светлана-Оптоэлектроника», на «огромный молчаливый шкаф», закладывают 21 круглую пластину из искусственного сапфира, затем подают газовую смесь. Подставка с пластинами вращается со скоростью 1000 оборотов в минуту. За шесть часов атомы газа «прилипают» к поверхности кристаллической подложки, образуя несколько десятков слоев — светодиод толщиной 400 микрон. В сутки «молчаливый шкаф» производит около шести десятков таких пластин, которых хватает более чем на 200 тыс. небольших (площадь около 0,4 кв. мм) или несколько десятков тысяч более мощных (до 1,4 кв. мм) кристаллов — они-то и излучают свет при прохождении электрического тока. Потенциал светодиодного рынка только в России, по мнению Григория Иткинсона, превышает 50 млрд руб. По оценкам корпорации «Роснано», в свою очередь ссылающейся на данные Минэкономразвития, сейчас объем российского LED-рынка — примерно \$56 млн, или 1% от всех продаваемых в России осветительных приборов (в количественном выражении). К 2015 году, по прогнозам Минэкономразвития,

### СОБЫТИЯ И ФАКТЫ

Изобретатель Эдвард Хаммер создал энергосберегающую лампу для компании General Electric. Он скрутил люминесцентную трубку в спираль, придав ей форму обычной лампы накаливания



Примерно во столько, по данным **СФ**, обошлось компании «Топсервис» (бренд «Космос») открытие в Саранске первого на территории России сборочного производства энергосберегающих ламп. Завод полного цикла обошелся бы в \$50 млн — сейчас детали для ламп «Топсервис» заказывает в Китае

2008, декабрь

### ОБЪЕМ РОССИЙСКОГО РЫНКА ЛАМП, МЛН ШТ.



Источник: Philips Lighting

2009, май

Такой пакет монополиста в производстве ламп накаливания холдинга В.А.В.С. отошел Сбербанку после того, как принадлежавшая Виктору Столповскому группа электроламповых заводов не смогла расплатиться по кредиту в \$150 млн

на светодиоды перейдет 13% российского рынка. А к 2030-му LED «погасят» все остальные источники освещения, отвоевав 90%.

Свободному распространению светодиодных светильников препятствует высокая цена. По словам **Максима Одноблюдова**, генерального директора компании «Оптоган», которая со II квартала 2010 года начнет производство светодиодов по собственной технологии, а в 2011-м запустит завод полного цикла, стоимость таких источников освещения пока вчетверо выше, чем у компактных люминесцентных ламп.

Сейчас это «золотая лампа», шутит Александр Савельев из «Топсервиса» (тем не менее его компания подыскивает производителя LED в Китае), и он недалек от истины. На заводе «Светлана-Оптоэлектроника» Григорий Иткинсон показывает в микроскоп впаянный в плату светодиодный кристалл.

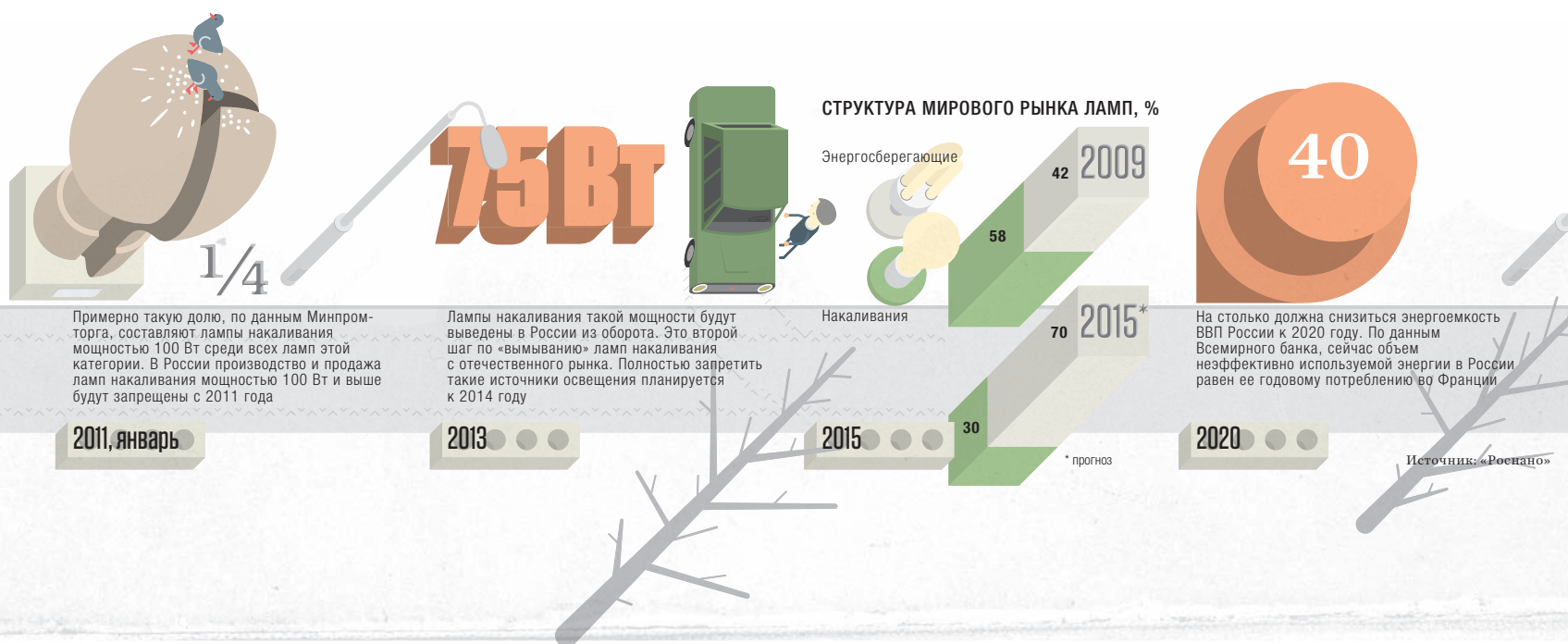
От него отходят два тоненьких усика, по которым через светодиод движется электрический ток. Они, уверяет Иткинсон, из чистого золота.

В развитие светодиодных технологий в мире вкладываются громадные деньги. Китайские власти намерены инвестировать в производство LED-ламп около \$800 млн. Такую же сумму только на исследования в этой области, по словам Иткинсона, потратил Osram. «Светлана-Оптоэлектроника» (один из ее акционеров — ОАО «Светлана», входящее в холдинг «Росэлектроника» корпорации «Ростехнологии») вложила всего \$35 млн, из которых \$20 млн — заемные средства. Несмотря на скромные вложения, в 2011-м Иткинсон собирается увеличить производство в три-четыре раза. Производство LED-ламп, которые должны заменить 40-ваттные лампы накаливания, запустил и Томский электроламповый

завод — в 2010 году он планирует выпустить 200 тыс. таких источников освещения.

В мире основными производителями светодиодов являются Nichia (Япония), Cree и Philips Lumileds (обе из США), Osram (Германия), Epistar (Тайвань), Seoul Semiconductor (Южная Корея). Игроки «большой тройки» не скрывают: если рынок бытовых КЛЛ в России они пока упустили, то LED-технологии помогут им наверстать упущенное. Надежда, однако, есть и у российских производителей. По словам Максима Одноблюдова, его технология через два года позволит «Оптогану» снизить стоимость светодиодной лампы до цен КЛЛ. В проект уже инвестировали ОНЭКСИМ (50% акций), «Якутская республиканская инвестиционная компания» (33%) и «Роснано» (17%). К 2014 году «Оптоган» планирует производить порядка 1 млрд светодиодов в год.

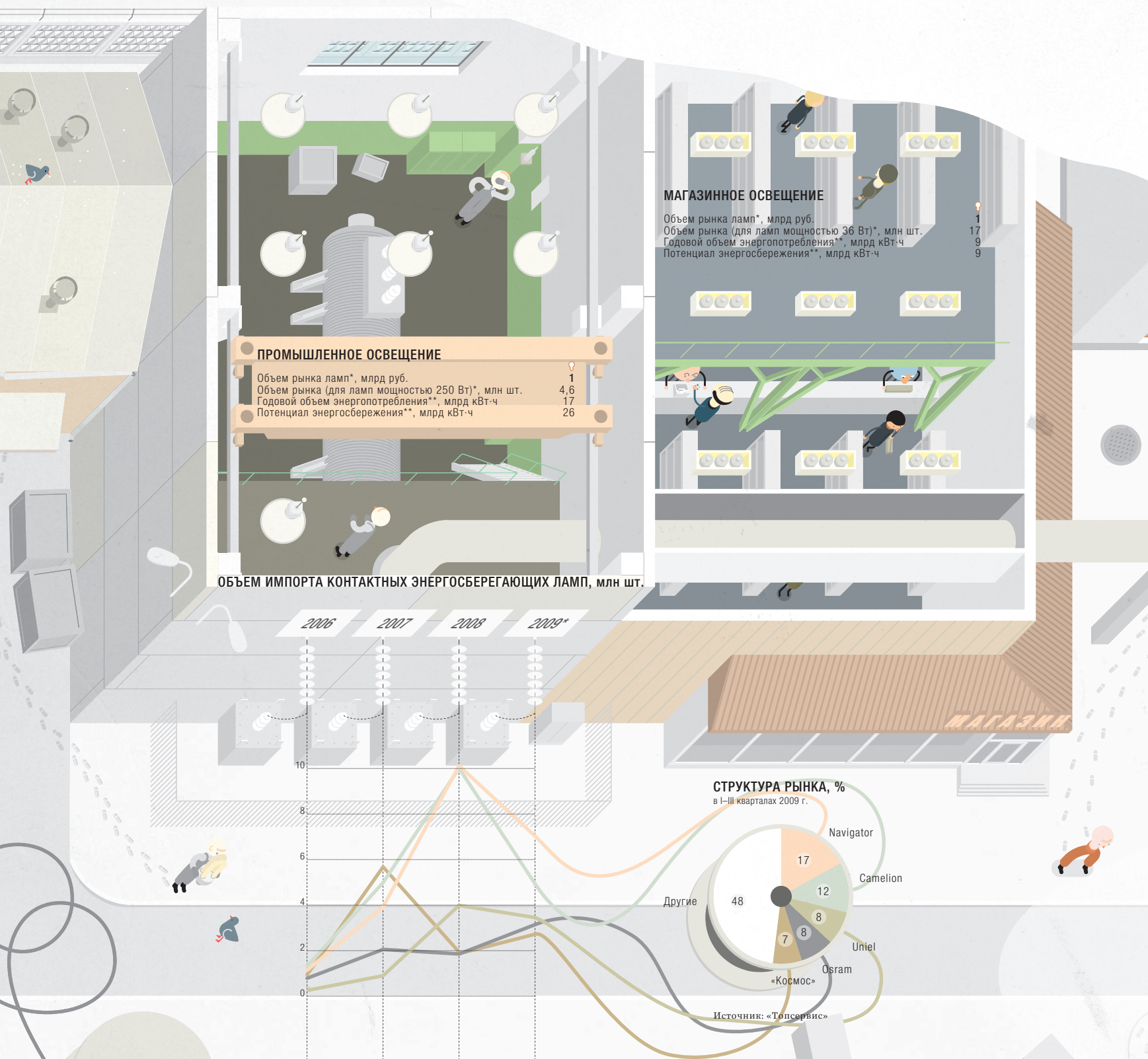
Через несколько лет, не скрывает оптимизма Одноблюдов, «Оптоган» и «Светлана-Оптоэлектроника» могут занять по 20–30% российского рынка светодиодов. «„Ростехнологии“ планируют масштабное, до 25%, освоение этого рынка», — соглашается Иткинсон. Но чтобы удержать перспективный рынок от притока китайской продукции, государству может понадобиться вновь вводить заградительные пошлины. Сценарий реальный, ведь в числе козырей у обоих российских игроков есть и технологии, и государство в качестве акционеров.





# СВЕТЛОЕ БУДУЩЕЕ

В 2014 году Россия может полностью отказаться от ламп накаливания и перейти на более эффективные технологии. «Секрет фирмы» подсчитал, сколько заработают производители, если все установленные в настоящий момент лампочки заменить на энергосберегающие.





