

# Секрет фирмы

Коммерсантъ

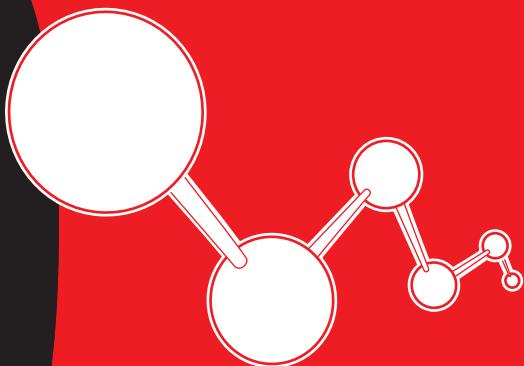
технологии успешного бизнеса

№ 6 (287) июнь 2009

13 СТРАХОВ РОССИЙСКИХ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ

ПОЧЕМУ ОЛЕГ ТИНЬКОВ ЗАВИДУЕТ ГОШЕ КУЦЕНКО

10



ПРОЕКТОВ

**45 × 10<sup>9</sup>**

НА РУБЛЕЙ

КТО ЗАРАБОТАЕТ НА НАНОБУДУЩЕМ РОССИИ

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

ISSN 1727-417-6

09.006



9 771727 417006



# ГАЗПРОМБАНК



## ЧАСТНО-БАНКОВСКОЕ ОБСЛУЖИВАНИЕ PRIVATE BANKING

Полную информацию о наших продуктах и услугах Вы можете получить,  
назначив встречу с персональным менеджером по телефону: +7 (495) 719-19-00

[www.gazprombank.ru](http://www.gazprombank.ru)  
+7 (495) 719-19-00

ГПБ (ОАО) Генеральная лицензия ЦБ РФ № 354. Реклама.



130

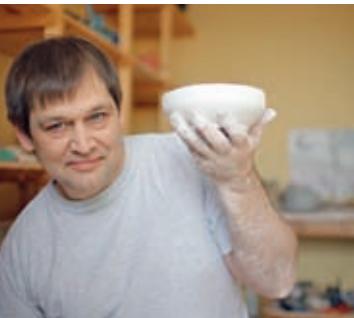
**Дмитрий Гуржий:**

**«Последняя модная тема — ночные пешеходные маршруты. Люди ночью идут от одного города к другому по следам каких-нибудь знаменитых средневековых пилигримов»**

# ДРУГАЯ ЖИЗНЬ

ТЕРРИТОРИЯ

**СЕКС, ГЛАМУР И ГАДЫ** Президенту компании «Восточный экспресс» Дмитрию Гуржию не нравится французское вино и местная кухня. Тем не менее он считает Париж самым комфортным городом для жизни и готов ездить туда пять раз в год [с.130](#)



ВОЛЬНЫЙ СТИЛЬ

**ГОНЧАРНЫЙ ДРУГ** В том, что не боги горшки обжигают, генеральный директор агентства «Рус-рейтинг» Ричард Хейнсворт убедился за 20 лет до того, как занялся финансовым анализом. А теперь превратил свой дом в Москве в настоящую гончарную мастерскую [с.124](#)

**СТРАСТЬ** Павел Иванушки и его миллиарды [с.134](#)

# НАНОЭКОНОМИКА

ПЛЮСЫ И МИНУСЫ

**НА + НО** На инвестиции в нанотехнологии госкорпорация «Роснано» планирует потратить в ближайшие два-три года 130 млрд руб. Беспрецедентный бюджет, амбициозная цель. Возможно, последний шанс для России излечиться от нефтемании нанотерапией [с.22](#)

ПРОЕКТЫ

**СКОЛЬКО ВЕСЯТ РОССИЙСКИЕ НАНОИДЕИ** 10 отечественных компаний готовы освоить 45,5 млрд «нанорублей». Каким отраслям перепадет хотя бы часть этих денег? [с.26](#)

ВЗГЛЯД СО СТОРОНЫ

**«ЧУБАЙСУ И ЕГО КОМАНДЕ ПРИДЕТСЯ ПОЛОМАТЬ ГОЛОВУ»** Член наблюдательного совета «Роснано» Леонид Меламед рассказал «Секрету фирмы», почему «цыпленку» нужно вкладываться в новые технологии, когда на него «падает большое небо» [с.36](#)



42

Бернар Люке



## СТРАТЕГИЯ

**НАСТУПЛЕНИЕ**

**ВИРТУАЛЬНЫЙ ДОХОД** За 11 лет интернет-магазин Ozon.ru так и не стал прибыльным, но продолжает тратиться на новые направления и логистику [с.42](#)

**ГЕНШТАБ**

**«МЫ ВСЕ ВИТАЛИ В ОБЛАКАХ»** Совладелец сети кинотеатров «Каро фильм» Леонид Огородников рассказал банкиру и ресторатору Олегу Тинькову, почему сетевой кинопрокат переходит с попкорна на сухарики [с.48](#)

**ПОЛИГОН**

**ПРИКЛЮЧЕНИЯ ЭЛЕКТРОНИКИ** Основатель сети «Эксперт» Кирилл Новиков осуществил давнюю мечту и стал торговать подержанными вещами [с.56](#)

## ПЕРСОНАЛЬНОЕ ДЕЛО

**КОУЧИНГ**

**СТРАШНЫЙ ОПТИМИЗМ** Изучив кризисные фобии российских предпринимателей, «Секрет фирмы» выяснил, что страх помогает им бороться за будущее [с.98](#)

**ТРИ ИСТОРИИ**

**КАК МЫ ЗАРАБОТАЛИ НА КРИЗИСЕ** [с.104](#)

**С УТРА ДО ВЕЧЕРА**

**ПУТЕШЕСТВИЕ НИЛЬСА** Один день с генеральным менеджером Nokia в России Нильсом Нильсеном [с.108](#)

## ИНВЕСТИЦИИ

**ТОЧКИ РОСТА**

**ДУБЛЬ ДВА** Объемы производства телесериалов падают, но «мыльщики» надеются заработать и в мутной воде [с.110](#)

**СТАРТАПЫ**

**МЯГКО. ДОРОГО** Как переплавить детские мечты в плюшевую игрушку [с.118](#)

**МАРЖА**

**КВАДРАТ НЕ ТОНЕТ** Хотя цены на жилье идут вниз, до продаж квартир по себестоимости еще очень далеко [с.122](#)

## ПЕРСПЕКТИВЫ

**ПРОВЕРЕНО НА СЕБЕ**

**РАЗГОВОРЧИКИ В СТРУЮ** Проведенный «Секретом фирмы» эксперимент показал: сегодня Twitter — мыльный пузырь, надутый маркетологами. Однако его можно использовать для точечного продвижения [с.60](#)

**СЦЕНАРИИ**

**ЧИП В ГОЛОВУ** Инженеры и производители микросхем вплотную занялись апгрейдом Homo sapiens, порождая новые рынки технологий [с.68](#)

**ПЕРЕЗАГРУЗКА**

**«С ИНТЕЛЛЕКТОМ БЕБИ-БУМЕРОВ В НОВОМ МИРЕ ДЕЛАТЬ НЕЧЕГО»**

Автор «Викиномики» Дон Тапскотт реабилитирует самое тупое поколение из всех, когда-либо живших на Земле [с.74](#)

**НАУКА**

Вторник — день тяжелый [с.76](#)

**ДЕБАТЫ**

Что будет выпускать экономика будущего — ширпотреб или инд-пошив? [с.77](#)

**КАРТИНА МИРА**

Мы все умрем [с.79](#)

## ИНФОРМАЦИОННОЕ ПОЛЕ

В ритейле бум стартапов [с.6](#) |

Андрей Младенцев нашел инновационную таблетку от кризиса

[с.12](#) | Онлайн-библиотеки

становятся магазинами [с.14](#) |

Кому свиной грипп в радость

[с.16](#) | С платными «Одноклас-никами» дружат меньше [с.17](#)

## ТАКТИКА

**ПЕРСОНАЛ**

**HR ПО КУСОЧКАМ** Многие эйч-аровские функции могут с успехом выполнятся и линейными менеджерами [с.82](#)

**ИННОВАЦИИ**

**ИМПУЛЬС ИЗ КОРОБКИ** Компания «Аскона» пытается превратить двуспальные матрасы в товар спонтанного спроса [с.86](#)

**МАРКЕТИНГ**

**ЗАКОНЫ ФИЗИКА** Производитель систем безопасности «Аркан» переключился с b2b-клиентов на физлиц, что потребовало нестандартных маркетинговых шагов [с.90](#)

## КНИГИ

Как руководить бизнесом и не стать заложником офиса — советы Тима Ферриса [с.136](#)

**В КОЛОНКАХ**

**СТЮАРТ ЛОУСОН** [с.20](#)

**КРИС ДИБОНА** [с.80](#)

**МАНФРЕД КЕТС ДЕ ВРИС** [с.103](#)

## ТЕМАТИЧЕСКИЕ СТРАНИЦЫ

### алкогольный рынок

[с.139](#)

**РАДОСТИ ЖИЗНИ** [с.144](#)

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

**ЮПЕ.** Информационные технологии

7 сентября

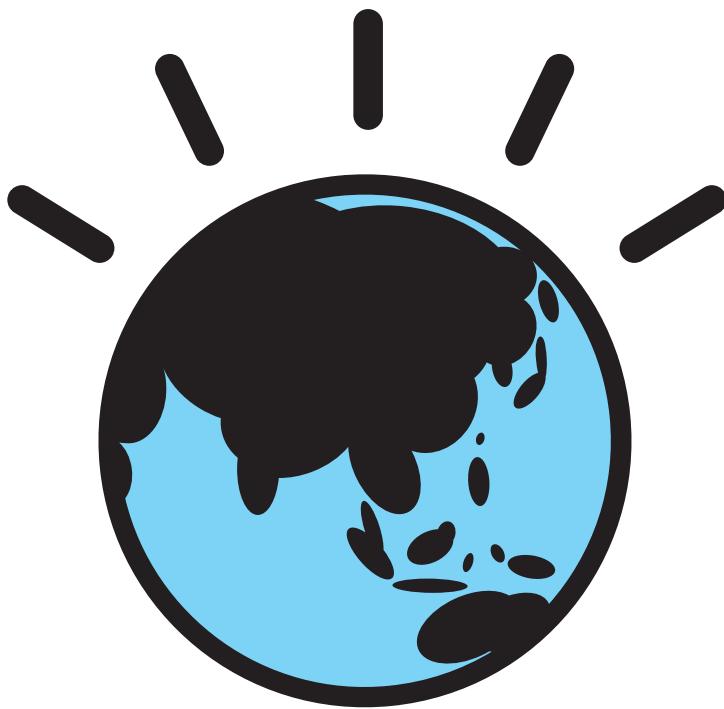
**Кабинет** 7 сентября

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

## БАНК РЕШЕНИЙ

**РЕНТГЕН ДЛЯ ФРАНЧАЙЗИ**

Подведены итоги конкурса читателей «Секрета фирмы» на лучший совет для компании «Century 21 Россия» [с.94](#)



## Разумные перемены требуют разумных идей

В последние несколько лет человечество столкнулось с серьезными проблемами: изменение климата, резкое увеличение энергопотребления, вопросы безопасности – все это и многое другое стало следствием глобализации. Мир меняется, меняется на глазах. Благодаря технологиям уменьшаются расстояния и упрощается сообщение между городами, странами, континентами. Но дело не только в этом.