1/2-2010

СЕКРЕТ ФИРМЫ

**ДОМАШНЕЕ ОСВЕЩЕНИЕ**

Объем рынка ламп\*, млрд руб.  
 Объем рынка (для ламп мощностью 20 Вт)\*, млн шт.  
 Годовой объем энергопотребления\*\*, млрд кВт·ч  
 Потенциал энергосбережения\*\*, млрд кВт·ч



8  
67  
13  
40

**ОФИСНОЕ ОСВЕЩЕНИЕ**

Объем рынка ламп\*, млрд руб.  
 Объем рынка (для ламп мощностью 36 Вт)\*, млн шт.  
 Годовой объем энергопотребления\*\*, млрд кВт·ч  
 Потенциал энергосбережения\*\*, млрд кВт·ч



2  
27  
15  
12

**УЛИЧНОЕ ОСВЕЩЕНИЕ**

Объем рынка ламп\*, млрд руб.  
 Объем рынка (для ламп мощностью 250 Вт)\*, млн шт.  
 Годовой объем энергопотребления\*\*, млрд кВт·ч  
 Потенциал энергосбережения\*\*, млрд кВт·ч

0,3  
1,4  
6  
6

Источники:

\*расчеты «Секрета фирмы»

\*\* данные компании Philips Lighting

# НЕМОЕ ТЕЛЕВИДЕНИЕ: КАК ЗАРАБОТАТЬ БЕЗ СЛОВ

Еще три года назад **Кристина Фирян** работала PR-директором журнала Beauty. Сегодня она владелица и генеральный директор уникального телеканала. Ей принадлежит компания «Фокс-ТВ», развивающая проект LIS TV — эдакий «видеоглянец». На LIS TV можно увидеть репортажи со светских мероприятий, презентаций, сюжеты о городах мира или ролики о грядущих кинопремьерах (всего восемь тематических блоков), которые компания делает своими силами на собственной же студии. Несмотря на буквы TV в названии, говорить о LIS TV как о полноценном телевидении нельзя: плазменные панели получают контент с флеш-карты, а не со спутника. Вещает LIS TV на 920 экранах в 130 московских ресторанах, клубах и барах премиального формата. Картинка идет без звука, чтобы не отвлекать посетителей от разговоров, и является информационно-развлекательным фоном для беседы. Владельцы отдельных заведений пытались выставить счет за возможность вещать на посетителей — \$1 тыс. и больше за точку. Фирян на «провокации» не поддавалась. По договорам, которые она заключает с заведениями, ни одна из сторон не платит другой. Ресторан обязуется показывать только LIS TV, взамен получая возможность бесплатно анонсировать по всей сети проходящие в нем

мероприятия. «Для деловой публики это очень удобно, — считает директор ресторанов „Вертинский“ и „Ваниль“ **Искандер Фейзуллин**, подписавший договор с „Фокс-ТВ“. — Посетители смотрят анонсы, светскую хронику за ланчем или ужином».

Пока LIS TV зарабатывает только на рекламе. Первый серьезный рекламодатель появился у канала через несколько месяцев после старта: весной 2008 года Фирян заключила договор с Samsung на поставку 110 телевизоров (на тот момент у компании в собственности были около 20 панелей). LIS TV получил экраны бесплатно, а Samsung бесплатно рекламируется по телеканалу. Как объясняет старший менеджер по маркетингу

Фото: Юрий Мартынов

**Samsung Владимир Дурбажев**, интерес компании — в продвижении товаров премиального сегмента, рассчитанных на обеспеченных покупателей. Так, в самых элитных ресторанах для трансляции LIS TV установлены люксовые панели Samsung, дизайн которых разработан в сотрудничестве с кутюрье **Джорджо Армани**. В распоряжении LIS TV сейчас около 500 телевизоров Samsung общей стоимостью свыше 6 млн руб. Согласно договору через год-два они перейдут в собственность LIS TV.

Что касается остальных рекламодателей, то по расценкам LIS TV находится между печатным глянцем и федеральными ТВ-каналами. За 24 ежедневных показа 30-секундного рекламного



## ВСЕ НАПОКАЗ

Кристина Фирян выяснила, что демонстрации мод посетители кафе предпочитают ролики о путешествиях

ролика на протяжении месяца LIS TV берет около 1,2 млн руб. На федеральных каналах демонстрация аналогичного по продолжительности ролика пять-шесть раз в день обходится в 7–10 раз дороже, хотя прямое сравнение этих рекламоносителей вряд ли уместно: аудитории сильно различаются по размеру, составу и условиям «потребления» рекламы.

«В ресторане клиент расслаблен, он более восприимчив к рекламному воздействию. У него нет в руках пульта, он вынужден обращать внимание на анонсную и рекламную информацию», — считает **Олег Найденов**, медиадиректор агентства «Индрайв», которое размещает на LIS TV рекламу брендов Hummer и Cadillac. Хотя в прошлом году рекламный рынок по всем категориям просел в среднем на 30%, к началу 2010-го число рекламодателей LIS TV превысило

два десятка. Среди них, например, компании Nokia, Dior, Nemiroff. В результате выручка в 2009 году увеличилась на 20%, превысив \$500 тыс. В одном из ресторанов Фирян тестирует новинку, которая в скором времени появится во всех заведениях, где вещает LIS TV: специальная аппаратура подсчитывает количество и длительность обращенных на экран взглядов. Это позволит рекламодателям четко понимать адекватность затрат на рекламу.

Благодаря наплыву рекламодателей уже в начале прошлого года LIS TV вышел на операционную окупаемость. За весь период существования проекта Кристина Фирян вложила в него свыше \$1 млн, из них почти половина ушла на закупку оборудования для трансляции.

В общей сложности через кассы московских ресторанов, в которых

показывает «видеоглянец», ежемесячно проходит около 1,7 млн чеков. Желаемый объем к концу 2010 года — 5 млн чеков. Увеличить общее количество посетителей, наблюдающих рекламу канала, поможет расширение географии. LIS TV с середины 2010-го планирует начать продажи франшиз в Алма-Ате и Ереване, идут активные переговоры с рестораторами из Санкт-Петербурга, Сочи и Новосибирска.

Сама по себе идея фоновой трансляции в ресторанах не нова: размещением рекламных роликов на плазменных панелях в ресторанах занимается, например, Restor TV. По данным компании, ее 1200 плазменных панелей установлены в 300 заведениях массового сегмента. Правда, Restor TV транслирует лишь рекламные ролики и, по информации **СФ**, делится доходами от рекламы с ресторанами.

ЭКСПЕРТ



**КИРИЛЛ ВЕСЕЛОВ**,  
ДИРЕКТОР ПО ИНВЕСТИЦИЯМ  
ФОНДА MINT CAPITAL

**БИЗНЕС-МОДЕЛЬ  
АБСОЛЮТНО ПРОЗРАЧНА:  
НА РЕКЛАМЕ  
ЗАРАБАТЫВАЮТ  
ПРАКТИЧЕСКИ ВСЕ  
ИГРОКИ МЕДИЙНОГО  
БИЗНЕСА.**

Второй плюс — выстроенная инфраструктура в виде разветвленной сети и грамотных взаимоотношений с партнерами позволит решать рекламные задачи крупных рекламодателей.

Я бы еще отметил и масштабируемость бизнеса.

ИНВЕСТИРОВАТЬ

ЭКСПЕРТ



**СЕРГЕЙ ВАСИН**,  
АНАЛИТИК ПО ТЕЛЕКОММУНИКАЦИЯМ  
И МЕДИА  
ИФК «МЕТРОПОЛЬ»

**ЭТО ВПОЛНЕ  
ЭФФЕКТИВНЫЙ  
ИНСТРУМЕНТ РЕКЛАМЫ,  
ОН ПОЗВОЛЯЕТ БОЛЕЕ  
ИЛИ МЕНЕЕ ТОЧНО  
ОПРЕДЕЛИТЬ ЦЕЛЕВУЮ  
АУДИТОРИЮ.**

На максимальный уровень дохода компания выйдет уже через несколько лет, но это будут годы бурного роста.

Рост конкуренции и снижение цен на рекламу может заставить компанию наращивать охват ресторанов за пределами Москвы.

ИНВЕСТИРОВАТЬ

## РУБАХА-ПАРЕНЬ



Когда **Василий Мунтян** был сотрудником ижевского банка, он страдал от того, что не мог отыскать в магазинах подходящие рубашки на свою нестандартную фигуру. Рукава оказывались коротки, а сами рубашки на долговязом Мунтяне пузырились.

В Ижевске найти хорошее ателье сложно. Но на зарубежных сайтах Мунтян обнаружил несколько интернет-ателье, где шили одежду на заказ по присланным клиентами меркам. Вместе с бывшими коллегами по банку, поглощенному к тому времени крупной финансовой корпорацией, Мунтян полтора года назад решил создать такое же ателье в России. Закупил оборудование, в том числе аппаратно-программный комплекс





## НА ПРИМЕРКУ СТАНОВИСЬ

В рубашки «от Мунтяна» теоретически можно одеть весь мир, не повторив ни один из фасонов

# 36

МЛН РУБ.

Такой объем ежегодной выручки может обеспечить стартап Василия Мунтяна «Рубашка-на-заказ», если удастся выйти на запланированные показатели и продавать полсотни изделий в день

Осенью 2009 года появилась возможность отправить рубашку в любую страну мира с помощью службы международной экспресс-доставки EMS. Мунтян уже получал заказы из Армении, Белоруссии, Германии, Израиля, Украины, Чехии.

Главное препятствие, с которым столкнулось интернет-ателье, — осторожность покупателей. Когда человек покупает одежду, он хочет ее примерить, попробовать ткань на ощупь. «Мы думали, будет проще», — признается Василий Мунтян. Чтобы «раскачать» людей, по заявкам посетителей сайта он рассылает бесплатные буклеты, куда вклеены образцы тканей. Есть возможность заказать тестовую рубашку (не из дорогой итальянской или австрийской, а из дешевой отечественной ткани) за 390 руб.

На рекламу интернет-ателье Мунтян тратит 150 тыс. руб. в месяц. Скоро

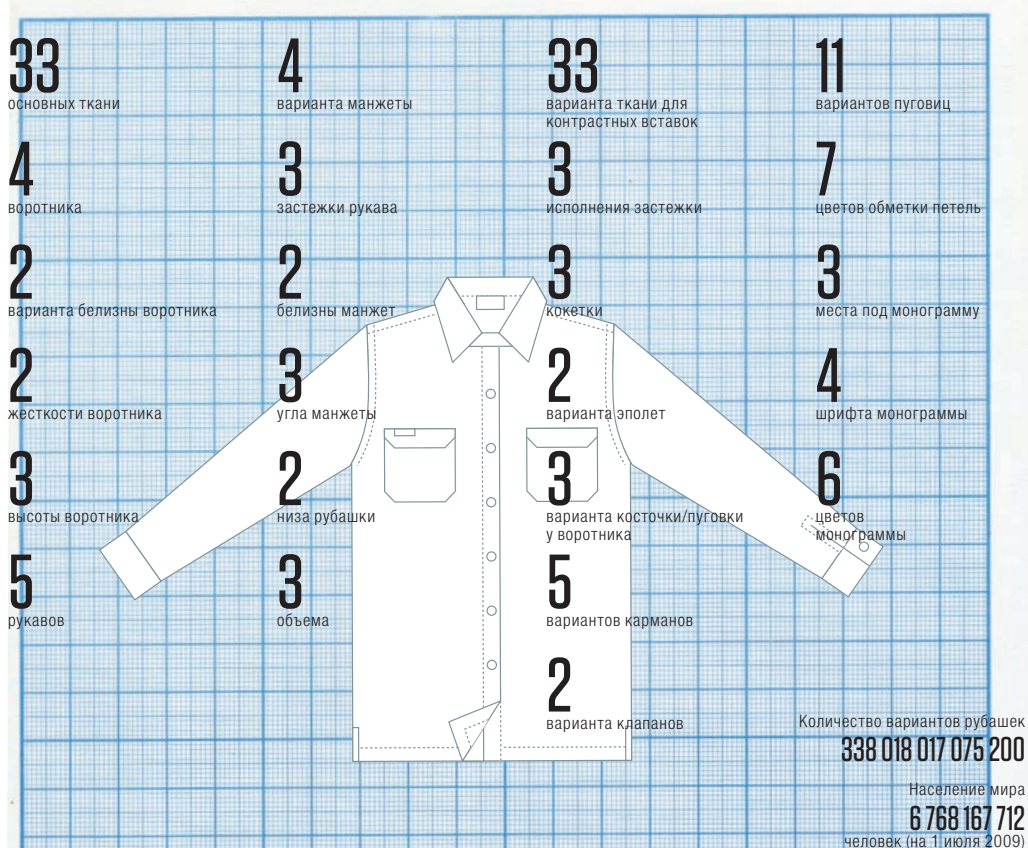
Gerber, позволяющий конструировать индивидуальные лекала, нанял швей и открыл собственное производство. На запуск проекта было направлено 7 млн руб.

Сайт Rubashka-na-zakaz.ru стартовал в мае 2009-го. Начали с приема заказов на пошив мужских и женских рубашек. Покупатели самостоятельно снимают мерки, следуя подробной фотоинструкции, выбирают на сайте ткань, варианты фасона и отделки, фурнитуру и присылают заказ. Средняя стоимость сорочки, сшитой точно по фигуре, — 2 тыс. руб. С помощью онлайн-конструктора можно смоделировать почти 400 трлн вариантов рубашек (см. рисунок).

Сегодня интернет-ателье «Рубашка-на-заказ» принимает от 15 до 30 заказов в день; сшито уже более 1 тыс. рубашек. Примерно 60% заказов приходится на Москву, 20% — на Санкт-Петербург, доля Ижевска ничтожно мала. Товар в другие города доставляет «Почта России» или службы экспресс-доставки.

## РУБАШЕЧНАЯ КОМБИНАТОРИКА

Сколько вариантов рубашек можно сшить из элементов, предлагаемых проектом «Рубашка-на-заказ»



**ГЛАВНОЕ  
ПРЕПЯТСТВИЕ —  
НЕДОВЕРИЕ  
ПОКУПАТЕЛЕЙ:  
ОДЕЖДУ ПРИНЯТО  
ПРИМЕРЯТЬ  
И ЩУПАТЬ.  
ЧТОБЫ «РАСКАЧАТЬ»  
ЛЮДЕЙ, МУНТЯН  
РАССЫЛАЕТ  
БЕСПЛАТНЫЕ  
БУКЛЕТЫ,  
КУДА ВКЛЕЕНЫ  
ОБРАЗЦЫ  
ТКАНЕЙ**

стартует рекламная кампания с магазином Ozon.ru: в посылки с книгами, дисками и т. п. будут вкладываться рекламные листовки «Рубашек-на-заказ». Запущена программа лояльности в системе «Много.ру». Кроме того, Василий Мунтян планирует открыть в городах-миллионниках офлайн-шоу-румы — там можно будет увидеть образцы тканей и готовых рубашек.

Сколько еще денег будет нужно для развития проекта, Мунтян пока сказать не может. В конце 2009 года он запустил интернет-конструктор галстуков, работающий по той же схеме, что и ателье рубашек, и собирается в ближайшем будущем расширить ассортимент за счет юбок, брюк и даже декоративных платков.

В ближайшие полгода Мунтян планирует выйти на уровень 50 заказов в день: «Когда достигнем этого показателя, поймем, что встали на ноги». Стартовые 7 млн руб. при таком объеме производства Мунтян надеется окупить за год.

## АВТО СО ЗВОНКОМ



В компании «Лионь» **Павел Кохановский** отвечал за продажи сотен Peugeot в месяц, но всегда оставалось пять-семь автомобилей в необычной комплектации, не находивших спроса. К 2009 году Кохановский придумал, как избавиться от этих никому вроде бы не нужных машин. Весной он ушел из компании, набрал команду из пяти человек и взялся за создание интернет-портала, куда все дилеры могли бы помещать информацию о застоявшихся автомобилях.

Проект Avtofon.com стартовал в октябре. Партнерами стали 10 автодилеров с базой из 60 автомобилей разных марок. К декабрю уже 32 дилера представляли на сайте более 600 машин. При звонке по указанному на сайте номеру оператор переводит звонок в отдел продаж соответствующего дилера. По факту звонка дилер перечисляет Кохановскому определенную сумму, которая чуть ниже «стоимости» звонка по рекламным объявлениям этого дилера. Вычисляется она делением общего рекламного бюджета дилера на число звонков, поступающих по рекламным объявлениям. «Инком-авто», например, звонок обходится в \$15 (один из самых низких показателей на рынке), дилерам Audi — до 30 евро. За объявления на Avtofon.ru дилеры не платят, фактически они оплачивают лишь те объявления на сайте, которые имели отклик в виде звонка. Между количеством звонков и продажами есть определенная зависимость: в целом по авторынку на пять звонков приходится один визит в салон, а на два визита — одна продажа. При средней стоимости звонка 900 руб. в декабре через Avtofon.com позвонили 2 тыс. человек — это соответствует выручке 1,8 млн руб.

Выход проекта в ноль ожидается в течение 9–12 месяцев после запуска, но Кохановский только начал борьбу за звонки. По его расчетам, все российские дилеры в месяц получают 300 тыс. звонков от потенциальных клиентов. Цель портала Avtofon.com, реинвестируя прибыль в контекстную рекламу, перевести на себя 10% звонков.

## ВЫСОКАЯ ПЕЧАТЬ



Госкорпорация «Роснано» получила в собственность 25,1% новосибирской компании «Сан», инвестировав в проект 166,6 млн руб. При уставном капитале «Роснано» \$5 млрд масштабы вложений не впечатляют. Но на выставках визитной карточкой корпорации становятся принтеры из Новосибирска. По сравнению с другими венчурными проектами «Роснано» вроде производства сверхпрочных пружин для вагонов РЖД или пластика для боеголовок принтеры «Сан» смотрятся выигрышно, ведь их можно показать в работе.

Придуманная «Сан» в 2007 году технология основана на использовании особых наночернил и светодиодов. Эти принтеры могут наносить изображение толщиной до 5 мм на бумагу, стекло, камень, пластик — на что угодно. По словам директора по развитию «Сан» **Константина Захарова**, его компания сумела на два года опередить HP — мирового лидера в области печати. Цель «Сан» — сохранить этот разрыв. Деньги «Роснано» и другого инвестора — группы «Уралсиб» — будут вложены в том числе в новые разработки. Сейчас «Сан» тестирует токопроводящие чернила, чтобы печатать на принтере электронные платы, а также керамические чернила, не стирающиеся десятки лет.

Дизайнеры и рекламисты уже применяли нанопринтеры для печати на декорациях в токийском «Диснейленде» и витражах храма Христа Спасителя. Один из клиентов «Сан» сейчас договаривается об оформлении отделений Сбербанка. Через три года, к моменту выхода «Роснано» из проекта, основатель компании **Владислав Мирчев** (на фото) надеется вместо нынешних 100 продавать 2 тыс. принтеров в год.



## ИНВЕСТИЦИИ

## Маржа

## СВОЯ КОРОВА БЛИЖЕ

Пока закупочные цены на сырое молоко катятся вниз, крупнейший российский фермер Айрат Хайруллин запустил уникальный розничный стартап. «Секрет фирмы» решил выяснить, сможет ли проект по продаже сырого молока через автоматы составить конкуренцию традиционным производителям питьевого молока.

5%

Таков удельный вес российского молока в мировом сельхоз-производстве

36

млн тонн

сырого молока ежегодно производится в России. Из этого объема чуть меньше половины перерабатывается на заводах, остальное потребляется частным сектором

ДИНАМИКА ЗАКУПОЧНЫХ ЦЕН НА СЫРОЕ МОЛОКО

РУБ./Л



Производитель ГК «Русские фермы» и переработчик «Юнимилк» заключили в начале 2009 года уникальное для российского рынка соглашение, в котором зафиксировали закупочную цену на сырое молоко на весь год — 13 руб. за литр. Причина в том, что в первом квартале у переработчиков всегда наблюдается небольшой рост, а у производителей — резкое сезонное падение спроса на сырое молоко и, как следствие, снижение закупочных цен; во второй половине года ситуация кардинально меняется

13 руб. 15 руб.

за 1 л сырого молока платят производители фермерам

## ПРОИЗВОДИТЕЛИ СЫРОГО МОЛОКА

Фермеры производят сырое молоко

## ПРОИЗВОДИТЕЛИ ПИТЬЕВОГО МОЛОКА

Собственные перерабатывающие заводы

5–6 руб.

Во столько обходится производство 1 л сырого молока на фермах Айрата Хайруллина. В среднем по России эта цифра как минимум на 50% выше

50%

До такой отметки доходит показатель EBITDA при производстве молока, как признавался Хайруллин «Секрету фирмы» год назад

36 руб.

Столько, по словам Айрата Хайруллина, в общей сложности нужно инвестировать в производство 1 л молока

## ФЕРМЫ «КРАСНЫЙ ВОСТОК — АГРО»

Владелец Айрат Хайруллин

6%

производимого в России сырого молока обеспечивает холдинг «Красный Восток — Агро». Результат работы восьми входящих в него ферм — 1,92 млн тонн молока в год

15%

молока, получаемого на своих фермах, Хайруллин планирует продавать по уникальной для России модели. Сырое молоко подвергается минимальной обработке — охлаждению до 4 °С, после чего готово к продаже

«Бесконтрольное, но управляемое», — так Айрат Хайруллин охарактеризовал в интервью газете «Коммерсантъ» снижение закупочных цен на сырое молоко переработчиками. Продавая произведенное молоко своей же компании «Молочный экспресс», он, видимо, нивелирует падение стоимости сырья, поскольку закупочная цена в этом случае выше рыночной.



1/2-2010

СЕКРЕТ ФИРМЫ

## ДИНАМИКА ЦЕН НА МОЛОКО И ВАЛОВОЙ МАРЖИ В МОЛОЧНОМ СЕКТОРЕ\*



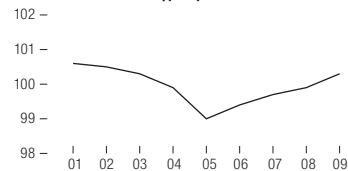
||| Валовая маржа ■ Цена за 1 л сырого молока  
\* на примере компании «Вимм-Билль-Данн»

Источник: расчеты Банка Москвы на основе данных ВБД и Минсельхоза РФ

Низкие закупочные цены на сырое молоко на руку производителям молочных продуктов. К примеру, ВБД по итогам работы за девять месяцев прошлого года показал рентабельность по EBITDA 15,4%, в то время как за аналогичный период 2008-го она была на уровне 12,9%

**80%**  
в себестоимости молока приходится на сырье

## ИНДЕКС ПОТРЕБИТЕЛЬСКИХ ЦЕН НА МОЛОКО И МОЛОЧНУЮ ПРОДУКЦИЮ\*



\* в процентах к предыдущему месяцу

Источник: Федеральная служба государственной статистики РФ

Эксперты и игроки молочного рынка единодушны, что в этом году закупочные цены на сырое молоко будут выше, чем в 2009-м. Однако ожидать серьезного роста стоимости пакета молока на полках не приходится. У переработчиков уже есть печальный опыт конца 2007 года. Тогда из-за увеличения цен на сырье производители подняли цены на молочные продукты. Ответом стало снижение спроса на них: так, по итогам первого полугодия 2008-го ВБД снизил почти на 10% прогноз по годовой прибыли

## РАСПАКОВКА СИЛ НА МОЛОЧНОМ РЫНКЕ\*



\* доля рынка в стоимостном выражении (июль 2009 года)

Источник: AC Nielsen

## РОЗНИЧНАЯ ТОРГОВЛЯ

На прилавках в розничных сетях

## ПОТРЕБИТЕЛЬ

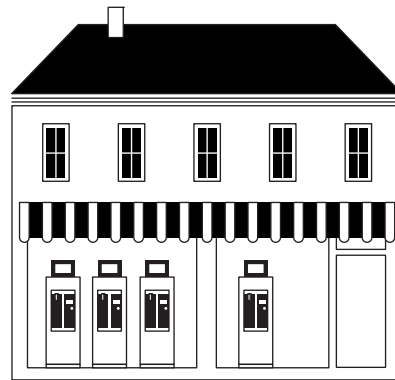


**20** руб.

за 1 л сырого молока получает фермерское подразделение холдинга от розничного

**15** тыс. л

молока в сутки продавали около 100 автоматов «Молочный экспресс», установленных в Татарстане



**16** тыс. евро

примерно столько стоит один автомат. По сути это холодильник, где поддерживается температура 4 °C, со встроенной 100-литровой емкостью, куда заливается молоко. Рядом с аппаратом находится специальная корзина с пластиковой тарой: покупатель открывает дверцу автомата, подносит бутылку к крану и нажатием кнопки наливает молоко. Объем бутылки — 1 литр

**25** руб.

за 1 л молока из автомата платит потребитель рознице

## СПЕЦИАЛЬНЫЕ АВТОМАТЫ «МОЛОЧНЫЙ ЭКСПРЕСС» в розничной сети «Эдельвейс»

**1,8 млн руб.**

в год составляет максимальная выручка с одного автомата «Молочный экспресс»

**1,5 млн руб.**

по данным компании «Эдельвейс», стоит установка одного аппарата

**30-40 млн евро**

готов выделить Хайруллин на реализацию проекта

**500-2000 автоматов**

планирует установить Хайруллин к концу 2010 года в федеральных и местных розничных сетях

**200-270 тыс. руб.**

чистой прибыли в год приносит один автомат с учетом сроков окупаемости проекта

**4-7 лет**

срок окупаемости проекта

Игроки молочного рынка не воспринимают «Молочный экспресс» как конкурента. «Это нишевый фермерский продукт», — считает директор по корпоративным коммуникациям «Юнмилка» Павел Исаев. Аналогичного мнения придерживаются и в ВБД. Тем не менее и пастеризованное молоко крупных компаний, и свежий продукт от Хайруллина претендуют

на кошелек одного потребителя, поэтому в тех местах, где татарский бизнесмен установит свои аппараты, традиционным компаниям придется позаботиться об интенсивном продвижении своей продукции.