Сегодня перед нами открываются невиданные ранее возможности, открываются благодаря переменам, в основе которых лежат интеллектуальные идеи и подходы. Такие идеи реализуются буквально во всех сферах жизни: в производственных и транспортных системах, в системах связи, в торговле, в сфере предоставления услуг. Они упрощают перемещение буквально всего: капитала, ресурсов, воды, продуктов питания, информации. В мире появляется все больше и больше взаимодействующих между собой устройств. Они порождают океаны информации, которая затем обрабатывается в реальном времени с помощью мощных вычислительных центров, преобразующих ее в удобную для понимания и использования форму. И все это помогает жить и работать миллиардам людей.

Судите сами: согласно исследованиям, разумная модернизация электросетей позволит сократить ежегодные потери электроэнергии в России на 45%<sup>1</sup>.

В разумно организованной системе здравоохранения можно добиться значительного снижения стоимости лечения.

При разумном управлении дорожным движением можно уменьшить загруженность городских магистралей, что в свою очередь поможет не тратить впустую огромное количество рабочего времени, миллионы литров горючего и миллиарды рублей. Так, благодаря интеллектуальной системе оплаты въезда в центр города, введенной в Стокгольме, пробки сократились на 20%, а выбросы углекислого газа – на 12%; при этом значительно возросла популярность общественного транспорта.

Разумные, интеллектуальные технологии применяются в преобразовании энергосетей и цепочек поставок, в использовании природных ресурсов. С их помощью проверяется подлинность лекарственных средств и обеспечивается безопасность операций по обмену валюты.

Польза таких преобразований очевидна не только для крупных предприятий, но и для среднего и малого бизнеса, а также всех сфер общественной жизни.

Мир стоит на пороге больших перемен, и это – перемены к лучшему. У нас есть все ресурсы для того, чтобы осуществить их. Но сможем ли мы использовать эту возможность? Сможем ли стимулировать экономику и перестроить инфраструктуру? Сможем ли мы сделать планету разумнее?

Сделаем планету разумнее! Хотите узнать подробности? Посетите [ibm.com/think/ru/planet](http://ibm.com/think/ru/planet)

<sup>1</sup> Отчет группы Всемирного Банка в сотрудничестве с Центром Энергоэффективности (ЦЕНЭФ) «Энергоэффективность в России: скрытый резерв».

<sup>2</sup> По данным IBM и Государственного дорожного управления Швеции.

**«Пафосно!** И с чего „методы управления, которыми мы пользуемся“, должны отмереть? Во времена революции народ радовался, когда исчезла старая форма управления, а с ней и бюрократия. Но через несколько месяцев родилась молодая советская бюрократия.

Интересно, кто же эти безымянные „создатели менеджмента“, стремящиеся превратить людей в роботов? Уж не Минцберг ли? Может, Порттер или Друкер? Или, может, вопрос об иерархии и боссах возник впервые? Так он всегда был в числе главных, когда речь шла о кризисе менеджмента. Но я не вижу ни одной страны, в которой отсутствуют иерархии и боссы. А инноваторы есть и в менеджменте. На них действительно следует ориентироваться. Правда, Гэри Хэммел еще недавно отдавал пальму первенства в инновациях крупным и устоявшимся на рынке компаниям, так называемым седовласым революционерам. Кого он нынче считает за революционеров? Убираем пафос, что остается? Ничего. Инструменты по выводу бизнеса из кризиса давно изобретены и менеджерам нужна просто встряска, чтобы скинуть дремоту».

**eduardk, комментарий на сайте журнала**

**«Менеджменту сейчас нужна революция»**

**СФ №5(286), май 2009**

**«Отток арендаторов —** насущная проблема владельцев и управляющих торговых центров. Описываемое в статье решение проблемы интересно, поскольку нестандартный подход в такой консервативной области, как взаимоотношения арендодатель — арендатор, само по себе явление нетипичное.

Однако это решение все-таки вызывает скепсис. Ввести альтернативную „плавающую“ ставку аренды в процентах от оборота торговой точки... Совершенно очевидно, что, отказываясь от фиксированной ставки в пользу „плавающей“, арендатор рассчитывает на экономию. Неминуема ситуация, когда при достижении определенной планки оборота торговая точка всеми усилиями попытается документарно не превысить ее (отсрочив оплату со стороны клиента, перенеся заказ на будущий месяц и т. д.). Было бы логично, если бы Юрий Титов постарался оценить размер этой планки и связанный с ней лимит „плавающей“ ставки аренды и просто понизить арендную ставку. Но если стоит задача обеспечить комфорт и коммерческую заинтересованность обеим сторонам, то я бы предложил в дополнение к дисконтированной фиксированной ставке аренды ввести переменную составляющую».

**Олег Дмитриев, директор департамента регионального развития группы компаний «В-люкс»**

**«В четырех углах»**

**СФ №5(286), май 2009**

#### **РЕДАКЦИЯ ЖУРНАЛА**

**ГЛАВНЫЙ РЕДАКТОР МАРИНА ИВАНОЩЕНКОВА**

**ВЫПУСКАЮЩИЙ РЕДАКТОР АНДРЕЙ УТИН**

**ОТВЕТСТВЕННЫЙ СЕКРЕТАРЬ**

**АЛЬВИНА ШИРИНСКАЯ**

**ПЕРВЫЙ ЗАМЕСТИТЕЛЬ ГЛАВНОГО РЕДАКТОРА**

**ВЛАДИСЛАВ КОВАЛЕНКО**

**ЗАМЕСТИТЕЛЬ ГЛАВНОГО РЕДАКТОРА**

**ЕЛЕНА ЛОКТИОНОВА**

**РЕДАКТОРЫ ТЕМ** Константин Бочарский,

Николай Гришин, Дмитрий Крюков,

Юлия Фуколова

**СПЕЦИАЛЬНЫЙ КОРРЕСПОНДЕНТ** Сергей Кашин

**ОБОЗРЕВАТЕЛИ** Павел Кулников,

Дмитрий Лисицын, Иван Марчук,

Юлиана Петрова, Дмитрий Черников

**КОРРЕСПОНДЕНТЫ** Светлана Горбачева,

Татьяна Комарова, Полина Русяева,

Александра Убоженко

**ТЕМАТИЧЕСКИЕ СТРАНИЦЫ** «**IONE**,

**ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ**,

**АНДРЕЙ УТИН (РЕДАКТОР)**

Ольга Александрова-Масина

#### **РЕДАКЦИОННЫЕ СЛУЖБЫ**

**ГЛАВНЫЙ ХУДОЖНИК** Антон Алейников

**ДИЗАЙНЕР** Сергей Калинин

**БИЛЬД-РЕДАКТОР** Ирина Майорова

**ФОТОРЕДАКТОР** Ольга Еглова

**ЛИТЕРАТУРНЫЙ РЕДАКТОР** Екатерина Перфильева

**КОРРЕКТОР** Анна Кузьменкова

**ВЕРСТКА** Елена Артемьева, Алексей Евдокимов

**ИНФОГРАФИКА** Вера Жегалина

#### **УЧРЕДИТЕЛЬ**

ЗАО «КОММЕРСАНТЪ. ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ»

ЖУРНАЛ «СЕКРЕТ ФИРМЫ» ЗАРЕГИСТРИРОВАН

В ФЕДЕРАЛЬНОЙ СЛУЖБЕ ПО НАДЗОРУ

ЗА СОБЛЮДЕНИЕМ ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВА В СФЕРЕ

МАССОВЫХ КОММУНИКАЦИЙ И ОХРАНЕ

КУЛЬТУРНОГО НАСЛЕДИЯ. СВИДЕТЕЛЬСТВО

ПИ №ФС77-27323 от 26.02.2007

**ИЗДАТЕЛЬ** ЗАО «КОММЕРСАНТЪ. ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ»

#### **РЕКЛАМНАЯ СЛУЖБА**

**ДИРЕКТОР** Екатерина Кузнецова;

TEL. (499)943-9110, 943-9108; (495)921-2353

#### **ДИРЕКЦИЯ ПО МАРКЕТИНГУ И PR**

**ДИРЕКТОР** Алла Малахова; TEL. (499)943-9784

#### **ПРОДАЖИ ПО ПОДПИСКЕ И В РОЗНИЦУ**

ЗАО «КОММЕРСАНТЪ. ПРЕСС»;

TEL. (495)721-1201, ФАКС (495)721-9077

ОТПЕЧАТАНО В ФИНЛЯНДИИ. ТИПОГРАФИЯ

«СКАНВЭБ АБ», КОРВАЛАНКАТУ 27, КОУВОЛА

ТИРАЖ НОМЕРА 48 000 ЭКЗ. ЦЕНА СВОБОДНАЯ

#### **АДРЕС РЕДАКЦИИ**

125080, МОСКВА, УЛ. ВРУБЕЛЯ, 4, СТР. 1

TEL.: (499)943-9709, (495)797-6996

E-MAIL: SF@KOMMERSANT.RU

**ИНТЕРНЕТ-ВЕРСИЯ:** SF.KOMMERSANT.RU

РЕДАКЦИЯ НЕ ПРЕДСТАВЛЯЕТ СПРАВОЧНОЙ

ИНФОРМАЦИИ. РЕДАКЦИЯ НЕ НЕСЕТ ОТВЕТСТВЕННОСТИ ЗА ДОСТОВЕРНОСТЬ ИНФОРМАЦИИ,

ОПУБЛИКОВАННОЙ В РЕКЛАМНЫХ 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 РАЗРЕШЕНИЯ АВТОРОВ (ИЗДАТЕЛЯ)

И С ПИСЬМЕННОГО РАЗРЕШЕНИЯ РЕДАКЦИИ

© «СЕКРЕТ ФИРМЫ» ЯВЛЯЕТСЯ

ЗАРЕГИСТРИРОВАННЫМ 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», 2009



## Время позаботиться о сохранении клиентов

20% лояльных клиентов приносят до 80% прибыли. Сохранить клиентов и пережить трудные времена помогут новые решения от Microsoft.

Единая клиентская база дает возможность успешно продвигать ваши услуги и выделять наиболее лояльных клиентов, увеличивает скорость обработки заказов, повышает эффективность продаж. Она хранит всю историю взаимоотношений, позволяя оперативно анализировать ситуацию и формировать наиболее выгодные предложения именно тогда, когда они нужны вашим клиентам. Клиенты останутся с вами. Достаточно выбрать точное решение.

**Решения, актуальные сегодня**

Больше решений на  
[www.microsoft4business.ru](http://www.microsoft4business.ru)

**Microsoft®**



«Посещаемость торговых центров не уменьшилась, а те, кто рос любой ценой и набрал долгов, закрывают магазины. Мы наблюдаем настоящее очищение рынка»



Виталий Ефимкин,  
вице-президент и совладелец ГК «Ташир»

КРИЗИС ПЕРЕКРОИЛ ЛАНДШАФТ РОССИЙСКОГО РИТЕЙЛА – МНОГИЕ КРУПНЫЕ И БЫВАЛЫЕ ИГРОКИ ПОД КРЕДИТНЫМ ГНЕТОМ ЕЛЕ СВОДЯТ КОНЦЫ С КОНЦАМИ. НА ИХ МЕСТО ПРИХОДЯТ АМБИЦИОЗНЫЕ НОВИЧКИ И ИНОСТРАНЦЫ.

# СТАРТАП со скидкой

текст  
НИКОЛАЙ  
ГРИШИН

**На открытии** первого магазина H&M в ТЦ «Метрополис» в Москве было не протолкнуться. Если попасть внутрь популярного европейского супермаркета одежды еще представлялось возможным, то выстоять огромную очередь в примерочную были готовы только самые стойкие.