Текст: Дмитрий Лисицин Фото: Евгений Дудин

ПЕРСОНАЛЬНОЕ ДЕЛО

Коучинг



# МЯГКИЙ КАПКАН

*ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬ, КОТОРОМУ СТАЛ НЕНАВИСТЕН СОБСТВЕННЫЙ БИЗНЕС, МОЖЕТ ПРОДАТЬ КОМПАНИЮ. НО УЙТИ ВСЕ РАВНО НЕ ВСЕГДА ПОЛУЧАЕТСЯ. УДЕРЖИВАЕТ ЭКС-ВЛАДЕЛЬЦА НЕ ТОЛЬКО СТРАХ ОСТАВИТЬ ПОСЛЕ СЕБЯ ПЕПЕЛИЩЕ.*

Несколько лет назад основатель и генеральный директор екатеринбургской ИТ-группы АСК (крупнейший специализированный системный интегратор уральского региона) **Евгений Шароварин** решил покинуть бизнес. Ему смертельно наскучило управлять собственной компанией. Предприниматель признается, что приобретать новый опыт он любит больше, чем применять полученные навыки в жизни. Как-то раз совершенно не умеющего танцевать Евгения пригласили на бизнес-бал. Исполнив на нем роль «коровы на льду», Шароварин занялся танцами и научился вальсировать. Процесс постройки собственного дома в свое время настолько увлек бизнесмена, что по его завершении он открыл архитектурное бюро. Шароварин не стремился стать чемпионом мира по танцам или гениальным архитектором, просто его как наркотик манила новизна. А в работе гендиректора ее не хватало.

### ДЕНЕЖНЫЙ ЯКОРЬ

«Я жаждал заняться новой деятельностью, а управление компанией отнимало все мои силы и свободное время», — поясняет Евгений. Чтобы освободить руки, гендиректор решил отойти от дел. Но это оказалось непросто.

Хотя рабочие обязанности вызывали у Евгения отвращение, он чувствовал ответственность перед компанией. Ему казалось, что в случае его ухода бизнес ждет неминуемый обвал. «Скрипач, который считает, что занимается не своим делом, может раздолбать скрипку и пойти укладывать асфальт», — говорит Шароварин. — Но предпринимателю морально тяжело бросить компанию. У меня работает 200 сотрудников, есть обязательства перед клиентами». Две попытки передать управление внутренним кандидатам, которые предпринял Евгений, убедили его в собственной незаменимости. Под руководством сменщиков показатели компании резко падали, и собственнику приходилось возвращаться к любимой работе. Шароварин решил прибегнуть к посторонней помощи. Он стал искать

покупателя, который был бы заинтересован в сохранении бизнеса и помог бы подобрать гендиректору замену. Такой партнер, как показалось Евгению, нашелся в лице главы московской Leta IT-company **Александра Чачавы**, который оценил 75% акций АСК в 442 млн руб. На рынке говорили, что это слишком много для компании с оборотом 800 млн руб., тем более что о сделке стороны объявили в конце 2008 года. Однако завышенная сумма объяснялась условиями контракта. Экс-владелец АСК хотел оставить после себя процветающий бизнес, поэтому предложил Чачаве следующую схему: тот выдает ему на руки небольшую часть денег, а остальное — через два года, если Шароварин останется в компании и достигнет определенных показателей. За это время участники сделки должны будут совместно найти Евгению преемника.



### УЙТИ НЕЛЬЗЯ ОСТАТЬСЯ

Евгений Шароварин одновременно хочет и покинуть свою компанию, и остаться в ней



«Я публично дал обещание через два года уйти из компании,— говорит Шароварин.— А выполнять обещание проще, если ты даешь его другому, а не самому себе».

### ПРОТУХШАЯ МОРКОВКА

К весне прошлого года Шароварин понял, что переоценил свои возможности. Мотивационную «морковку», которую он для себя заготовил, уничтожил финансовый кризис. Количество новых контрактов резко сократилось, многие клиенты перестали платить за оказанные услуги. «Никакие титанические усилия не приведут меня к нужному результату»,— с грустью констатировал Шароварин. По условиям сделки это означало, что из оставшейся суммы он не получит ни копейки.

Осознание этого факта обострило внутренний конфликт между желаниями уйти из компании и остаться в ней. Евгений не мог понять, как теперь себя вести. С одной стороны, он по-прежнему думал, что бизнес сильно от него зависит, и хотел, чтобы после его ухода компания продолжила развиваться. Поэтому ему нужно было остаться. С другой — экономической мотивации продолжать работу в АСК у него уже не было. Он мог со спокойной душой разбить скрипку и заняться чем-то новым. «У меня были внутренние срывы,— признается предприниматель.— Я думал: „А на что все это мне сдалось?“».

### НЕРЕШИТЕЛЬНОЕ РЕШЕНИЕ

Некоторое время Шароварин не мог принять решение, поэтому ему оставалось только снимать стресс. Чтобы развеяться, он нередко шел в зал и по два часа танцевал вальс. В итоге победил мотив заботы о компании. «Если я останусь, то ничего

### «СКРИПАЧ МОЖЕТ РАЗДОЛБАТЬ СКРИПКУ И ПОЙТИ УКЛАДЫВАТЬ АСФАЛЬТ. НО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЮ ТЯЖЕЛО БРОСИТЬ КОМПАНИЮ»

не получу,— рассудил Евгений.— Хлопнув дверью, тоже ничего не заработаю. Но честным человеком быть и приятнее, и выгоднее». Однако, сделав такой выбор, Шароварин по сути отодвинул решение на неопределенный срок. Предприниматель уже нашел преемника, который прекрасно справляется с обязанностями. «Я больше не работаю в компании менеджером,— говорит Шароварин.— Скорее я главный советник. Меня спрашивают, а я советы даю». У него появилось свободное время для других проектов. «Я запускаю бизнес по производству элементов для преобразователей длины волны лазерного излучения,— рассказывает бывший глава АСК.— Мне этот проект интересен тем, что позволяет сменить тусовку. Физики совершенно другие люди по сравнению с айтишниками».

Казалось бы, теперь можно спокойно уйти. Но Шароварин утверждает, что по его просьбе покупатель пересмотрел условия сделки и снизил показатели, которых должна достичь АСК при участии экс-владельца. Правда, уменьшилась и сумма компенсации. «У меня еще остается шанс что-то заработать»,— надеется бизнесмен. Но нет никакой гарантии, что потом Шароварин покинет свое детище. У бывшего руководителя, похоже, снова найдется повод задержаться.





Может показаться, что на самом деле никакой дилеммы перед героем не стоит. Он решил уйти из своей компании, потому что любит генерировать новые идеи и не любит заниматься оперативным управлением. Бизнес, как известно, нужен для того, чтобы удовлетворять потребности. В том числе потребности первого лица. Если компания не может дать руководителю того, что ему нужно, то зачем за нее держаться?

Однако если логика ситуации столь проста, почему герой так долго уходил из своей компании?

Мне кажется, причина в том, что он попал в ситуацию классического «конфликта внутренних обязательств» (competing commitments). У героя есть два типа обязательств.

С одной стороны, необходимо быть верным самому себе. Он должен стремиться

к максимальному личному комфорту: делать только то, что для него наиболее важно и интересно.

С другой стороны, герой должен сохранять свой образ в глазах других людей. Это заставляет его давать самому себе примерно такие обещания: «Меня считают создателем успешной компании, я не могу растратить эту репутацию. Я должен остаться в памяти людей успешным руководителем». Именно желание сохранить имидж «великого кормчего», как правило, и вызывает ситуации, когда менеджер одновременно хочет и не хочет уйти из бизнеса.

Герой статьи, как и многие другие руководители, полагает, что его уход обязательно спровоцирует обвал бизнеса. Очень часто такие опасения являются чистой фикцией, результатом игры ума. Разве смена гендиректора всегда приводит к крушению компании? Возможно, этот менеджер просто боится разрушить свой светлый образ в глазах других людей.

Внешне конфликт обязательств часто выглядит так, будто герой чувствует ответственность за компанию, но не видит себе достойной смены. На самом деле он боится, что преемник может затмить его. Ведь другой человек будет иначе управлять бизнесом — не исключено, что более эффективно.

Постоянное присутствие в бизнесе прежнего начальника означает непрерыв-

ное давление с его стороны на сменщика. С какими бы намерениями ни оставался прежний гендиректор в компании, в глазах других людей он всегда будет конкурентом нового руководителя. А раз герой должен заботиться о своем публичном образе, то он и сам будет стремиться к соперничеству со своим преемником. Поэтому, если вы решили уйти из бизнеса, не превращайтесь в тень отца Гамлета.

Мне кажется, что сейчас главная задача героя — ограничить свое влияние и дать порулить новому руководителю. Я бы порекомендовал ему провести в конце года торжественную прощальную вечеринку и заявить на ней о своем окончательном уходе из компании. Кроме того, ему было бы неплохо взять новые обязательства перед самим собой. Имеет смысл сказать себе: «Я уйду с головой в новую деятельность, в которой я хочу достичь высоких результатов».

А вот занятия балными танцами, которые помогли герою выстоять в непростой ситуации, надо обязательно продолжать.

КОНСТАНТИН КОРОТОВ,  
ПРОФЕССОР БЕРЛИНСКОЙ  
БИЗНЕС-ШКОЛЫ ESMT

**ЕСЛИ ВЫ  
РЕШИЛИ УЙТИ  
ИЗ БИЗНЕСА,  
НЕ ПРЕВРАЩАЙ-  
ТЕСЬ В ТЕНЬ  
ОТЦА ГАМЛЕТА**



## ПЕРСОНАЛЬНОЕ ДЕЛО

## Три истории

— Самым неудачным для меня стал проект франчайзинговой сети бюро путешествий «Куда.ру». Он стартовал в 2000 году, в 2002-м был продан инвесткомпании UFG, а в феврале 2009-го скончался из-за кризиса. У нас был бизнес-план по открытию 300 агентств за три года, через год планировался выход на себестоимость. Не получилось: когда я продавал сеть, она насчитывала всего 12 агентств, большинство из них были в минусе. В 2000-м мне казалось, что нескольких сотен тысяч долларов вполне достаточно на столь амбициозную идею. Оказалось, что по-хорошему нужно в десять раз больше. Мы потратили деньги за полгода, а потом стали

тратить оборотные средства UTS. Кроме того, ошибки в маркетинге. Мы ориентировались на средний класс, поэтому арендовали офисы в крупных торговых центрах и на центральных проспектах. Но оказалось, что за «среднего» клиента «Куда.ру» пришлось конкурировать с небольшими агентствами, у которых затраты на аренду и персонал в разы меньше.

А самый лучший коммерческий проект — система онлайн-бронирования гостиниц для юридических лиц Hotelbook.ru. Она работает уже три года. Это очень перспективный проект (рост около 50% в год). К тому же самый эффективный — доходность на одного сотрудника в этом подразделении втрое выше, чем во всех остальных. Инструментом пользуются турагентства, прежде всего региональные. Сейчас мы работаем с 1 тыс. контрагентов, это вдвое больше, нежели до запуска Hotelbook, но все равно мало. Ведь рынок бездонен: в России 4,5 тыс. туроператоров и 15 тыс. агентств.

Доля системы Hotelbook в обороте группы — 30% (несколько десятков миллионов долларов). Рентабельность, конечно, ниже, чем в организации выездных мероприятий для корпоративных клиентов (4–5% против 20–25%). Заказы небольшие: средний «весит» 500 евро, зато их много — по несколько тысяч заявок в месяц.

АЛЕКСЕЙ  
КРЫЛОВ

ВЛАДЕЛЕЦ  
ТУРИСТИЧЕСКОГО  
ХОЛДИНГА UTS GROUP

# МОИ БИЗНЕС- КОНТРАСТЫ





— Главная неудача постигла меня в начале 2000-х. Тогда мы основали дистрибуторскую компанию diHouse, просуществовавшую три с половиной года. Наделав много ошибок, были вынуждены в 2003 году полностью закрыть diHouse, уволить всех людей и распродать складские остатки.

Это произошло потому, что мы не сумели обуздать издержки и выстроить четкую систему управления. Компания превратилась в черную дыру, поглощавшую все деньги группы. Общей валовой маржи не хватало на оплату работы своей структуры и обслуживание долгов. А дистрибуция — как колесо, которое нельзя остановить, оно крутится и генерирует все больше выручки. Но если дистрибуция неприбыльна, то колесо раскручивает и убытки. Серьезные разрывы в оборотных средствах приходилось затыкать кредитами. А в те годы кредиты были дорогими — 24% годовых. Чтобы поддерживать необходимый рост продаж, пришлось нанимать высокооплачиваемых менеджеров — рост издержек стал неконтролируемым. Поэтому мы решили ликвидировать diHouse, зафиксировать убыток и двигаться дальше. Хотя для менеджмента это оказалось ударом: закрыть интересный бизнес, развивавшийся быстрее других направлений, — и начинать все заново.

## ЕВГЕНИЙ БУТМАН

ПРЕЗИДЕНТ  
ГРУППЫ  
КОМПАНИЙ  
ECS GROUP

Больше всего горжусь, что с нуля сделал re:Store — сеть монобрендовых магазинов Apple, самую большую из сетей формата Apple Premium Reseller в Европе. Этот проект ведется на партнерских началах с Apple, но re:Store является частью группы компаний ECS. За три года, не имея опыта розничной торговли, мы построили сеть, функционирующую по всем правилам компьютерного ритейла. Сейчас в ней около 50 магазинов в России и 25 в Европе (Германия, Дания, Норвегия и Швеция). В 2009-м оборот re:Store в России превысил \$80 млн, а за границей составил 60 млн евро. На долю re:Store сейчас приходится даже больше продаж техники Apple, чем на всю российскую розницу.

*НЕПРИБЫЛЬНАЯ  
ДИСТРИБУЦИЯ  
КАК КОЛЕСО,  
КОТОРОЕ  
РАСКРУЧИВАЕТСЯ,  
ГЕНЕРИРУЯ ВСЕ  
БОЛЬШЕ ВЫРУЧКИ —  
И УБЫТКОВ*





— Самым неудачным считаю проект по открытию магазинов «Пятерочка» по франшизе в Дагестане, стартовавший год назад. Речь шла о сети халяльных магазинов, отвечающих всем нормам шариата. Прежде всего в таких магазинах полностью отсутствуют алкоголь и табак. В первый год мы планировали открыть около 40 магазинов в республике. Но вышло иначе. Дело в том, что «запретные» товары, как оказалось, дают около 40% выручки. Исключив их из товарной матрицы, мы сократили прибыльность проекта. Сегодня он демонстрирует минимальный уровень рентабельности (около 5%, в некоторые месяцы бывает и ниже 3%), мы же рассчитывали на 15–17%.

Поэтому, поняв, что без алкоголя и табака сеть не разовьется, мы ограничились тремя магазинами и подумываем о выходе из проекта. Конечно, если добавить спиртные напитки и сигареты, торговые точки сразу станут сверхприбыльными. Но халяльную концепцию менять нельзя — отказ от нее вызвал бы общественный резонанс и нанес бы значительный ущерб репутации группы «Сафинат». Мы не понесли убытков, но не видим путей развития проекта, поэтому и считаем его неудачным.

А самым успешным проектом считаю восстановление стекольного завода «Дагстекло», старейшего в стране. ЛИГ «Сафинат» приобрела «Дагстекло» в 2004 году на этапе банкротства. Производство стояло, печи были разрушены. И я возглавил завод с самого начала. За три года мы реконструировали две печи, полностью обновили оборудование, вложив около 300 млн руб. Сегодня «Дагстекло» — один из флагманов стеклотарного производства юга России: выручка превышает 350 млн руб. и растет на 50% в год.

Производство стеклотары эффективно, если расположено не дальше 600–700 км от потребителя



(консервных фабрик и т. п.). Когда «Дагстекло» не работало, предприятиям приходилось везти тару издаля. Так, азербайджанские производители гранатового сока были вынуждены приобретать бутылки в центре России, и получалось, что с учетом затрат на транспортировку они переплачивали за тару вдвое. «Дагстекло» смогло предложить гораздо лучшие цены. И этим объясняется коммерческий успех проекта. Сейчас в радиусе 700 км мы занимаем около 70% рынка: снабжаем Северный Кавказ, Кубань, Азербайджан.

## АЛЕКСАНДР АСМОЛОВ

ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ  
ЛИГ «САФИНАТ»,  
ПРЕДСЕДАТЕЛЬ СОВЕТА  
ДИРЕКТОРОВ  
ООО «ДАГСТЕКЛО»





## I

**СТРЕСС  
СНИМАЮ ТАЗОМ  
ЛЕДЯНОЙ ВОДЫ.**

Обливанием начинается каждое мое утро, и периодически им же заканчивается мой день. И так уже 14 лет.

## II

**ЛЮБОЙ ПРОХОДИТ  
ИСПЫТАНИЕ  
НА ТЩЕСЛАВИЕ.**

Когда-то я стал первым вице-президентом «Вымпелкома», но приступил к обязанностям не сразу, то есть был временно безработным. Пока ты не занимаешь солидную должность, люди меняются: кто раньше заискивал, теперь руку не подает.

## III

**СОЗНАНИЕ СВОЕЙ  
ЗНАЧИМОСТИ —  
НЕПРАВИЛЬНАЯ  
ПОЗИЦИЯ.**

Нужно быть проще, демократичнее. Разница между самым большим топ-менеджером и сотрудником младшего звена не так велика: в один день все может измениться.

## IV

**ДИНАМИЧНАЯ  
СРЕДА ЛУЧШЕ  
ЗАСТОЯ.**

Бизнес, который стоит на месте, мне априори неинтересен. Иногда даже быстрое падение оборота меня мощно стимулирует, хотя это и похоже больше на менеджерский мазохизм.

## V

**У МЕНЯ  
ГИПЕРТРОФИ-  
РОВАННОЕ  
ЧУВСТВО ОТВЕТ-  
СТВЕННОСТИ.**

Собственник рискует своими деньгами. У наемного топ-менеджера уровень опасности иной: под ударом не только интересы акционеров, но и его собственная репутация. Это заставляет требовательнее относиться к себе.

## VI

**Я ВСЕГДА САМ  
ПРОВОЖУ  
СОБЕСЕДОВАНИЯ.**

Для меня принципиальны две вещи: ориентация человека на результат и конкретные его достижения. Если нет ни того, ни другого, меня это настораживает.

## VII

**Я СТАРАЮСЬ  
НЕ ВЕСТИ БИЗНЕС  
С ДРУЗЬЯМИ.**

Чтобы быть эффективным менеджером, ты обязан быть объективным. Дружба смещает ориентиры. Когда друг чувствует твой негатив, он воспринимает это лично: «Как же так, Колян, ты ругаешься, ты не прав! И вообще мы же с тобой выросли, почему ты мой начальник, я не понимаю!»

## VIII

**ВСЕ ЛЮДИ  
СБАЛАНСИ-  
РОВАННЫ.**

Я считаю, что нет человека очень плохого или очень хорошего. Мнение о человеке зависит от того, с какой стороны мы на него смотрим и какие требования к нему предъявляем.

## IX

**АРГУМЕНТ  
«КРИЗИС, ДАВАЙ-  
ТЕ ЭКОНОМИТЬ»  
ДЕЙСТВУЕТ  
БЕЗОТКАЗНО.**

Помню, уехал я в командировку, а в семье кончились наличные. Мы с женой договорились, что она не будет пользоваться карточкой, а покажет детям, как экономить. Они сначала удивились: как это, не дают на мороженое, на кино. Всем полезно понять, что так действительно бывает.

## X

**ЖАДИНЫ —  
ПРЕДЫДУЩАЯ  
СТАДИЯ  
РАЗВИТИЯ  
ЧЕЛОВЕКА.**

Мне бы хотелось, чтобы люди успешнее проходили испытания деньгами и властью, а сегодня, к сожалению, финансы многих портят.

## XI

**МНЕ БЛИЗОК  
ОБРАЗ КНЯЗЯ  
МЫШКИНА  
ИЗ «ИДИОТА».**

Я, как и он, стараюсь совершать только хорошие поступки. Но когда ты любые проблемы пропускаешь через себя, это саморазрушение. Вообще, меня не оставляет мысль об идеальном человеке и как ему вписаться в действительность.

## XII

**У МЕНЕДЖЕРА  
ВЕЛИК СОБЛАЗН  
ДУМАТЬ, ЧТО  
ОН ВСЕ МОЖЕТ  
И ДЕЛАЕТ  
ПРАВИЛЬНО.**

Когда у тебя много полномочий, подчиненные начинают заискивать, — это расслабляет. Мне кажется, я достаточно самокритичен, и у меня даже есть план собственных улучшений.





Текст: Иван Марчук Фото: Юрий Мартянов	
ПЕРСОНАЛЬНОЕ ДЕЛО	Другая жизнь

# РЕЦЕПТЫ

*ГЛАВА МАРКЕТИНГОВОГО АГЕНТСТВА ROSE ДЖОН РОУЗ НАШЕЛ НЕОЖИДАННУЮ НИШУ ДЛЯ ГЛАВНОГО РОССИЙСКОГО НАПИТКА: ОН ГОТОВИТ НА ВОДКЕ. НОВОЕ НАПРАВЛЕНИЕ В КУЛИНАРИИ ПОМОГЛО РОУЗУ СУЩЕСТВЕННО РАСШИРИТЬ ПОЗНАНИЯ В МАРКЕТИНГЕ.*

# ПЬЯНЯЩЕГО

# МАРКЕТИНГА

«В этом блюде я использую водку два раза»,— с гордостью сообщает Джон Роуз, стоя за барной стойкой у себя в офисе. Он готовит блюдо, которое называет «русские тосты». Водкой щедро поливаются куски хлеба, приготовленные для жарки. Она льется на сковородку и даже в джем. Воздух наполняется ароматами алкоголя. Я думаю о том, что, попробовав тосты, могу опьянеть прямо во время интервью. «Не опьянеете,— успокаивает Роуз.— Водка выпарилась, остался только привкус. Чтобы опьянеть от этой еды, нужно съесть ее очень много». Я осторожно отрезаю кусок тоста, макаю в джем и пробую. Вкусно, водка и правда почти не чувствуется.

Джон Роуз рассказывает о себе: «Я наполовину итальянец, наполовину португалец. Вырос в США, а последние 20 лет веду бизнес с в России, десять из них я жил на два дома: две недели в России, две недели в Бостоне. Так что я в какой-то степени еще и русский». Именно жизнь в России заставила Роуза начать готовить.







**ОБ УЧЕНОЙ СТЕПЕНИ  
В ОБЛАСТИ  
УПОТРЕБЛЕНИЯ  
ТЕКИЛЫ  
И УНИВЕРСАЛЬНОСТИ  
ВОДКИ**

Впервые Джон приехал в Москву в 1989-м. Свое маркетинговое агентство он создал в США еще в 1984 году. Партнер Роуза в 1989-м посетил Рос-

сию. И познакомился с редакторами издательства «Московская правда», получившего право размещать в своих изданиях рекламу, что было абсолютно новым для России. Партнер рассказал об этом Роузу, тот сразу оценил огромный потенциал нового рынка — и отправился его покорять. Сначала Роуз помогал с привлечением рекламы нескольким московским изданиям. Затем к нему обратился его американский клиент Kodak — компания решила продавать свое печатное оборудование в России и нуждалась в маркетинговых услугах. «Потом была Coca-Cola, Merck, Sharp & Dohme и следом — Sony. Иностранцы шли в Россию, где я уже успел освоиться. И они становились моими клиентами. Хотя московский офис агентства сначала состоял из меня, компьютера и двух сотрудников», — вспоминает Джон.