Шведская компания H&M присматривалась к российскому рынку около трех лет, но переговоры с девелоперами заканчивались ничем: всегда находился конкурент, готовый заплатить за аренду больше H&M. «У нас жесткая арендная политика — при определенных ценах на недвижимость открытие нового магазина просто теряет всякий смысл. В Москве цены были выше, чем в Нью-Йорке, Париже и Токио,— объясняет генеральный директор H&M Рольф Эриксен.— Сейчас все изменилось». В марте компания открыла два магазина H&M, на днях подписала договор об аренде третьего.

Выходцы из «М.Видео» Александр Зайонц и Михаил Кучмент собрались составить конкуренцию IKEA: в конце апреля они открыли на



Открыть одежный магазин в кризис стало проще

Новорижском шоссе в Подмосковье первый гипермаркет мебели и товаров для дома европейской сети Kika. До 2012 года ритейлеры рассчитывают запустить десять магазинов площадью 12–20 тыс. кв. м в крупных городах. «Пока торговый центр строился, нам удалось существенно сбить первоначальные арендные ставки», — хвастается вице-президент и совладелец Kika Russia Михаил Кучмент.

По подсчетам руководителя отдела исследований «Магазина магазинов» Евгения Коврова, в 2009 году на российский рынок вышли восемь международных ритейлеров — H&M, Kika, River Island, One Step, New Look, IKKS, GAP, Palmers. И это только начало. По информации «Коммерсанта», японская одежная сеть Uniqlo собирается открывать флагманский магазин в московском ТЦ «Атриум» на площадях «Арбат Престижа». Крупнейшая в мире сеть по продаже компьютерных игр Game Group подписала лицензионное соглашение с дистрибутором компьютерных игр «Новый диск» и планирует открывать магазины мультимедиа в России.

Интерес иностранцев легко объяснить: несмотря на все кризисные перипетии, они по-прежнему считают Россию развивающимся рынком, а затраты на старт резко упали (см. графики на стр. 9). «В кризис начинать новый проект куда проще, чем сохранить старый, обремененный долгами и арендными договорами по прошлогодним ставкам», — признает владе-

лец франшизы на Россию одежной сети С&А Андрей Тимофеев.

Российские же игроки зачастую дают старт новым ритейл-проектам, чтобы закрыть бреши на других бизнес-направлениях. Просел рынок бытовой техники и электроники? Гендиректор сети «Эксперт» Кирилл Новиков запускает «антикризисную» сеть подержанных товаров «Комок» (см. материал на стр. 56), рассудив, что экономных покупателей в кризис куда больше, чем брезгливых. Люди стали реже покупать одежду? Компания Sela открыла два магазина специализированной сети детской одежды Sela Kids — на малышах экономить не принято даже сейчас.

Интереснее всего развивать ритейл девелоперам, которые достраивают объекты, запущенные еще до кризиса. «Заполнить новые торговые центры очень сложно — в Москве ситуация еще куда ни шло, в регионах все намного хуже. Ажиотажного спроса, как это было раньше, уже нет», — говорит брокер по торговой недвижимости компании DTZ Сергей Котов. Строителям остается разве что создавать конкуренцию за площади ТЦ искусственным образом. К примеру, девелоперская ГК «Ташир» с июня запускает целую плеяду ритейл-проектов — сети мультибрэндовых магазинов в сегментах «средний» и «средний минус» «Модный альянс» и «Модный альянс Jeans» на площадях до 6 тыс. кв. м. А на небольших площадках (100–200 кв. м) «Ташир» собирается развивать сети сувениров и подарков «Барон», магазины мультимедийной продукции «Медиа стар», парфюмерные магазины SK Parfum и даже аптечную сеть «СК фарма». На запуск каждого, к примеру, «Модного альянса» уйдет 165 млн руб., зато открыть новый ТЦ компания может с минимумом сторонних арендаторов. «Ритейл пострадал от кризиса куда меньше, чем девелопмент, — рассуждает вице-президент и совладелец «Ташира» Виталий Ефимкин. — А собственные магазины помогут нам нормально запустить региональные торговые центры».

И правда, за I квартал 2009 года Росстат зафиксировал снижение товарооборота непродовольственных товаров на 26%. На рынке коммерческой недвижимости все еще хуже: по данным исследования Colliers International, в I квартале снижение запрашиваемых клиентами ставок аренды составило в Москве в среднем 40–60%.

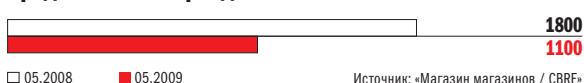
На руку стартаперам множество факторов: и подешевевшая аренда, и умерившиеся аппетиты персонала, и упавшая в цене реклама. Против них только два: подорожавшие кредиты и снижение покупательной способности населения (по данным Росстата, за I квартал 2009 года доходы населения упали на 2,3%). Впрочем, можно обыграть и этот момент, предложив потребителям экономичный «антикризисный» формат магазина. Были бы свободные деньги. ☑

## НИЗКИЙ СТАРТ

«СЕКРЕТ ФИРМЫ» ОЦЕНИЛ ПЛЮСЫ И МИНУСЫ ОТКРЫТИЯ НОВОГО МАГАЗИНА В МОСКВЕ В 2009-М И ГОДОМ РАНЕЕ. ВЫЯСНИЛОСЬ, ЧТО СЕЙЧАС ПЛЮСЫ ПРЕОБЛАДАЮТ.

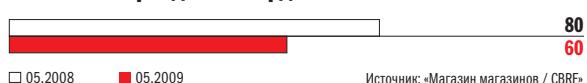
### ПЛЮСЫ

#### Средняя ставка аренды



Источник: «Магазин магазинов / CBRE»

#### Стоимость аренды билборда 3x4 м



Источник: «Магазин магазинов / CBRE»

#### Коммунальные и эксплуатационные платежи за торговую площадь



Источник: «Магазин магазинов / CBRE»

#### Оклад продавца\*



Источник: Mapower CIS LLC

\* указан стартовый фиксированный оклад линейного персонала в продажах товаров средней ценовой категории без учета бонусов за объем продаж (с учетом бонусов доходы практически не изменились – около 20 тыс. руб.).

#### Структура разовых затрат на открытие магазина по продаже одежды

40

Ремонт

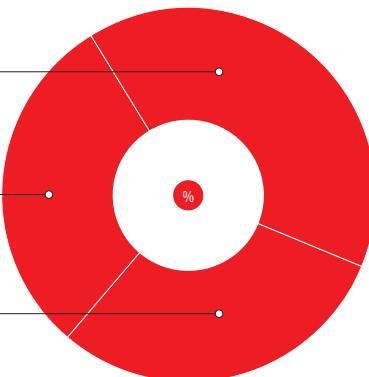
30

Аренда

30

Закупка товара

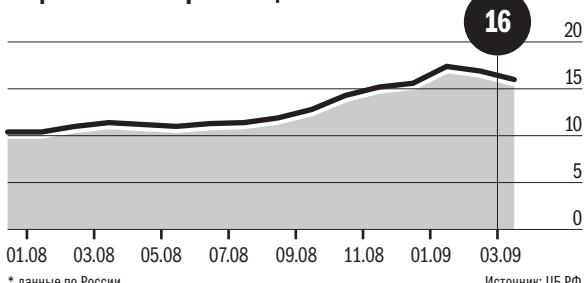
Источник: «Магазин магазинов / CBRE»



Главный козырь стартаперов – снизившаяся стоимость аренды как самих магазинов, так и складов, офисов. Сократились также расходы на ремонт помещений – по данным Ассоциации строителей России, с сентября 2008 года по апрель 2009-го цены на стройматериалы упали на 15,29%. С персоналом ситуация сложнее. По словам директора по развитию компании Mapower Ирины Кургановой, искать линейный персонал стало легче и быстрее, но уровень оплаты практически не изменился. Многие ритейлеры лишь сократили фиксированные оклады в пользу бонусов от объемов продаж.

### МИНУСЫ

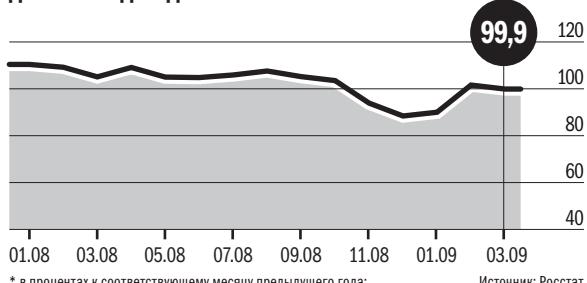
#### Динамика ставок по кредитам нефинансовым организациям\*



\* данные по России

Источник: ЦБ РФ

#### Динамика реальных располагаемых денежных доходов населения\*



\* в процентах к соответствующему месяцу предыдущего года; данные по России

Источник: Росстат

Философы пытались объяснить красоту  
Инженеры просто сделали это

Новый Е-Класс Купе. Власть красоты





Mercedes-Benz



Андрей Младенцев завязал  
с госслужбой и занялся инновациями

**КАДРЫ**

АНДРЕЙ МЛАДЕНЦЕВ, В ПРОШЛОМ ГЛАВА «НИЖФАРМА» И ЧИНОВНИК РОСЗДРАВНАДЗОРА, СЧИТАЕТ, ЧТО НАШЕЛ ТАБЛЕТКУ ОТ КРИЗИСА: ОН СОЗДАЕТ СООБЩЕСТВО ИННОВАТОРОВ И ИНВЕСТОРОВ.

## КЛУБ ИННОВАЦИОННЫХ И НАХОДЧИВЫХ

Андрей Младенцев — один из самых известных на фармрынке топ-менеджеров. За время его работы гендиректором «Нижфарма» с 1999-го по 2007 год выручка компании выросла с \$19 млн до \$124 млн. В 2004 году Младенцеву удалось продать 97,5% (в том числе и свой миноритарный пакет) «Нижфарма» немецкой Stada за 80,5 млн евро. В 2007-м менеджера «призвали» на госслужбу — он стал замначальника Росздравнадзора, но уже через полтора года написал заявление об увольнении.

«В „Нижфарме“ мы реализовали проект по повышению эффективности компании за счет одного ресурса: создали в компании среду для инноваций в производстве, маркетинге, везде,— рассуждает Младенцев.— Нынешний кризис — это кризис форматов и бизнес-идей. Старые подходы перестали работать, а придумать новые бизнес-технологии помогут только инновации».

Как стало известно *сф*, Младенцев в апреле зарегистрировал и возглавил Институт прикладных инновационных решений. Это некоммерческая организация, которая сама по себе прибыли не приносит. Однако ее участники могут запускать свои коммерческие проекты, используя институт как площад-

ку для взаимодействия. Основная идея — создать некий клуб, объединяющий венчурных инвесторов, менеджеров-инноваторов и специалистов по защите интеллектуальной собственности. «Есть же социальная сеть „Одноклассники“, а институт станет сообществом инноваторов. И сайт скоро появится», — обещает Младенцев.

Первый проект института — создание принципиально новой системы распределения лекарств на базе логистического оператора «Фармат». Младенцев, возглавивший совет директоров «Фармата», создает «убийцу дилеров» — склад, работающий по принципу *just in time*, с прозрачным планированием для производителей и аптечных систем. Клиенты смогут в онлайн-режиме отслеживать погрузки и планировать заказы — на фармацевтическом рынке такого сервиса еще никто не предлагает. Дистрибуторы производителям в этой системе вроде как ни к чему.