## ТОСТЫ А-ЛЯ РЮС

Поджаренные по такому рецепту «гренки» отличаются вкусом от тех, которыми нас кормили в детстве



приносить на встречи свою стопку с толстыми стенками (туда поместится меньше напитка) или договариваться с официантом, чтобы тот подавал воду вместо водки», — рассказывает Джон. Сейчас он относится к водке с огромным уважением — пьет ее в небольших количествах, но с удовольствием. «Каждый напиток требует своей обстановки и возраста», — говорит Роуз. — Когда я еду на Кубу, где бываю каждый год на сигарном фестивале, то пью ром. Как итальянец и португалец, пью много вина. В университете любимым напитком была текила. У меня могла бы быть ученая степень по ее употреблению, если бы, конечно, за это давали какие-нибудь звания. Водка подходит ко множеству ситуаций, поэтому это один из самых популярных в мире напитков». Но в 1990-е годы Роуз еще не помышлял скрестить водку и кулинарию. К этой идее его подтолкнул случай.

**«МЫ СДЕЛАЛИ ОДНУ ИЗ ПЕРВЫХ РЕКЛАМ НА ТРАНСПОРТЕ В МОСКВЕ: САМИ ШЛИ УТРОМ В ДЕПО И ПОКАЗЫВАЛИ, КАК КЛЕИТЬ ПОСТЕРЫ, САМИ ПОЛУЧАЛИ РАЗРЕШЕНИЯ ГАИ И АДМИНИСТРАЦИИ»**

В свою работу в России Роуз привносил все, к чему привык на Западе. «Мы сделали одну из первых реклам на транспорте в Москве: сами утром шли в депо, показывали, как наклеивать постеры. Coca-Cola захотела повесить первую в Москве „наружку“ на стену дома. Мы сами заказывали металлические конструкции и крепеж, получали разрешения ГАИ и администрации», — рассказывает Джон. Покорение рынка шло успешно. В разные годы агентство Rose работало в России не только с Coca-Cola, Sony и Kodak, но и с Citibank, Michelin, Microsoft, Panerai, Pfizer, Samsung, Volvo, «Ригла» и многими другими компаниями.

### ВОДКА И ЛАЗАНЬЯ КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ ЛОЯЛЬНОСТИ КЛИЕНТОВ

Однако освоение нового рынка было сопряжено с бытовыми трудностями. В Бостоне Джон привык совсем к другой обстановке: множество уютных ресторанов, отличная еда. В Москве все было по-другому: приличных ресторанов здесь не было. Тогда Джон решил научиться готовить. База для этого была: в его большой итальянско-португальской семье царил культ еды, и он с детства принимал участие в ее приготовлении. «Так что я все это освоил быстро», — вспоминает Роуз.

В России Джон научился не только самостоятельно готовить еду, но и ценить водку. «Когда мы в первый раз встречались с российскими бизнесменами, я был поражен огромным количеством водки на столе — бутылка на двоих. Первые экспаты в Москве на полном серьезе обсуждали, что надо

Однако освоение нового рынка было сопряжено с бытовыми трудностями. В Бостоне Джон привык совсем к другой обстановке: множество уютных ресторанов, отличная еда. В Москве все было по-другому: приличных ресторанов здесь не было. Тогда Джон решил научиться готовить. База для этого была: в его большой итальянско-португальской семье царил культ еды, и он с детства принимал участие в ее приготовлении. «Так что я все это освоил быстро», — вспоминает Роуз.



## ЖАРОПРОЧНЫЙ БАНАН

Нарезанный кружками, на сковороде банан похож на обычную жареную картошку, однако всполохи пламени заставляют вспомнить о приготовлении пунша и грога

**«Я ИГРАЮ НА ГИТАРЕ И ОПЫТНЫЙ ДАЙВЕР. НЕ СТОИТ ДУМАТЬ, ЧТО Я ЗАЦИКЛЕН ТОЛЬКО НА ВОДКЕ. К ТОМУ ЖЕ У МЕНЯ ЕСТЬ ОСНОВНАЯ РАБОТА — МАРКЕТИНГ»**



#### КРОВАВЫЙ ГРАДУС

Традиционный русский напиток оказался универсальной приправой, способной модернизировать классические соусы



#### ВОДКА КАК ДИЕТА, ХОББИ И МАРКЕТИНГОВОЕ НОВУ-ХАУ

Постоянным клиентам Джон Роуз по понедельникам иногда шлет продуктовые посылки. Все входящие туда блюда он готовит самостоятельно.

«Когда клиенты получают от меня ланчню или, скажем, тирамису, то реакция всегда положительная. Я считаю, что это хороший способ повысить их лояльность», — утверждает Роуз. Клиентов не смущает даже тот факт, что все блюда из посылки содержат водку.

В начале 2000-х годов агентство Rose участвовало в тендере на рекламную и PR-кампанию одного водочного производителя. Джон предложил выпустить буклет с рецептами блюд, для приготовления которых используется водка. «Тендер мы проиграли, но идея у меня в голове засела, — вспоминает он. — Я подверг ее своему „тесту на оригинальность“: зашел на Amazon и посмотрел, какие есть книги на эту тему. Оказалось, таких книг нет. И я решил заняться ее написанием».

Сейчас Роуз утверждает, что отсутствие «водочного» направления в мировой кулинарии — досадное упущение. Водка оказалась универсальной приправой: она усиливает вкус блюд, идеально сочетается с мясом и некоторыми морепродуктами. Джон разработал более двух сотен оригинальных рецептов — от супов до салатов и десертов. В их состав обязательно входит водка.

Через два года работы рецептов хватило на то, чтобы написать книгу с не слишком оригинальным названием The Vodka Cookbook. «Я стал не только специалистом

по приготовлению блюд с водкой, но и профессионалом в самой водке. Сейчас журналисты и производители обращаются ко мне, если нужно оценить качество новой водки или что-то рассказать об этом напитке», — говорит Роуз.

Увлечение не только превратило Джона в эксперта по водке, но и расширило его познания в маркетинге.

Сейчас в Twitter блог Джона Роуза неизменно входит в число самых популярных при запросе на слово vodka. Джон также ведет профессиональный блог о маркетинге, а агентство Rose стало серьезно заниматься маркетингом в социальных сетях и медиа и уже ведет несколько клиентов в этом направлении.

В 2005 году первое издание The Vodka Cookbook вышло в Великобритании, затем в США и Германии. Ее совокупный тираж превысил 50 тыс. экземпляров. Для продвижения книги Джон завел личный блог, а потом аккаунт в Twitter. «Сначала я сделал это для увеличения продаж. Но потом процесс меня увлек. Блоги оказались уникальным маркетинговым инструментом. Раньше маркетинг опирался на данные о возрасте, поле и доходах. И все люди для рекламщиков делились на группы именно по этим статьям. Но вот у меня блог про водку. Туда заходят абсолютно разные люди, разных национальностей и уровней дохода. Они активно читают меня и сами рассказывают мне какие-то вещи. Это же настоящий кладезь информации для меня как для маркетолога. Да и чисто по-человечески интересно. Вот на днях мне постоянный читатель прислал ссылки о голливудской актрисе **Элизабет Херли** — чтобы похудеть, она сидит на какой-то „водочной“ диете. Буду изучать», — рассказывает Джон.

Процесс придумывания новых рецептов и параллельного изучения блогосферы идет постоянно. Блог Роуза обновляется раз десять в месяц, а в Twitter на его аккаунт подписалось более 2 тыс. человек. Но хобби Роуза водкой не ограничиваются. «Я неплохо играю на гитаре, опытный дайвер и люблю путешествовать. Так что не стоит думать, что я зациклен только на водке. К тому же у меня есть основная работа — маркетинг», — объясняет Джон. Из-за занятости он отказывается от предложений московских рестораторов провести мастер-класс или приготовить свои блюда для какой-нибудь спецвечеринки. Готовить Роуз предпочитает по выходным с сыном. Дома Джон останавливает выбор на обычных блюдах итальянской кухни. Водочную кулинарию Роуз оставляет для любителей экзотики и иногда для клиентов.





# СКАЗКА ПРО

ПО ПРОСЬБЕ «СЕКРЕТА ФИРМЫ» ГЛАВА АГЕНТСТВА IQ MARKETING НАТАЛЬЯ СТЕПАНЮК  
НАПИСАЛА СКАЗКУ. ПРОЗА ПОЛУЧИЛАСЬ НЕ ЛИШЕННОЙ ЗЛОБОДНЕВНОСТИ  
И НРАВОУЧИТЕЛЬНОСТИ.

## ПЕРЕБОИ СО СНЕГОМ

### 1

Один мальчик очень не любил выключать свет в своей комнате. И сколько бы его ни просили мама, бабушка и даже папа, свет горел утром, вечером и ночью... А дело шло к Новому году. Мама с бабушкой по вечерам уже обсуждали новогоднее меню: какой торт печь — «Наполеон» или «Мишку на Севере», делать ли салат «Мимоза», который в прошлом году никто почему-то не ел. Папа уже в который раз отправлялся за елкой, однако возвращался ни с чем — нужная елка никак не попадалась. Вообще, подготовка к Новому году как-то не клеилась. Наверное, потому, что зима в городе так и не наступила. Не было ни снега, ни мороза, ни сосулек. Все вокруг было серым, грязным, и никому не верилось в приближение Нового года. Утки отказались улетать на юг, а снегири так и не прилетели... Ребята все реже выходили играть на улицу, потому что на улице было серо и грустно.

### 2

Однажды мальчик сидел у себя в комнате. Как обычно, все лампочки были включены. Вдруг окно распахнул порыв ветра небывалой силы — и на коврик в детской опустилось маленькое пушистое облако. Оно было такое красивое, мерцающее тысячей искр, что мальчик от неожиданности



НАТАЛЬЯ СТЕПАНЮК,  
ГЛАВА АГЕНТСТВА  
IQ MARKETING



зажмурился. А когда снова открыл глаза, то облако не исчезло, а даже, наоборот, переместилось на игрушечного слона и нежным голосом заговорило: — Привет, мальчик! Я снежное облако. Я живу высоко-высоко, в стратосфере Снежного царства. Я прилетела к тебе за помощью. Садись на меня!

Мальчик залез на облако — оно оказалось еще мягче и пушистее, чем на первый взгляд. Облако вспорхнуло, вылетело в окно и понеслось над городом. Вот они промчались над двором, вот пролетели над школой, где работала мама, вот показался детский сад... Все вокруг было таким маленьким, как будто сделанным из деталей конструктора. Облако поднималось все выше, вот уже и город стал пятнышком, а вокруг него вырисовывались леса и реки. И нигде не было ни единого снежного островка!

### 3

Вдруг облако сделало резкий вираж и влетело в огромное белое-пребелое пространство, похожее на гигантский цех ткацкой фабрики, где дедушка мальчика когда-то работал главным инженером. Сказочные ледяные ворота распахнулись, и в зал бодрой походкой вошел сам Дед Мороз!

— Как путешествие? Не устал? Давай-ка угощу тебя мороженым.



*«ПРИВЕТ, МАЛЬЧИК!  
Я СНЕЖНОЕ ОБЛАКО.  
Я ЖИВУ ВЫСОКО-  
ВЫСОКО, В СТРАТОСФЕРЕ  
СНЕЖНОГО ЦАРСТВА.  
Я ПРИЛЕТЕЛО К ТЕБЕ  
ЗА ПОМОЩЬЮ»*



Перед мальчиком мгновенно появилось маленькое облачко, на котором стояла красивая серебряная креманка с тремя шариками его любимого мороженого — ванильного с шоколадной крошкой.

— Знаешь, делать мороженое — это все, что нам осталось, — грустно сказал Дед Мороз. — Обычно мы тут в Снежном царстве не только мороженое делаем, но и снег. Потому что на Новый год должен быть снег. Для красоты, радости и хорошего настроения.

— А у нас в этом году, Дедушка, снега еще не было.

— Знаю, поэтому и пригласил тебя в гости посоветоваться. У нас почему-то совсем не стало энергии, чтобы делать пушистые снежные облака...

Мальчику стало немножко стыдно, ведь даже сейчас в его комнате горели все-все лампочки.

— Как только у нас будет достаточно энергии, я запущу все свои блестящие агрегаты. Оттуда вылетят тысячи снежных облаков, отправятся в город и накроют его белым пушистым покрывалом. А я наконец займусь любимым делом — повезу новогодние подарки, — продолжал Дед Мороз.

Мальчик на секунду задумался и уверенно сказал:

— Дедушка, я придумал, как можно помочь Снежному царству.

— Правда? Вот здорово, а то мы тут сами ничего не можем придумать. Ну, тогда в добрый путь. Спасибо, что зашел!

— Спасибо за приглашение! — крикнул мальчик уже с облака, которое несло его вниз, обратно в город, домой.

#### 4

В эту ночь мальчик, когда ложился спать, впервые выключил свет в своей комнате. А еще, на всякий случай, все электроприборы и папин компьютер. И еще позвонил своему другу Петьке, чтобы тот тоже все выключил, а потом — Маше и Феде. И Антону отправил СМС — Антон умел писать посты в Facebook и Twitter. А какая-то девочка, которая читала посты Антона, так разволновалась, что написала сказку.

А утром пошел белый-белый пушистый снег.





ДЖЕФФРИ МУР ИССЛЕДУЕТ В СВОЕЙ КНИГЕ ПЕРИОД АЖИОТАЖНОГО СПРОСА В СФЕРЕ ИТ, КОТОРЫЙ МОЖЕТ КАК ОБОГАТИТЬ, ТАК И УНИЧТОЖИТЬ КОМПАНИЮ.

## БИЗНЕС ВНУТРИ ТОРНАДО

Джеффри А. Мур  
«ВНУТРИ ТОРНАДО»

СПб: Бест бизнес букс, 2010

«Внутри торнадо» — вторая книга трилогии Джеффри Мура о продвижении хайтек-продуктов, переведенная на русский язык. Сам Мур в ИТ-сфере весьма уважаемый человек. Более 15 лет он руководит консалтинговой фирмой TGS Advisors, обслуживающей Apple, Oracle, Hewlett-Packard, IBM и др. Мысль автора проста: каждый ИТ-продукт переживает в своем развитии три стадии: «пропасть» (период от появления идеи до превращения ее в продукт), «торнадо» (ажитажный спрос на новинку) и «мейнстрим» (продукт становится привычным). «Внутри торнадо» — книга

о работе в условиях ажитажного спроса. Советы автора крайне разносторонни. Он рассуждает о маркетинге и продажах, о требованиях к топ-менеджерам, затрагивает тему работы с претензиями потребителей. Каждый совет подкрепляется примером из практики Microsoft, Apple и других компаний. Правда, примеры относятся к концу 1980-х — началу 1990-х, и названия многих фирм современному читателю ничего не говорят. Тут можно вспомнить про Рунет, где новые сервисы за несколько месяцев превращались в многомиллионные бизнесы, а затем так же быстро теряли популярность. Устаревшие примеры делают чтение чуть более трудным, но не менее интересным.

Павел Меньшиков  
«БУХГАЛТЕРИЯ БЕЗ АВРАЛОВ И ПРОБЛЕМ. КАК НАЛАДИТЬ ЭФФЕКТИВНУЮ РАБОТУ БУХГАЛТЕРИИ»

М.: Добрая книга, 2009

В 2009-м деловые издательства переключились на поиск российских авторов. А российские консультанты поднакопили опыта, научились внятно излагать — да и свободного времени у них, похоже, сейчас навалом. Вот советы о том, как организовать работу бухгалтерии, от консультанта со стажем. Написано не по-бухгалтерски доходчиво.



Глеб Архангельский  
«РАБОТА 2.0: ПРОРЫВ К СВОБОДНОМУ ВРЕМЕНИ»

М.: Манн, Иванов и Фербер, 2010

Как организовать удаленную работу — свою и своих сотрудников. Читается быстро, редакторы специально это выделяют: на последней обложке стоит специальный значок «время прочтения — 3 часа». Если вы когда-то серьезно рассматривали возможность дистанционной работы, вряд ли вас ждут открытия. Но для первого знакомства с темой самое то.



А. Федосеев, Б. Карабанов,  
Е. Добровольский, П. Боровков  
«БИЗНЕС В ШОКОЛАДЕ»

М.: Питер, 2010

Эта книга про менеджмент — с акцентом на менеджмент финансовый — написана топ-менеджментом компании «Инталев» чуть ли не в полном составе. Шутки, прибаутки, примеры из практики, чуть-чуть самопиара (куда ж консультантам без него). Но в целом, как и две предыдущие книги, процесс чтения не требует серьезных усилий. Ну а польза... Зависит от вашего опыта.



### ЧТО ЧИТАЕТЕ?

John Grisham (Джон Гришэм)  
Painted House («Покрашенный дом»)

КНИГА  
НАПИСАНА  
С ЛЮБОВЬЮ  
К ЮГУ США,  
ТАК ШОЛОХОВ  
ПИСАЛ О ДОНЕ.  
ПОЯВЛЯЕТСЯ  
ВЕРА  
В СТОЙКОСТЬ  
ЧЕЛОВЕКА



АЛЕКСАНДР БОРИСОВ  
ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ТОРГОВОГО  
ДОМА «ГРАНД»

### ПЯТЬ ДЕЛОВЫХ БЕСТСЕЛЛЕРОВ

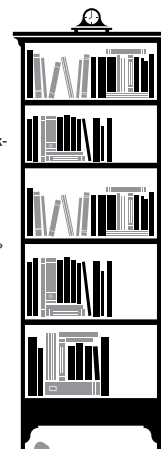
Егор Гайдар  
«Власть и собственность»  
Норма, 2009

Стивен Кови  
«Семь навыков высокоэффективных людей»  
Альпина бизнес букс, 2009

Сергей Гуриев  
«Мифы экономики. Заблуждения и стереотипы...»  
Альпина бизнес букс, 2009

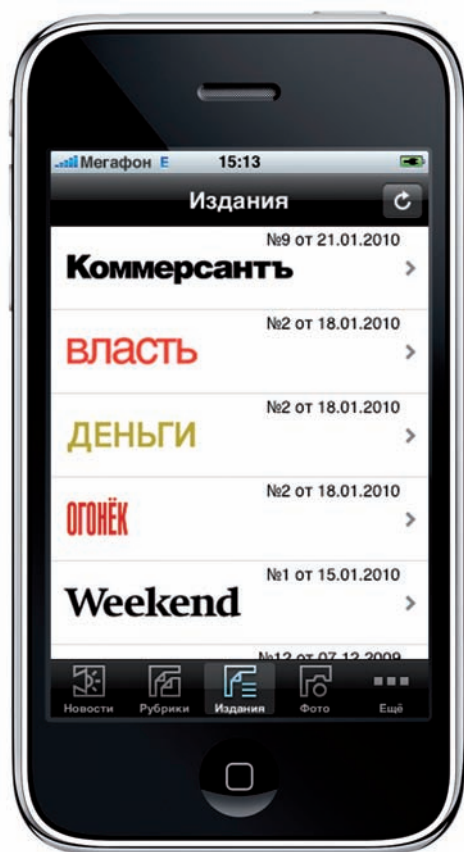
Нассим Николас Талеб  
«Черный лебедь. Под знаком непредсказуемости»  
Колибри, 2009

Конуске Мацусита  
«Миссия бизнеса»  
Альпина паблишерз, 2010





# Коммерсантъ. Всегда на ваших экранах



**Бесплатный сервис «Издательского дома Коммерсантъ»** – приложение «Коммерсантъ» для мобильных платформ iPhone (iPod-touch) и Windows Mobile. Новостная лента, газета «Коммерсантъ», журналы «Коммерсантъ Власть», «Коммерсантъ Деньги», «Коммерсантъ Секрет фирмы» и «Огонёк». Полный доступ ко всем статьям, удобный рубрикатор, поиск по архивам, фотогалереи событий и фотографии ведущих мировых агентств.

Передача данных в сотовых сетях – в соответствии с условиями провайдера

## В будущее – на мобильной платформе

# самая эффективная реклама на бизнес- аудиторию



**Коммерсантъ  
Business**

Три рекламных объявления единого формата в течение рабочей недели в трех ведущих деловых изданиях: газете «Коммерсантъ», еженедельнике «Коммерсантъ Власть», еженедельнике «Коммерсантъ Деньги».

Читатели трех изданий ИД «Коммерсантъ», которые гарантированно увидят вашу рекламу, — самая большая совокупная бизнес-аудитория на рынке деловой прессы России.

Пакет «Коммерсантъ Business» — это максимальный охват вашей целевой аудитории за минимальные деньги.

Пакет «Коммерсантъ Business» включен в программу Galileo компании Gallup Media как отдельный рекламоноситель. Рекламные кампании для актуальных целевых групп в «Коммерсантъ Business» планируются так же, как для отдельного издания.

По вопросам размещения обращайтесь в рекламную службу по телефонам: (8 499) 943 91 08 / 10 [www.kommersant.ru](http://www.kommersant.ru)

**ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР НАЦИОНАЛЬНОГО ОПЕРАТОРА СВЯЗИ «СИНТЕРРА» ВИТАЛИЙ СЛИЗЕНЬ ЛЮБИТ ИСКАТЬ В КНИГАХ ВТОРОЕ ДНО, И РЕКОМЕНДАЦИИ ДЛЯ ВЕДЕНИЯ БИЗНЕСА НАХОДИТ ТАМ, ГДЕ ИХ БЫТЬ НЕ ДОЛЖНО.**



Роберт Шекли  
**«АБСОЛЮТНОЕ ОРУЖИЕ»**

Один из любимых авторов. Двое астронавтов на пустынной планете находят шкатулку с надписью «Абсолютное оружие». Один убивает другого, чтобы завладеть находкой. Из шкатулки появляется существо, съедает и труп, и оставшегося в живых. После чего произносит: «Мне нравится пассивная протоплазма, но еще больше нравится активная протоплазма». Это квинтэссенция успешного бизнеса. Мы не хотим никого «съедать», но стараемся вести себя так, чтобы выиграть независимо от того, что делают другие участники рынка.

Джо Оуэн  
**«ГОЛАЯ ПРАВДА... О МЕНЕДЖМЕНТЕ»**

Основная цель бизнеса — извлечение прибыли. И книга Оуэна выкристаллизовала для меня мысль, которая подспудно присутствовала на всех этапах моей карьеры. Успешному управленцу важно не только найти и развить идею в прибыльный бизнес, но и отследить верный момент, когда нужно с ним расстаться, получив максимальный экономический эффект. Книга помогает настроиться на трезвое отношение к своему пуску даже очень выстраданному проекту.

Марк Р. Макнилли  
**«СУНЬ-ЦЗЫ И ИСКУССТВО БИЗНЕСА»**

Книга переводит на язык бизнеса одно из самых древних в современной цивилизации знаний: искусство ведения войны. Читать ее можно, напрямую используя советы, или же пропуская их через себя. В этом смысле книга похожа на фильм «Иван Васильевич меняет профессию». Для кого-то это просто комедия, а кто-то видит глубокий подтекст, но в любом случае получаешь удовольствие от просмотра.

Карен Армстронг  
**«ИСТОРИЯ БОГА. 4000 ЛЕТ ИСКАНИЙ...»**

Это не только увлекательное чтение, но и возможность понять мотивацию представителей различных конфессий в отношении таких вещей, как истина, целесообразность и т. д. Простой пример. Мы часто слышим, что кто-то стремится достичь «нирваны». Однако с санскрита «нирвана» переводится как «смерть», «прекращение всякого движения». Вот так расхожее значение отличается от настоящего. В общении очень многое стоит за нюансами.





		Текст: Сергей Кашин
КНИГИ	Библиотека «Секрета фирмы»	

СОСТАВЛЯЯ СПИСОК ХОРОШИХ КНИГ, ВСЕ ВРЕМЯ ОЩУЩАЮ СЕБЯ БЕЗРОДНЫМ КОСМОПОЛИТОМ. ПОЭТОМУ ЗАЯВЛЯЮ: ПЕРЕВОДНОГО МУСОРА НЕ МЕНЬШЕ, ЧЕМ ОТЕЧЕСТВЕННОГО. ПРАВДА, СРЕДИ ПРИЛИЧНЫХ ИЗДАНИЙ ПОХОЖЕЕ СООТНОШЕНИЕ НЕ НАБЛЮДАЕТСЯ.