Первые результаты уже есть. Изменение процедуры обработки заказов позволило «Фармату» стать более оперативным: если в прошлом году 70% заказов компания обрабатывала более трех дней, то сейчас все 100% — в течение суток.

Впрочем, интересы топ-менеджера выходят за рамки фармацевтики: Младенцев работает с одной из сетей быстрого питания, участвует в проекте выпуска новых продуктов питания и создания сети оздоровительных центров. Подробностей Младенцев не раскрывает, ссылаясь на договоры о конфиденциальности.

«Институт — не венчурный фонд и не консалтинговая компания. Никаких ограничений по отраслям и объемам инвестиций у нас нет», — говорит Младенцев. И признается, что пока тратит на разработку инноваций в основном собственные деньги. *сф*

текст НИКОЛАЙ ГРИШИН



# ВКЛАДЫ В ГАЗПРОМБАНКЕ

Сохраняя достигнутое, мы чувствуем уверенность на пороге новых достижений.

**В МАСШТАБАХ СТРАНЫ, В ИНТЕРЕСАХ КАЖДОГО**

[www.gazprombank.ru](http://www.gazprombank.ru)  
8-495-913-74-74, 8-800-100-07-01

ГПБ (ОАО). Генеральная лицензия ЦБ РФ № 354. Реклама.

ИНФОРМАЦИОННОЕ ПОЛЕ



Алексей Кузьмин сделал ставку на виртуальные книги и не прогадал

ЕСТЕСТВЕННЫЙ ОТБОР

В КОМПАНИИ «ЛИТРЕС» НЕ ЗАМЕТИЛИ СНИЖЕНИЯ ДОХОДОВ РОССИЯН. КНИГОЛЮБОВ, ЖЕЛАЮЩИХ ПОКУПАТЬ ДЕШЕВЫЕ ФАЙЛЫ-КНИГИ В ИНТЕРНЕТЕ, СТАНОВИТСЯ ВСЕ БОЛЬШЕ.

## БИБЛИОФАЙЛ

У гендиректора книжного интернет-магазина «ЛитРес» Алексея Кузьмина отличное настроение. В прошлом году магазин продал 1 млн книг-файлов (включая аудиокниги), а в этом собирается реализовать 3–4 млн. С каждой проданной книги «ЛитРес» зарабатывает около 30% цены (средняя стоимость — 32 руб.) после выплаты авторских и налоговых отчислений.

Портал «ЛитРес» появился четыре года назад после объединения пяти онлайн-библиотек. Владельцы этих площадок при стартовых инвестициях \$1 млн создали первую и крупнейшую в России компанию по продажам электронных книг. Ассортимент магазина насчитывает более 17 тыс. наименований.

Прошлой осенью «ЛитРес» вдобавок к основной интернет-площадке запустил партнерскую программу. Суть ее в том, что любая компания, желающая открыть на своем сайте книжный магазин, может сделать это с помощью «ЛитРеса». К примеру, в мае на сайтах «Комстар-ОТС» (портал «Стрим») и Mail.ru появились подобные виртуальные полки. Всего за полгода «ЛитРес» оброс 50 партнерами, через которых сейчас продаётся 25–30% общего объема. Среди них «Вымпелком» и магазин «Москва». Доходы от продаж партнеры делят пополам.

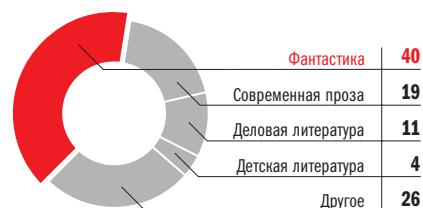
Но основная причина оптимизма Кузьмина — это наметившаяся тенденция к замещению бумажных книг виртуальными.

По данным маркетингового центра «Альвис», в некоторых российских регионах продажи книг упали в этом году на 35%, а у «ЛитРеса» они ежемесячно прибавляются на 20%.

Спрос на электронные книги отмечает не только «ЛитРес». По данным издательства «Альпина бизнес буск», в среднем по рынку сегмент деловой литературы в этом году просел примерно на 20–30%. Но директор по маркетингу «Альпины» Александр Лиманский уже придумал антикризисную меру: в мае компания запустила новый сервис — деловую онлайн-библиотеку. Издательство продает клиентам, в основном корпоративным, доступ к своей базе данных — около 300 наименований электронных книг. Подписка на год стоит от 45 тыс. руб. Экономия существенная: покупка этих книг в бумажном варианте обойдется в два–три раза дороже.

Впрочем, многие пользователи предпочитают экономить еще радикальнее. По подсчетам Кузьмина, 30–40% любителей чтения скачивают книги из бесплатных пиратских библиотек. Но, скорее всего, их куда больше — по статистике сайта Alexa.com, аудитория одной из бесплатных библиотек Максима Мошкова Lib.ru в марте–мае превосходила аудиторию «ЛитРеса» более чем в 60 раз. Алексею Кузьмину о такой посещаемости пока можно только мечтать. [сф](#)

СТРУКТУРА ПРОДАЖ  
САЙТА «ЛИТРЕС»



Источник: ООО «ЛитРес»

текст ПОЛИНА РУСЯЕВА



# География стабильности

**БАНКОВСКАЯ ГРУППА ЗЕНИТ**

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

Тел.: 8-800-200-6677  
(звонок из любого региона бесплатный)





Боязнь свиного гриппа принимает причудливые формы

ЭПИДЕМИЯ

ПОКА ОДНИ ГАДАЛИ, СТАНЕТ ЛИ СВИНОЙ ГРИПП ПАНДЕМИЕЙ, ДРУГИЕ ХОРОШО ЗАРАБОТАЛИ НА СТРАХЕ ЛЮДЕЙ.

## ВИРУСНЫЙ МАРКЕТИНГ

Одним из самых популярных женских аксессуаров в крупнейшем интернет-магазине Amazon.com в мае стали респираторные маски. Они заняли шестое место по продажам после того, как Всемирная организация здравоохранения (ВОЗ) оценила риск пандемии свиного гриппа (официальное название A/H1N1) в пять баллов из шести возможных.

Сообщения в СМИ напоминают сводки фронтовых потерь: «число заболевших выросло вдвое», «медучреждения не справляются с потоком больных» и т. п. Главный санитарный врач РФ Геннадий Онищенко предостерег россиян от истерии, но, похоже, только подлил масла в огонь. Роспотребнадзор запретил ввоз свинины из нескольких неблагонадежных стран, хотя заразиться гриппом, отведав мяса, практически невозможно.

В мире не так много случаев заболевания вирусом A/H1N1: на момент сдачи номера — чуть более 11 тыс., из которых с летальным исходом 86. Для сравнения: по данным ВОЗ, обычным гриппом ежегодно болеют 5–10% населения земли (330–650 млн человек) и погибают около 500 тыс. человек. «По тяжести симптомов и проценту смертности свиной грипп, может быть, даже легче, чем обычный,— говорит заведующий лабораторией химиотерапии НИИ гриппа Владимир Зарубаев.— Заболевание длится около недели». Впервые A/H1N1 был зафиксирован в марте 2009 года. Получается, большинство из 11 тыс. заболевших уже давно выздоровели. Но говорить об этом невыгодно.

«Мы наблюдаем увеличение спроса на препараты против гриппа», — отмечают в крупнейшем российском фармдистрибуторе ЦВ «Протек». Точной статистики пока нет. Но швейцарская Roche похвасталась, что имеет подтвержденные заказы более чем на 35 млн упаковок лекарства от гриппа Tamiflu. Ее акции, упавшие из-за кризиса, стали постепенно отыгрывать позиции, с начала марта поднявшись на 16,8%. Котировки GlaxoSmithKline Biologicals (препарат Relenza) за три месяца выросли на 16,2%.

С сентября 2009 года Novartis намерена перепрофилировать заводы в Германии, Великобритании и Италии на вакцину против свиного гриппа. В планах выпускать 150–200 млн доз в год. Это в два-три раза больше, чем компания производит сейчас. При этом вакцина от обычного гриппа стоит в России около 270 руб. Розничная цена вакцины от вируса A/H1N1 составит примерно 650 руб.

От западных коллег не отстают российские производители. Разработкой вакцины уже занялись НИИ гриппа в Петербурге, «Вектор» в Новосибирске и НПО «Микроген» в Уфе.

Спрос обеспечен. Онищенко не только пообещал, что в 2009 году Россия купит 27 млн вакцин, но и думает попросить денег еще на 10 млн. **СФ**

### ДИНАМИКА ЗАБОЛЕВАНИЯ ГРИППОМ А/H1N1



С учетом того, что грипп излечивается в среднем за неделю, на 22 мая свиным гриппом в мире могли болеть около 3,65 тыс. человек, а не 11,16 тыс., как сообщалось в СМИ.

Источник: Всемирная организация здравоохранения

текст ДМИТРИЙ КРЮКОВ



ИНФОРМАЦИОННОЕ ПОЛЕ

ИНТЕРНЕТ

СТРЕМЛЕНИЕ СОЦИАЛЬНОЙ СЕТИ «ОДНОКЛАССНИКИ» МОНЕТИЗИРОВАТЬ АУДИТОРИЮ ОБЕРНУЛОСЬ ПАДЕНИЕМ ПОСЕЩАЕМОСТИ САЙТА.

## ОДИНОКИЕ ОДНОКЛАССНИКИ

Согласно отчету TNS Web Index, в апреле 2009 года посещаемость ресурса [www.odnoklassniki.ru](http://www.odnoklassniki.ru) упала на 3% по сравнению с марта. По данным Alexa.com, с октября по май количество посетителей сайта от общего числа пользователей интернета уменьшилось примерно на 20%.

«Падение посещаемости „Одноклассников“ — результат неаккуратной работы с аудиторией», — считает директор по исследованиям компании Mail.ru Федор Вирин. Весь прошлый год портал изыскивал способы зарабатывать на своих посетителях — впервые в российской социальной сети были введены платная регистрация и множество разнообразных платных сервисов (например, режим «невидимка», виртуальные подарки, дополнительные фотографии).

Основной конкурент «Одноклассников» — «В контакте» платную регистрацию вводить не стал, ограничившись лишь двумя платными сервисами, и его посещаемость в октябре — мае осталась на прежнем уровне. «У нас нет задачи в ближайшее время монетизировать аудиторию, есть цель ее наращи-

вать», — говорит Лев Левиев, исполнительный директор «В контакте».

Впрочем, самих «Одноклассников» падение посещаемости не слишком смущает: к концу прошлого года сайт вышел на самоокупаемость («В контакте» информацию о соотношении своих расходов и доходов не раскрывает). Выручка компании в 2009-м должна составить около 700 млн руб. Для достижения такого показателя достаточно, чтобы каждый пользователь тратил 2 руб. в месяц — это одно платное SMS в год. «Люди

приходят ко мне в профиль и ругаются, что мы жадные негодяи. Смотришь — а сами пользуются платным сервисом „невидимка“, — смеется Альберт Попков, основатель и совладелец сети.

Курс «Одноклассников» на агрессивную монетизацию может себя оправдать. «Интерес к общетематическим соцсетям снижается. Что будет с ними через два-три года, предсказать очень трудно», — говорит директор по инвестициям венчурного фонда ABRT Николай Митюшин. И если «В контакте», по словам Митюшина, в такой прогноз не верит и пытается привлекать новую аудиторию с расчетом на будущие доходы, то «Одноклассники» предпочитают зарабатывать на посетителях здесь и сейчас. [сф](#)

текст ТАТЬЯНА КОМАРОВА

ВЫ НЕ ПОТЕРЯЕТЕ СОН

Вы отлично выспитесь.  
Номера с уникальной планировкой  
и эргономичными кроватями  
созданы для лучших сновидений.

ПРАВО СЕЙЧАС ВАС ЖДУТ  
УДИВИТЕЛЬНЫЕ ПРЕДЛОЖЕНИЯ!  
Успейте выбрать самое выгодное!  
[www.sokoshotels.com](http://www.sokoshotels.com)

**SOKOS HOTELS**  
В ПУТИ СНОВА ЛЕГКО КАК ДОМА

# 37

## млн евро

**стоило проведение «Евровидения» в Москве.** Больше всех на праздник потратило правительство, выделив около 23 млн евро. Тот факт, что отбить затраты нереально, признают даже организаторы конкурса. Для властей это репетиция Олимпиады, но в Сочи после мероприятия останется хотя бы инфраструктура, а после «Евровидения» — одни эмоции.

### 15% займа

**в состоянии выплатить** «Аптечная сеть 36,6», которой предстоит 30 июня погасить облигации на 1,9 млрд руб. Держателям бумаг предлагают подождать до июня 2012-го, и деваться им некуда. «36,6» должна еще 3,7 млрд руб. поставщикам и банкам, которым в случае банкротства сети долги выплачиваются в первую очередь.

### 2 сценария

**развития банковского сектора** разработали в Standard & Poor's. По базовому сценарию уровень проблемных кредитов на конец 2009 года составит 35%, по катастрофическому — 60%. Банкиры в такие прогнозы предпочитают не верить. По статистике МВФ, в предыдущие кризисы максимальный уровень проблемной задолженности достигал 45%.

### 12 тыс. заявок

**на выдачу автокредитов**, субсидируемых государством, уже получили госбанки ВТБ 24, Сбербанк и Россельхозбанк. Минпромторг меж тем предлагает увеличить максимальную стоимость автомобиля, на покупку которого можно взять льготный кредит, с 350 тыс. до 600 тыс. руб. Сохранив при этом прежний объем господдержки — 2 млрд руб. Похоже, за льготными кредитами может выстроиться очередь.

### 4 тыс. руб.

**за 1 кв. м в год** — новый рекорд на рынке аренды офисной недвижимости в столице. Компания «Стройинвест» предлагала по такой цене помещения с отделкой в бизнес-парке «Румянцево». С октября 2008 года ставки аренды офисов класса В уже упали на 40%, и дна еще не видно.

### 5,48 млн

**сотовых телефонов** на \$819 млн продано в России в I квартале 2009-го. Это на 42% меньше, чем в IV квартале прошлого года. Средняя цена телефона упала на 35% — до \$150. Рынок мобильных телефонов скатился к показателям 2004 года. **сф**

### 33 млрд руб.

**составила чистая прибыль** «Газпрома» по итогам I квартала 2009 года. Это в 4,7 раза меньше по сравнению с аналогичным периодом 2008-го. В компании говорят, что убытки являются «бумажными». Но проблемы у «Газпрома» реальные. Его добыча в I квартале снизилась на 15%, а у независимых компаний выросла на 4,3%.

**«Госкорпорации должны вести себя в нынешней ситуации прилично. „Разъедаться“ нельзя. Если кто-то аппетиты свои нарастил, пусть эти деньги вернут»**



**Дмитрий Медведев,**  
президент РФ

Наблюдательные советы госкорпораций получили по-лучение сократить зарплаты и бонусы. Да и деньги из госкомпаний потекли обратно в бюджет. Так, «Роснано» возвращает 85 млрд руб. из выделенных государством 130 млрд (см. материал на стр. 22). Минфин, которому необходимо контролировать расходы бюджета, уже рассматривает возможность упразднения нескольких госкомпаний.

**«Считаю, что ничего по протоколу не нарушил и все обязательства исполнены или находятся в стадии исполнения»**



**Александр Винокуров,**  
бывший гендиректор и основной  
акционер банка «КИТ финанс»

Новые собственники «КИТ финанс» РЖД и ИГ АЛРОСА обвиняют Винокурова в выводе активов. Мол, банкир не сообщил покупателям, что в его собственности находится еще и ЗПИФ «КИТ Фортис – фонд ипотеки». Цена вопроса – 1 млрд руб. Копейки в сравнении со 135 млрд руб., которые государство готово потратить на санацию банка.

**«Мы можем эти 10 млн тонн нефти и на другом направлении переварить. А это запрет на поставки российской нефти в сторону НПЗ Словакии, Чехии и Венгрии»**

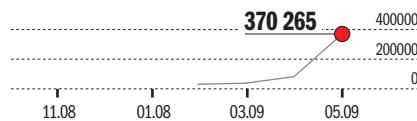


**Игорь Сечин,**  
вице-премьер

Игорь Сечин на встрече с еврокомиссаром по энергетике Андресом Пиебалгсом недвусмысленно намекнул, что «январская трагедия может получить катастрофическое продолжение». Причем на сей раз Европа, возможно, останется не только без газа, но и без нефти.

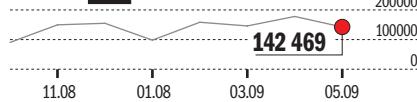
**МОНИТОРИНГ**

# май



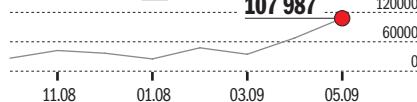
**Растянутые** майские праздники отвлекают от проблем экономики, но обходятся России в 0,2–0,3% от годового ВВП

# кризис



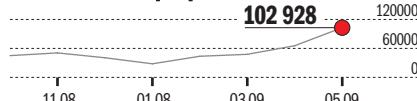
**Бессменный** лидер рейтинга слов «Секрета фирмы» впервые с февраля этого года оказался на втором месте

# квартал



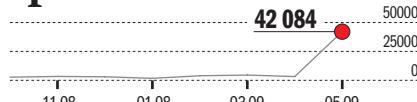
**Итоги** первого квартала 2009 года оказались даже хуже, чем ожидалось: Минэкономики прогнозировало падение производства на 13,9%, на деле оно сократилось на 14,3%

# победа



**Празднование** 9 Мая влетает в копеечку – к примеру, в 2008-м только на ремонт дорог после парада потрачено более 1 млрд руб.

# грипп



**В России** свиным гриппом на момент подписания номера в печать заболел всего один человек, но чиновники уже вступили с эпидемией в информвойну (см. материал на стр. 16)

\*Рейтинг самых часто упоминаемых в СМИ информационно значимых слов составлен **СФ** на основе данных за период с 20.04.2009 по 20.05.2009, предоставленных информационно-аналитической системой «Медиалогия». При расчетах «Медиалогия» использовала базу СМИ из более чем 3800 источников: ТВ, радио, газеты, журналы, информагентства, интернет-СМИ и блоги. [СФ](#)

# «Риэлтеры заговорили о том, что рынок московской недвижимости вот-вот достигнет дна. Я так не думаю: в некоторых квартирах еще силен „запах жадности“»



**Стюарт Лоусон,**  
председатель правления «HSBC Россия»

**Так уж получилось**, что мои переезды на новую квартиру — ценный источник сведений о простых россиянах. Присматриваясь к жилищным вариантам и перебирая воспоминания, я прихожу к выводу, что кризис дает стране шанс реализовать накопленный потенциал.

Когда в 1995 году я приехал в Москву, мне повезло: в Романовом переулке освободились апартаменты Молотова, и его внук искал нового жильца. На дворе был октябрь, на головы грузчиков, заносивших в квартиру мой скарб, падал снег. Работы оставалось много, и мне стало жалко этих больших усатых парней. Я позвал их в гостиную, а сам пошел готовить кофе. Вернувшись с чашками, увидел, что они играют в шахматы. Для меня это было откровением. Говорят, что итальянские пожарные и буточники знают наизусть все оперы Верди, но в Милане я не встречал столь сильной приобщенности к культуре у простого народа.

Чему сейчас справедливо радуются многие и публичные, и непубличные люди? Кризис, говорят они, обновит культурные основания нации и пристимулирует духовное развитие!

В 2002-м я решил попробовать что-то новое. Понравился дом в Последнем переулке, вот только из окон квартиры открывался вид на трубу подстанции «Мосэнерго». Труба была ужасна — высотою метров тридцать, она могла, конечно, вдохновить Густава Малера на очередную мрачную симфонию, но мне нужно было что-то более жизнерадостное. Впрочем, агент вписал в договор аренды обещание, что трубу скоро уберут, и я отпраздновал новоселье.

Прошло несколько месяцев, и однажды, прия домой поздно вечером, я увидел, что возле трубы стоит огромный кран и суетятся рабочие в комбинезонах. Налив в бокал вина, я вышел на балкон. Кран поднял отрезанную трубу в воздух. Она парила в ночном московском небе, не зная, куда приземлиться. Дело в том, что рабочие забыли присмотреть место, куда положить трубу, чтобы разрезать ее на куски. Наконец они нашли выход. Между домом и подстанцией была дорога, заставленная автомобилями спящих жильцов. Ликвидаторы нашли место между двумя машинами и с небрежной точностью опустили туда верхушку трубы,

перегородив ею дорогу. Я невольно восхитился: многотонную трубу от соседних машин отделяло всего 10–20 см, точность была поистине хирургическая.

Инженерные мозги, интеллект — вот что снова будет в цене.

Сейчас я тоже иногда смотрю в Москве квартиры. Не то чтобы я собрался переезжать, просто люблю наблюдать, как живут люди, какие вещи они покупают и как организуют свое домашнее пространство. Пару недель назад я был в роскошном современном здании на Тверской. В каждой из квартир по восемь комнат, есть бассейн и спортцентр для жильцов. Но 90% апартаментов пустуют. Люди приобрели их как объект инвестиций. Они не собирались там жить. Внутри здания специфический запах — так бывает, когда отделка уже не свежая, но помещение не обжито. Пахнет мавзолеем. Когда мы вышли из здания, я сказал подруге: «Это запах жадности!»

Оставшись без лишних денег, русские люди наверняка решат повременить с инвестициями и снова начнут покупать жилье для того, чтобы в нем жить. **СФ**

# ВЫБИРАЙ малый авто

## УЧИΤЫВАЙТЕ СУММУ ТРАНСПОРТНОГО НАЛОГА



**Мощность двигателя больше — выше плата за 1 лошадиную силу**

В Москве владельцы автомобилей с мощностью  
двигателя до 70 л.с. включительно  
освобождаются от уплаты транспортного налога.

Налоговая ставка на 1 л.с. 2009 г.*	до 100 л.с.	до 125/150 л.с.	до 175/200 л.с.
Москва	7 руб.	20/30 руб.	38/45 руб.
Московская область	7 руб.	26 руб.	39 руб.
Санкт-Петербург	22 руб.	35 руб.	50 руб.

\*Налоговая ставка устанавливается субъектами РФ.

Спонсор информационной программы:

ООО «ПЕЖО СИТРОЕН РУС»

Подробности о проекте:

**WWW.MALAUTO.RU**

[www.107.peugeot.ru](http://www.107.peugeot.ru)





НА ИНВЕСТИЦИИ В НАНОТЕХНОЛОГИИ ГОСКОРПОРАЦИЯ «РОСНАНО» ПЛАНИРУЕТ ПОТРАТИТЬ В БЛИЖАЙШИЕ ДВА-ТРИ ГОДА 130 МЛРД РУБ. БЕСПРЕЦЕНДЕНТНЫЙ ДЛЯ РОССИИ ПРОЕКТ, БЕСПРЕЦЕНДЕНТНЫЙ БЮДЖЕТ, АМБИЦИОЗНАЯ ЦЕЛЬ. ВОЗМОЖНО, ПОСЛЕДНИЙ ШАНС ДЛЯ РОССИИ ИЗЛЕЧИТЬСЯ ОТ НЕФТЕМАНИИ НАНОТЕРАПИЕЙ.