Майкл Сильверстайн, Нил Фиск  
«НОВАЯ РОСКОШЬ ДЛЯ СРЕДНЕГО КЛАССА»

М.: Альпина паблишерз, 2010

Тут я, как какой-нибудь обыватель, повелся на «фирму». Книга издана прожившим короткую, но яркую жизнь издательством Portfolio. Все, что они делали онлайн про финансы, было круто. Про торговлю «понтами» мне неинтересно, но в данном случае, даже если книга оказалась так себе, виновата тема, а Portfolio все равно рулит.



Тед Тернер, Билл Берк  
«ЗОВИТЕ МЕНЯ ТЕД»

М.: АСТ, 2010

И CNN уже не его, да и самого Тернера не все из нынешних идентифицируют. Но жанр автобиографии берет свое, захватывает. Вот Брэнсон — бунтарь, путешественник, творец. А Тернер — военная кость. Чуть не пошел по армейской части, тамошнее «суворовское» ему точно нравилось. В общем, почитайте для коллекции.



Алан Вебер  
«БИЗНЕС ПО ПРАВИЛАМ И БЕЗ. КАК ДОБИТЬСЯ УСПЕХА, НЕ ПОТЕРЯВ СЕБЯ»

М.: Юнайтед пресс, 2009

Автор — первый главред журнала Fast Company. Может, поэтому мне и интересен. Ведь жанр «52 мудрости на каждую неделю» сильно отдает мучениями при попытке натянуть 52 мудрости, а не 13 или 27. Но если чуть снизить уровень пафоса (поди, редактор заставлял), то это всего лишь остроумные заметки наблюдательного человека.



Херманн Симон  
«ПРОДАЖИ В КРИЗИС. КАК ПОВЫСИТЬ ОБЪЕМ ПРОДАЖ...»

М.: Бизнес Психологи, 2010

Ну ладно, ладно. Да, про кризис, да, навязло. Но вы полистайте. Попытка дать кризисные советы сейлзам через призму макроэкономики. Да и в отличие от предыдущей по-немецки занудной книги («Скрытые чемпионы», М: Дело, 2005) автор явно поработал над стилем. Или просто переводчики поменялись?



Дэвид Крюгер, Джон Манна  
«ТАЙНЫЙ ЯЗЫК ДЕНЕГ. КАК ПРИНИМАТЬ РАЗУМНЫЕ ФИНАНСОВЫЕ РЕШЕНИЯ»

М.: Манн, Иванов и Фербер, 2010

Книга про отношение к деньгам, про мотивы, не всегда осознаваемые, и про страхи, не всегда вредные. Даже несмотря на то, что Крюгер — консалтер и автор 16 книг про успех, а тамошний Манн вообще догвань, то есть создатель сети MLM. Мой коллега Дмитрий Лисицин книгу хвалил, а взаимоотношения человека и денег — его любимая тема.



К СОЖАЛЕНИЮ, ФАБРИКА ПО ПРОИЗВОДСТВУ МАКУЛАТУРЫ ВЕСЬМА ПРОИЗВОДИТЕЛЬНА. ОНА НЕУМОЛИМО ШТАМПУЕТ КНИГИ ПРО КРИЗИС. НО В СВОЙ СПИСОК «ТОЛЬКО ЧТО ИЗДАНО. НЕ ВЗДУМАЙТЕ ЧИТАТЬ» МЫ ВКЛЮЧИЛИ И ДРУГИЕ «ШЕДЕВРЫ» ПРОШЛОГО ГОДА.

Александр Хинштейн, Владимир Мединский  
«КРИЗИС»

М.: Олма медиа групп, 2009

Не берегут себя Александр Евсеевич и Владимир Ростиславович. Мы думаем, что разбираемся в футболе и педагогике, а депутаты заблуждаются по поводу экономики и геополитики. Когда избранники горят желанием что-либо доказать, им никакие факты не помешают. Впрочем, излагают они хоть и примитивно, но доходчиво.



Евгений Черных  
«АНТИКРИЗИСНАЯ КНИГА: КОМСОМОЛЬСКАЯ ПРАВДА»

М.: Астрель; Русь-Олимп, 2009

Положим, и Михаил Хазин не Моцарт, но когда вам из него «насыстывает» Евгений Черных, это перебор. Экономист-популист в изложении репортера «КП». В конце книги господин Черных начинает высчитывать судьбу мира из знаков на долларе. Переведите его, пожалуйста, в отдел судуку — от греха.



Борис Ключников  
«МИРОВОЙ КРИЗИС КАК ЗАГОВОР»

М.: Алгоритм, Эксмо, 2009

Доктор экономических наук Борис Ключников — прямое доказательство убогости советского экономического образования. Понятно, что многим россиянам трудно зарабатывать на хлеб в Париже, но это не значит, что мы должны оплачивать их проблемы. Может, им почаще выходить на улицу? И про капитализм узнают, и подышат.



Наталья Метлина  
«ВСЕ О МОЕЙ МАФИИ»

М.: Альпина нон-фикшн, 2010

Иллюстрация того, что у людей, работающих на телевидении, много самомнения и очень мало причин заниматься своей работой ответственно. Если вам не надоело смотреть, как пердергивают Эдуард Петров и Андрей Караулов, почитайте, как «срезает углы» Наталья Метлина. Человек, который каждый бизнес считает мафиозным, похож на бабушку на скамейке.



Юрий Рубин  
«КОНКУРЕНЦИЯ»

М.: Маркет ДС, 2010

Книга из серии «Практический менеджмент», но внутри — нудятина редкой даже для наших палестин концентрации. Пяти минут изысканий хватило, чтобы узнать, что адрес издательства и учебного заведения, которое возглавляет автор, совпадают. Юрий Борисович, хватит уже пользоваться служебным положением.





# КоммерсантъWeekend

## Периодическая легкость бытия



Коммерсантъ



Проект 18 Афиша 22 Книги 40  
Классика 42 CD 44 Ресторанная  
критика 54 Клубы 58 Драйв 60  
Коллекция 62 Улет 64 Shopping 67  
Дизайн 70 Дома 72 Звери 73 Дети 74

НИЧТО  
ЧЕЛОВЕЧЕСКОЕ  
ИМ НЕ ЧУЖДО.  
ПЕРВЫЕ ЛИЦА  
КОМПАНИЙ  
ПОДЕЛИЛИСЬ  
С «СЕКРЕТОМ  
ФИРМЫ» РАДОСТ-  
НЫМИ СОБЫТИЯМИ,  
КОТОРЫМИ  
ЗАПОМНИЛСЯ  
ПОСЛЕДНИЙ  
МЕСЯЦ.



## БЕРНАР ЛЮКЕ

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ  
ДИРЕКТОР  
ИНТЕРНЕТ-МАГАЗИНА  
OZON.RU

«На новогодних каникулах наконец-то удалось много отдохнуть. Съездил к себе на родину в Швейцарию и совершенно неожиданно для себя взял двух собак породы золотистый ретривер из приюта для животных. Парочка страшно прожорливая, поэтому подумал и решил: откроем на „Озоне“ раздел кормов для животных. Голова не будет болеть, чем кормить питомцев».



## МИХАИЛ УРЖУМЦЕВ

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ  
ДИРЕКТОР «МЭЛОН  
ФЭШН ГРУП»

«В январе весь офис компании был в Таллине на церемонии награждения „МЭФИ 2010“ за лучшие киноработы, сделанные сотрудниками компании. Например, отдел строительства снял фильм ужасов про стройку магазина в заснеженном поле. Я ничего не снимал, зато вел церемонию».



## ОЛЬГА НАЗВАНОВА

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ  
ДИРЕКТОР КОМПАНИИ  
«БИОГАРД» (БРЭНД  
MOSQUITALL)

«В июле „Биогард“ исполняется 10 лет, планируем корпоративный праздник. Сейчас с коллегами монтируем фильм, просматриваем фото- и видеоархивы, вспоминаем, как все началось. Уверена, что и 2010 год станет ярким».







# скретч-карта — подписка за минуту

## подписка на ежемесячный деловой журнал «Коммерсантъ Секрет фирмы»

Скретч-карта — это пластиковая карта, содержащая под специальным защитным слоем секретный код активации.

Купите скретч-карту, сотрите защитный слой, позвоните по телефонам: 8 800 200 2556, (495) 721 2882 или активируйте карту на сайте [www.kommersant.ru](http://www.kommersant.ru) — и Вы подписаны. Скретч-карты выпускаются сроком подписки на 1, 3 и 6 месяцев.

Приобрести скретч-карты Вы можете в редакции ИД «Коммерсантъ»: тел. (495) 721 2882, в курьерской службе доставки «Москартсервис»: тел. (495) 925 8893, [www.cardservice.ru](http://www.cardservice.ru) или в интернет-магазине «Звони.Ру»: тел. (812) 33-66-099, [www.zvoni.ru](http://www.zvoni.ru).

Обновленный ежемесячный журнал «Коммерсантъ Секрет фирмы». Стратегия и тактика бизнеса, действующие лица, банк решений — журнал для тех, кто знает свое дело.



подписка на 6 месяцев на журнал

**Коммерсантъ**  
**Секрет фирмы**

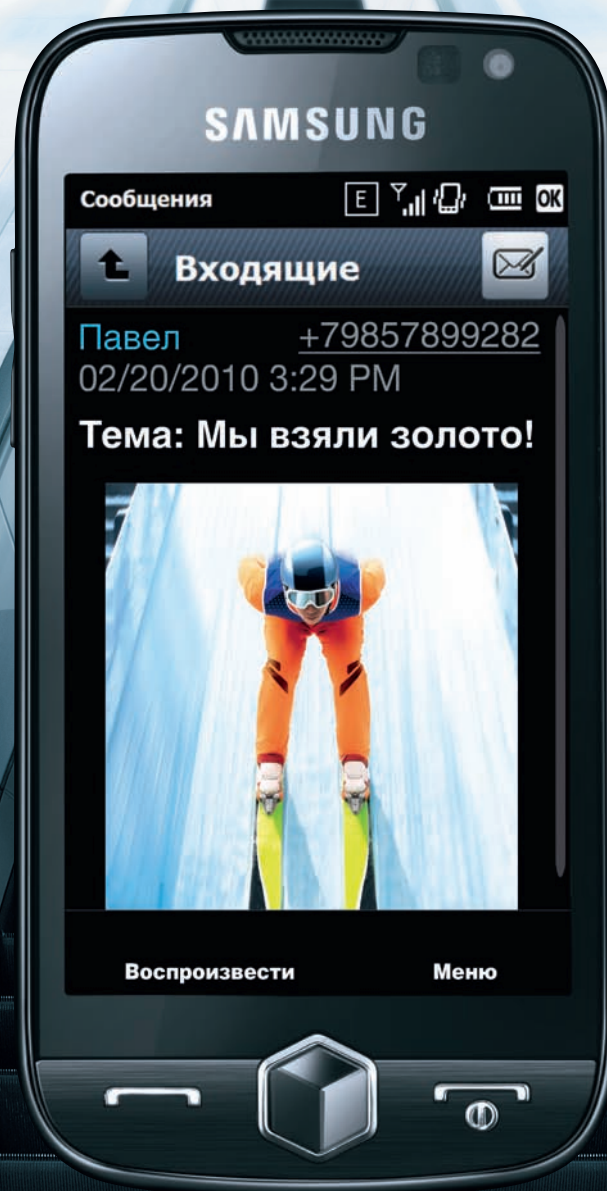


служба подписки: 8 800 200 25 56  
[www.kommersant.ru](http://www.kommersant.ru)

9 9 9 9 9

SAMSUNG

witu AMOLED



Присоединяйтесь  
к Зимним Олимпийским играм.  
Где бы Вы ни были.



- Смартфон Windows Phone
- AMOLED-дисплей (3,7") с разрешением WXGA (800x480)
- Интерфейс TouchWiz с поддержкой виджетов
- Камера 5 Мпикс с автофокусом и светодиодной вспышкой
- Wi-Fi, Bluetooth
- 8 Гб встроенной памяти + слот для карт памяти MicroSD до 32 Гб
- Поддержка видео- и аудиофайлов различных форматов
- Встроенная GPS-навигация
- Обширный пакет предустановленных приложений

Единая служба поддержки: 8-800-555-55-55 (звонок по России бесплатный). [www.samsung.com](http://www.samsung.com). Товар сертифицирован. Реклама.