текст ВЛАДИСЛАВ КОВАЛЕНКО

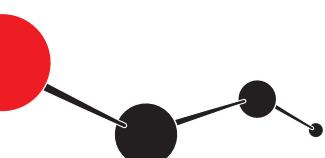
«**В**се теперь из кожи вон лезут, лишь бы как-нибудь добавить приставку „нано“ к своему бизнесу,— говорит Николай Леман, партнер аудиторской компании FCG.— Только в „нано“ есть сейчас инвестиционная жизнь в России».

«Нано» — это не индустрия, а метод, способ получать вещества с новыми свойствами путем манипуляций с атомами и молекулами. Скажем, ученые датской NanoCover Scandinavia благодаря манипуляциям с молекулами спиртового раствора (если верить компании) изобрели защитное покрытие, которое улучшает водоотталкивающие свойства стекла. А в портфеле одного из венчурных фондов «Тройки Диалог» есть стартап, разрабатывающий нанодетектор, который умеет определять, истек ли срок годности товара, распознавать сквозь упаковку лекарственные вещества и т. д.

Сердце инвестиционной «наножизни» в России сейчас — госкорпорация «Роснано». Она была создана летом «тучного» 2007 года как проводник госинвестиций в нанотехнологические компании. Государство щедро отмерило корпорации 130 млрд руб.— \$4,2 млрд по нынешнему курсу. Сумма довольно солидная, на уровне годовых вложений в «нано» США — мирового лидера по инвестициям в такие технологии.

# НО

НО МИРОВАЯ НАНОИНДУСТРИЯ НЕ ЖДЕТ РОССИЯН С РАСПРОСТЕРТЫМИ ОБЪЯТИЯМИ. США, ЯПОНИЯ, ЕВРОПА УЖЕ ДАВНО ПРОШЛИ «ПОСЕВНОЙ» ЭТАП ГОСИНВЕСТИРОВАНИЯ. ПО ДАННЫМ ЕЖЕГОДНОГО ИССЛЕДОВАНИЯ КОМПАНИИ LUX RESEARCH, В 2007 ГОДУ В МИРЕ ВПЕРВЫЕ ЧАСТНЫЙ СЕКТОР ВЛОЖИЛ В НАНОТЕХНОЛОГИИ БОЛЬШЕ, ЧЕМ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ. ЗНАКОВОЕ СОБЫТИЕ ДЛЯ ИНДУСТРИИ, ПОКАЗЫВАЮЩЕЕ, НАСКОЛЬКО СИЛЬНО ОТСТАЛА РОССИЯ В НАНОТЕХНОЛОГИЧЕСКОЙ ГОНКЕ.



Но очень скоро стало ясно, что сравнивать объемы инвестиций в странах с развитым механизмом финансирования нанотехнологий и бюджет «Роснано» некорректно. В первый год жизни корпорации нанобизнесу не досталось от «Роснано» ни копейки: тогдашний генеральный директор корпорации Леонид Меламед (см. интервью с ним на стр. 36) разместил средства на банковских депозитах. Год ушел у Меламеда на создание собственно корпорации — конвейера по «переработке» заявок от желающих получить инвестиции. Первый проект «Роснано» одобрила в мае 2008-го. Им стало производство асферических линз (см. материал на стр. 35).

Управлять такой корпорацией все равно что начинать шахматную партию без ферзя — заведомо проигрышный шаг в карьере. Генеральный директор такой

корпорации просто должен выбрать, в чем он предпочтет быть обвиненным: в неэффективном управлении средствами при осторожном инвестировании сейчас или в «халатности», « злоупотреблениях служебным положением» и «растратах» — потом, при активном распределении средств.

Алексей Коробов, первый генеральный директор Российской венчурной компании (РВК), своеобразной «сестры» «Роснано», испытал это на себе. В начале 2009 года Генпрокуратура и Счетная палата обвинили его в слишком медленном расходовании средств. В конечном итоге Коробов был вынужден подать в отставку — сейчас у РВК уже третий гендиректор.

Это, конечно, не единственные минусы наноинвестирования в России. Но имеются и плюсы.



### ТЕХНОЛОГИИ В РОССИИ УЖЕ ПОЗВОЛЯЮТ НЕПЛОХО ЗАРАБАТЫВАТЬ

Среди заявителей «Роснано», которым удалось преодолеть все «фильтры» корпорации, есть две примечательных в этом смысле компании — «Унихимтек» и «Данафлекс-нано». И та и другая ежегодно, в течение нескольких лет с момента внедрения технологических ноу-хау, удваивали выручку. Правда, к «нано» оба прорыва отношения не имеют. Собственно, ни одна компания в России на применении нанотехнологий еще не получила мегаприбыли и не завоевала рынки.



### У ВЛАСТЕЙ НЕТ ЕДИНОЙ ПОЗИЦИИ ОТНОСИТЕЛЬНО ПОЛИТИКИ ИНВЕСТИРОВАНИЯ В НАНОТЕХНОЛОГИИ

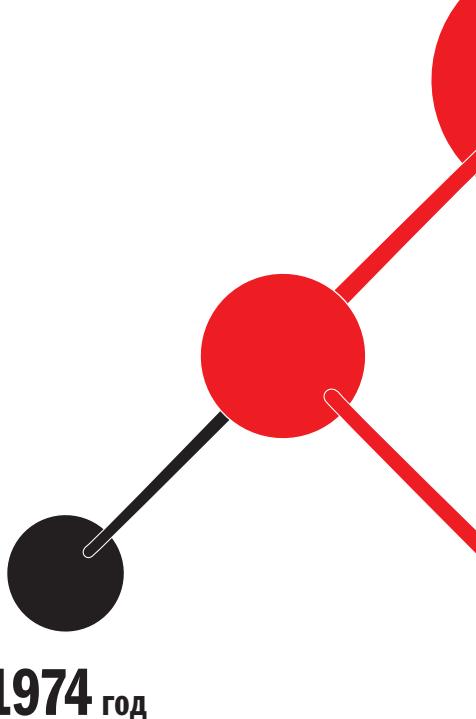
Дмитрий Медведев уже потребовал от госкорпораций вернуть свободные средства в бюджет. «Роснано» требование стоило 85 млрд руб., но этим дело не ограничилось. 15 мая на совещании по вопросам модернизации и технологического развития экономики президент и камня на камне не оставил от всех попыток правительства продвинуть российскую экономику в технологическом плане: «Пока не показали серьезных результатов ни малые фирмы, которые мы... пытаемся создавать, ни технопарки... ни... всякого рода новые формы, которые мы пытаемся использовать...» Медведев объявил о намерении создать личную комиссию по высоким технологиям — и это при живой-то аналогичной комиссии при правительстве.

Нынешний генеральный директор «Роснано» Анатолий Чубайс намек понял: он уже пообещал с середины года утверждать ежемесячно по пять проектов. По мнению Артема Юхина, директора по венчурному инвестированию «Тройки диалог», в двух комиссиях страшного ничего нет. А вот спешка в таком деле, как высокие технологии, ни к чему, считает Юхин: «„Роснано“ не проществовала и полгода, как все уже заговорили: „Почему в каждом подъезде не горят светодиоды?“ Бессмысленно в нанотехнологиях ждать результата через год. Самое опасное — если на „Роснано“ или РВК будут оказывать давление, и они будут вынуждены раздавать деньги направо-налево. Тогда мы не увидим не только нанотехнологий, но и денег».



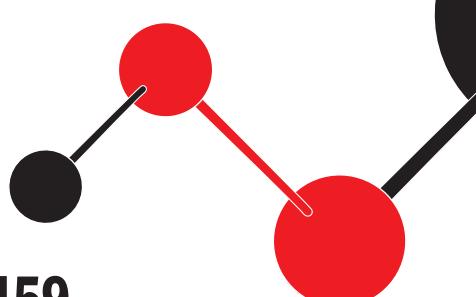
### МНОГО ШУМА ВОКРУГ «НАНО»

Это слово теперь такой же брэнд, каким еще остается «доллар» или, скажем, каким лет десять назад был «дотком». «Наноаванс» инвесторов в некоторых случаях может быть огромным. Например, мультипликатор P/S (капитализация к выручке) американской Enter1 достигает 112, в то время как у GE, которая, кстати, также инвестирует в «нано», P/S составляет всего 0,8. Акции Enter1 с марта 2009 года подорожали в три раза, хотя разработанные ею аккумуляторы пока только тестируются на автомобилях Ford и General Motors. В мае компания подписала договор о намерениях с американской Fisker Automotive, выпускающей 15 тыс. автомобилей в год.



## 1974 год

стал годом рождения термина «нанотехнологии». Его впервые употребил профессор Токийского научного университета Норио Танигути



## 459

инвестиционных сделок с 231 компанией в 18 странах насчитали эксперты Lux Research за 12 лет наблюдения за отраслью, с 1995 по 2007 год



## 5 млрд руб.

«заработали» деньги «Роснано», пролежавшие год на банковских депозитах

**$10^{-9}$  м,**

или нанометр – базовая величина, которой оперируют специалисты по нанотехнологиям. Хотя, если быть точным, размеры атома измеряются пикометрами ( $10^{-12}$  м). Видимо, грядет новая волна инвестиций – в пикотехнологии

**\$13,5 млрд**

по данным Lux Research, было инвестировано в нанотехнологии в 2007 году. Это на 14% больше, чем годом ранее

**0,07%**

составляет доля России в мировой наноиндустрии. Анатолий Чубайс мечтает довести ее до 3%



### «НАНО» НЕЛЬЗЯ УВИДЕТЬ, НО МОЖНО ПОТРОГАТЬ

С точки зрения позиционирования для инвесторов нанотехнологии довольно сильно смахивают на доткомы. Интернет-стартапы, заполонившие инвестиционное пространство в конце 1990-х и самом начале 2000-х, обещали преобразовать бизнес до неизвестности, повысить эффективность управления, ускорить обмен товаров и много еще каких чудес. Нанотехнологии тоже обещают много чего в плане чудодейственных материалов и устройств. Но если доткомы существовали только в виртуальном мире, то продукт нанотехнологии вполне можно испытать. Конечно, всегда есть вероятность, что никакой «наности» в этом продукте на самом деле нет, но, когда материал действительно хорош, есть ли в конце концов разница, каков был масштаб технологии его получения — «нано», «микро» или «мини»?



### САМИ УЧЕНЫЕ НА «НАНОБУМЕ» ПОЧТИ НЕ ЗАРАБОТАЮТ

Дивиденды от инвестирования в технологии получат либо те ученые, которые давно уже научились делать бизнес на науке и могут инвестировать прибыль в развитие новых технологий («Унихимтэк»), либо инвестфонды. По мнению Максима Одноблюдова, генерального директора «Оптоагана» (см. стр. 32), в сегодняшних условиях ученого практически нет шансов сохранить контроль над бизнесом: слишком велики должны быть вложения. Обидно? «Лучше иметь небольшую долю в чем-то дорогостоящем, чем владеть 100% того, что не стоит ничего», — философски замечает Одноблюдов.

Впрочем, по мнению управляющих, жадность в таких проектах до добра не доведет. «Есть инвесторы, которые думают, что если они заполучат за свои деньги 90% стартапа, то это будет лучше, чем 85%», — говорит Артем Юхин. — Но надо понимать: когда вы вкладываете в стартап, самый главный актив — это люди. Если люди не заработают, стартап теряет смысл. И 90%, как и 85%, с этой точки зрения равны нулю».



### «РОСНАНО» ВПЛОНЕ МОЖЕТ СТАТЬ КАТАЛИЗАТОРОМ РОССИЙСКОЙ НАНОИНДУСТРИИ

Можно дискутировать о скорости инвестиций госкорпорации, но вряд ли разумно оспаривать смысл ее существования. Российские нанотехнологические компании, по расчетам Анатолия Чубайса, к 2015 году должны занять 3% мирового нанорынка, а их совокупная выручка — достигнуть 900 млрд руб. Цифра примечательна тем, что почти до копейки совпадает с выручкой чубайсовского РАО ЕЭС образца 2007 года. Ностальгия.

Нынешние ученые-«наномилиардеры» в настоящих миллиардеров, конечно, превратятся вряд ли. Но заработают — точно, считает Юхин. И получат возможность уже самостоятельно инвестировать в наукоемкие проекты тех, кто последует за ними.

«Секрет фирмы» представляет нанопервопроходцев — десять первых производственных проектов, получивших на сегодняшний день одобрение госкорпорации. ☉

## СКОЛЬКО ВЕСЯТ РОССИЙСКИЕ НАНОИДЕИ

ПО ПРОСЬБЕ «СЕКРЕТА ФИРМЫ» КОРПОРАЦИЯ «РОСНАНО» ПОДГОТОВИЛА СПИСОК ОТРАСЛЕЙ И КОМПАНИЙ, КОТОРЫЕ ТАКЖЕ ИСПЫТАЮТ НА СЕБЕ ЭФФЕКТ ИНВЕСТИЦИЙ В НАНОТЕХНОЛОГИИ. ПОКА КАРТИНА СКЛАДЫВАЕТСЯ НЕ В НАШУ ПОЛЬЗУ: ЛЬВИНУЮ ЧАСТЬ ЗАКУПОК ВСЕ РАВНО ПРИДЕТСЯ ДЕЛАТЬ ЗА РУБЕЖОМ.

### «Ренова оргсинтез»\*

Тонкогленочные солнечные модули для компаний, эксплуатирующих солнечные «фермы»

 **20,1 млрд руб**

Газы у Air Liquide (Франция), Linde (Германия) и др., стекло у Боровского стекольного завода (Россия), Pilkington (Япония), Guardian (США), Saint Gobain (Франция); алюминиевая фольга у «Русала» (Россия), моносилан у «Нитола» (Россия)

\* заявитель; проектная компания еще не создана

### «Оптоган»

Светильники на светодиодах для промышленных объектов, офисных помещений, ЖКХ

 **3,351 млрд руб.**

Металлоорганическая epitаксия, литография, напыление металлов, пасты, клеи, компаунды, люминофоры

### «Унихимтек»

Углеродные препреги (композитные материалы) для авиастроения

 **3,456 млрд руб.**

Углеродное волокно у Porcher Industries (Франция), Сутес (США), ТОНО Техах (Япония) и др.; эпоксидные связующие у ОНПП «Технология» (Россия), «Химэкс» (Россия) и др.

### «Трекпор технологжи»

Каскадные плазмофильтры (применяются при очистке крови) для медицинских учреждений

 **2,692 млрд руб.**

Заготовки для мембран, комплектующие для аппаратов плазмафереза

### «Нитол»

Моносилан для солнечных модулей, поликремний для производителей кремниевых батарей

 **10,8 млрд руб.**

Металлический кремний у ЗАО «Кремний» (Иркутская обл.), электроэнергия, толлинг пластин

**45,501**  
млрд руб.

составляет  
совокупный бюджет  
неинфраструктурных  
производственных  
проектов, одобренных  
«Роснано»

#### «Титан ЕСМ»

Станки для изготовления деталей и обработки  
с повышенной точностью для машиностроения и энергетики

**0,387** млрд руб.

сырье и комплектующие на 1 млрд руб.

#### «Данафлекс-нано»

Высокобарьерная полимерная пленка и упаковка  
для производителей майонеза, кетчупа и т.д.

**2,449** млрд руб.

ПЭТ-пленки у Mitsubishi Polyester (Германия), «Ритал групп»  
(Россия) и др.; ОПА-пленки у Biaxis (Финляндия) и др.;  
химикаты у Dow Chemical (США), Borealis (Финляндия),  
«Казаньоргсинтез» (Россия), «Нижнекамскнефтехим»  
(Россия), Gabriel Chemie (Австрия)

#### НПО «Сатурн»

Фрезы повышенной износостойчивости  
для машиностроительной отрасли

**1,0** млрд руб.

Техническое оборудование, расходные  
материалы к ним, инструмент; твердо-  
сплавные заготовки

#### «Бебиг»

Микроисточники радиации и микросфера  
для лечения злокачественных опухолей

**0,811** млрд руб.

Компоненты у IBT Bebig (Германия)

#### «Блик оптика»

Оптика повышенной точности для измеритель-  
ных приборов, телескопов, систем наблюдения

**0,455** млрд руб.

Металлы у НИИ «Чермет» (Россия),  
германий у ФГУКП «Германий» (Россия),  
оптическое стекло у Schott (Германия)  
и ОАО «Лыткаринский завод оптиче-  
ского стекла» (Россия), кварц у Heraeus  
Quarzglas (Германия)



бюджет



что компания будет  
закупать и у кого

Источник: «Роснано», данные компаний



## ДВОЙНАЯ СТАВКА

Анатолий Чубайс вошел во вкус. Проект, одобренный «Роснано» в середине мая, стал наиболее тяжеловесным среди всех ее инвестиций. Корпорация договорилась с «Реновой оргсинтез» о строительстве в Новочебоксарске завода солнечных модулей — крупнейшего в России и одного из самых масштабных в Европе. «Ренова» и «Роснано» вложат в проект 20,1 млрд руб. Строиться предприятие будет на базе новочебоксарского «Химпрома» — одного из крупнейших химических предприятий страны, приобретенного «Реновой оргсинтез» в августе 2007 года.

Тонкопленочные солнечные модули используются для преобразования света в электроэнергию. «Тонкопленочные технологии позволяют делать более дешевую по себестоимости производство панель, но с чуть меньшим КПД», — рассказывает Сергей Поликарпов, управляющий директор „Роснано“. — Себестоимость производства 1 Вт у поликремниевой панели Sharp составляет \$2,1, у нашей тонкопленочной панели — \$1,6, при одинаковом 20-летнем сроке годности». Это обстоятельство, по мнению Поликарпова, делает пленочные панели более привлекательными для строительства крупных «ферм» по выработке электричества из солнечного света, когда «солнечный фермер» ограничен не столько площадью земли, сколько стоимостью установки батареи.

Разработки в области солнечной энергетики никогда не были сильной стороной советских и российских ученых, поэтому собственных успешных проектов «прет-а-порте» в России, по словам Сергея Поликарпова, пока нет. Но об этом уже позаботился совладелец

«Реновы» Виктор Вексельберг. С лета 2006-го по осень 2007 года он потратил около \$1,5 млрд на покупку 39% компании Oerlikon. Сейчас Вексельберг является основным акционером этого крупного швейцарского производителя оборудования для изготовления солнечных модулей, работающего также в области полупроводниковых, вакуумных технологий и т. д., с выручкой \$4 млрд.

Теперь Oerlikon станет поставщиком оборудования и технологий для будущего российского производителя солнечных модулей. Для «переваривания» ноу-хау швейцарской компании «Ренова» и «Роснано» выделяют в рамках проекта 1 млрд руб.— на эти деньги будет создан исследовательский центр по солнечной энергетике при ФТИ им. А. Ф. Иоффе в Петербурге.

**ПРОДУКТ:** Пленочная солнечная панель.  
**ИНВЕСТИЦИИ:** 20,1 МЛРД РУБ. **УСЛОВИЯ:** 49% «РОСНАНО», 51% «РЕНОВА». «РЕНОВА» ВЫКУПАЕТ ДОЛЮ «РОСНАНО» В 2016 ГОДУ. **ПОТРЕБИТЕЛИ:** Владельцы солнечных «ФЕРМ». **ПОТЕНЦИАЛЬНЫЙ РЫНОК:** \$33,3 МЛРД.

01

Центр поможет российскому предприятию в будущем почувствовать себя увереннее в «гонке вооружений» по эффективности панелей.

Но что еще больше нравится «Роснано» в этом проекте, так это гарантированный сбыт. Он тоже на совести Виктора Вексельберга. Компания Avelar, входящая в холдинг «Ренова», должна в течение трех лет выкупать 85% выпущенных предприятием панелей на 8,5 млрд руб. в год (в ценах 2009-го).

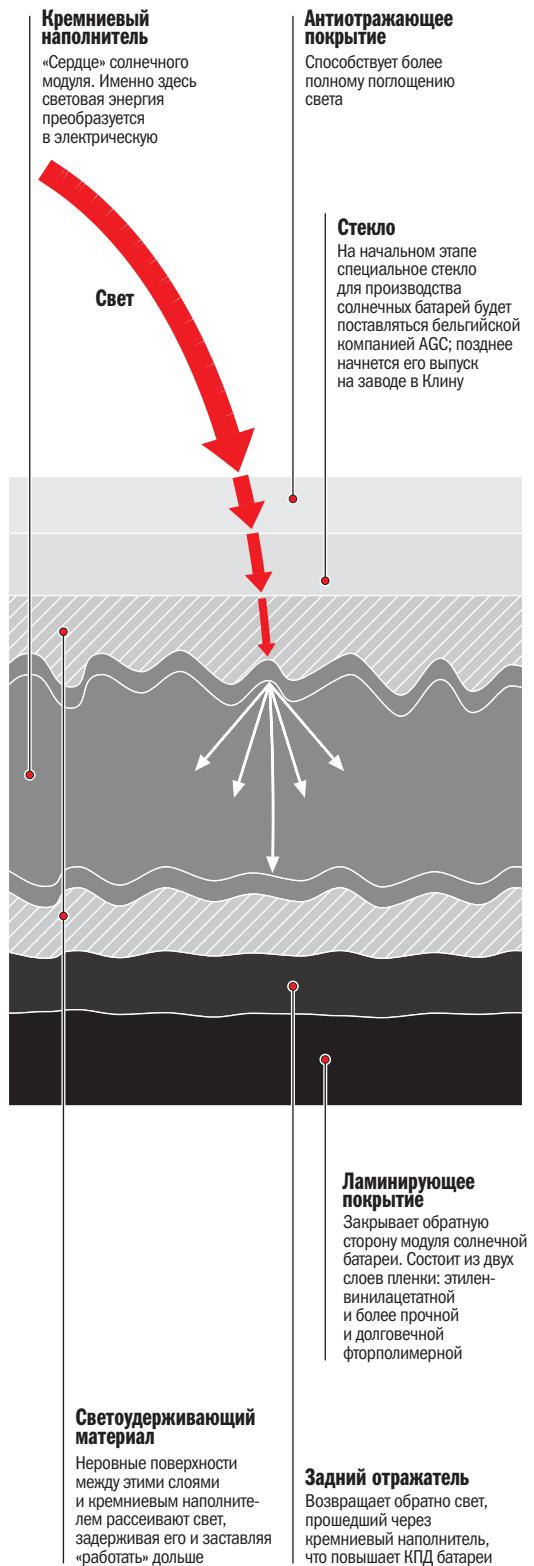
Один из потребителей российских модулей — Европа, где, по словам генерального директора «Реновы оргсинтез» Ярослава Кузнецова (на фото), установлено 70% произведенных в мире солнечных батарей. Секрет тут простой: власти стран Евросоюза предлагают производителю солнечной энергии долгосрочный контракт через субсидированный тариф, гарантирующий ему доход. Государство заинтересовывает розничные компании закупать энергию у «солнечных фермеров» по завышенным (на сегодняшний день минимум в два раза) тарифам. «Эта система стабильно функционирует и сейчас, несмотря на финансовый кризис», — говорит Кузнецов. Темпы роста производства солнечных батарей, по его словам, до 2009-го достигали 50% в год. В 2009-м они несколько снизятся, но принципиально не сократятся, прогнозирует топ-менеджер «Ренова оргсинтез».

Avelar, которая, помимо дистрибуции, занимается также проектированием, строительством и эксплуатацией солнечных «ферм», по некоторым данным, уже ведет строительство солнечных электростанций в Италии, Греции, Германии, Испании (объем инвестиций в электростанции компания не раскрывает) и к 2012 году планирует занять около 10–15% рынка производства солнечной энергии в этих странах.

Инвестируя в производителя солнечных модулей, Виктор Вексельберг добавляет еще один кирпичик в вертикально интегрированный «альтернативно энергетический» холдинг. Чего здесь не хватает для полной коллекции, так это производителя моносилана — вещества, использующегося для изготовления панелей. Зато такой «экспонат» есть в коллекции «Роснано» — это завод «Нитол» (подробнее см. материал на стр. 30). Связка этих двух проектов сейчас предмет особой гордости «Роснано», пример того, как работают ее «дорожные карты» по приоритетным направлением (см. об этом интервью с Леонидом Меламедом на стр. 36).

Виктор Вексельберг сделал состояние на вполне традиционных сырьевых бизнесах, таких как ТНК-BP. В его «Ренову» входят несколько генерирующих компаний. На этом фоне инвестиции в альтернативную энергетику сродни ставке сразу на двух конкурирующих лошадей. Впрочем, почему бы нет: пока «нефтяная» лошадь неплохо бежит сама, а «солнечную» подстегивает Запад. ☉

## КАК УСТРОЕНА СОЛНЕЧНАЯ БАТАРЕЯ





## КЛАДОВАЯ СОЛНЦА

Пять лет назад удаленность химических предприятий группы «Нитол» (Иркутская обл.) от основных рынков сбыта помешала компании развивать «большую» химию. Совладельцу «Нитола» Дмитрию Котенко (на фото) пришлось заняться производством поликристаллического кремния — основного сырья для солнечных батарей и микросхем. Стартовой площадкой стали имеющиеся у «Нитола» мощности по выпуску трихлорсилана — газа, применяющегося для получения поликремния высокой чистоты.

Теперь Котенко об этом не жалеет. В 2008 году правительство решило форсировать развитие альтернативной энергетики, и на компанию посыпались деньги. Сначала IFC приобрела миноритарный пакет «Нитола» за \$50 млн, потом Альфа-банк выдал кредит на \$100 млн, а в феврале этого года «Роснано» выделила «Нитолу» 7,5 млрд руб.

Изначально проект имел экспортную ориентацию — не случайно миноритарным акционером «Нитола» в прошлом году стал китайский производитель солнечных батарей Suntech Power, один из основных покупателей иркутского поликремния. Замысел же «Роснано» предполагает, что «Нитол» будет поставлять поликремний сначала зарубежным, а потом и отечественным производителям солнечных модулей. Но пока этот рынок в зачаточном состоянии, и запущенная в декабре прошлого года первая очередь производства поликремния (300 тонн в год) работает на экспорт: компания подписала долгосрочные экспортные контракты на \$1,66 млрд с потребителями из Азии, Европы

и Америки. Запуск основного производства мощностью 3,5 тыс. тонн в год намечен на конец 2009-го.

Отечественные производители солнечных модулей обещают появиться в стране с легкой руки той же «Роснано». Недавно корпорация одобрила проект «Реновы оргсинтез» по выпуску солнечных модулей на базе новочебоксарского «Химпрома». Причем поликремний планируется закупать в «Нитоле».

Тем не менее о перспективах сбыта на российском рынке (кроме «Химпрома» покупателями могут выступать отечественные производители электроники) Котенко пока говорит весьма неопределенно: «По мере развития спроса на поликремний в России объем поставок на внутренний рынок будет возрастать».

**ПРОДУКТ:** ПОЛИКРИСТАЛЛИЧЕСКИЙ КРЕМНИЙ  
ДЛЯ ПРОИЗВОДСТВА СОЛНЕЧНЫХ БАТАРЕЙ И МИКРОСХЕМ. **ИНВЕСТИЦИИ:** 19,8 МЛРД РУБ. **УСЛОВИЯ:** 3 МЛРД РУБ. ОТ «РОСНАНО», 4 МЛРД РУБ.— КРЕДИТ. **ПОТРЕБИТЕЛИ:** СОЛНЕЧНАЯ ЭНЕРГЕТИКА И МИКРОЭЛЕКТРОНИКА. **ПОТЕНЦИАЛЬНЫЙ РЫНОК:** НА СТАДИИ ФОРМИРОВАНИЯ.

02

## САМОНАОЛЕТ

Основную часть выручки «Унихимтеку» до сих пор приносило производство продуктов интеркалирования и термовспенивания пенографита — запатентованных учеными-акционерами компании материалов с добавлением углерода, которые используются для уплотнения стыков труб и в качестве огнезащиты конструкций, кабелей и других коммуникаций. Сейчас у «Унихимтека» более 3,5 тыс. потребителей. Среди них такие «аппетитные», как «Газпром», нефтяные компании, предприятия атомной и тепловой энергетики. Наука придает бизнесу неплохую динамику: за последние четыре года выручка «Унихимтека» выросла в пять раз, до 1,7 млрд руб. в год.

Собственно, через углерод генеральный директор «Унихимтека» Виктор Авдеев (на фото) в 2002 году с научной неотвратимостью пришел к идее освоить производство композитных материалов. Углеродные волокна толщиной 1/10 человеческого волоса в них склеиваются, образуя прочную легкую ткань,— как раз то, чего так не хватало российским самолетам, чтобы остаться конкурентоспособными по сравнению с западными.

«Самолет SSJ умеренно консервативен в плане использования композитных материалов,— говорит Олег Пантелеев, руководитель аналитической службы агентства „Авиапорт“.— При его разработке более приоритетной задачей были сроки выхода на рынок».

Но Виктору Авдееву повезло, причем дважды. Во-первых, «революцию» ГСС все же запланировал. Компания строит завод «Аэрокомпозит», который займется производством композитных комплектующих — из них будет изготовлен SSJ нового поколения. Во-вторых, «Унихимтеку» удалось убедить «Роснано» инвестировать 3,3 млрд руб. в производство препрегов — композитных полуфабрикатов, из которых тот же ГСС может

03

**ПРОДУКТ:** ПРЕПРЕГИ. **ИНВЕСТИЦИИ:** 3,5 МЛРД РУБ. **УСЛОВИЯ:** 48% у «Роснано», остальное у частных акционеров. Основная часть средств поступает в проект в виде кредита на 10 лет. **ПОТРЕБИТЕЛИ:** ОАК, зарубежные производители самолетов. **РЫНОК:** \$50 млрд (в 2006 году).

производить детали для своего модернизированного SSJ.

SSJ нового поколения, по расчетам Авдеева, полегчает на 10 тонн, что позволит экономить на топливе около \$1 млн в год.

«Унихимтек» — третий проект по объему инвестиций и один из первых по скорости запуска. Компания уже построила на собственные средства и кредит от московского правительства в подмосковном Климовске линию по производству препрегов двухметровой ширины для строительной индустрии. Мощность — до 700 тонн в год, это сопоставимо со всем объемом выпуска композитных материалов в России. Линия заработает осенью 2009-го. Инвестиции «Роснано» пойдут на строительство линии по производству препрегов уже под нужды авиации, которая встанет в строй в следующем году. «В области высоких технологий два-три года — вечность. Здесь ждать нельзя», — говорит Авдеев.

Генеральный директор «Унихимтека» убежден, что российское производство препрегов государство однозначно будет поддерживать: без него третий центр компетенции в мировом самолетостроении (помимо Boeing и Airbus) в России создать невозможно.

К 2015 году Виктор Авдеев рассчитывает зарабатывать на препрегах до 30 млрд руб. в год. На авиацию к этому времени будет приходить лишь шестая часть выручки компании: препреги видятся Авдееву в любом транспорте — от корабля до обычного автомобиля.





## ЗАСВЕТИЛИСЬ

Генеральный директор «Оптогана» Максим Одноблюдов и его партнер Владислав Бугров разработали собственную экономичную нанотехнологию производства светодиодных светильников. Разработали в Финляндии, а производство запустили в Германии.

С помощью «Роснано» выпускники кафедры оптоэлектроники при ФТИ им. А. Ф. Иоффе собирались перенести производство в Россию, на Уральский оптико-механический завод (УОМЗ), и расширить его. Соинвесторами проекта выступили группа ОНЭКСИМ Михаила Прохорова и сам УОМЗ. Однако завод, входящий в «Ростехнологии», до сих пор не может получить разрешение на участие в этом проекте. Поэтому он пока не запустился, хотя план одобрен еще в декабре 2008 года.

Пока согласования идут, «Оптоган» на деньги ОНЭКСИМА наладил производство опытных партий светильников. Светодиоды выпускаются на pilotной линии завода компании в Дортмунде. Сами светильники собираются на небольшой площадке в Петербурге из произведенных на заказ комплектующих.

**ПРОДУКТ:** СВЕТОДИОДНЫЙ СВЕТИЛЬНИК.  
**ИНВЕСТИЦИИ:** 3,4 МЛРД РУБ. **УСЛОВИЯ:** 49% «РОСНАНО», 51% ОНЭКСИМ. **ПОТРЕБИТЕЛИ:** ПРОМЫШЛЕННЫЕ ПРЕДПРИЯТИЯ, ОФИСНАЯ НЕДВИЖИМОСТЬ, ЖКХ. **ПОТЕНЦИАЛЬНЫЙ РЫНОК (МИРОВОЙ):** \$40 МЛРД.

04

05

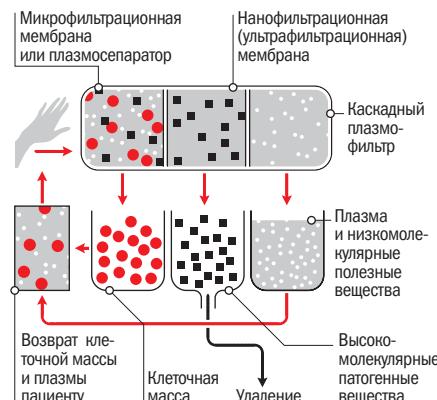
**ПРОДУКТ:** КАСКАДНЫЙ НАНОФИЛЬТР ДЛЯ ПЛАЗМАФЕРЕЗА. **ИНВЕСТИЦИИ:** 2,6 МЛРД РУБ. **УСЛОВИЯ:** 49% «РОСНАНО», 51% «ТРЕКПОР ТЕХНОЛОДЖИ». **ПОТРЕБИТЕЛИ:** МЕДИЦИНСКИЕ УЧРЕДЖДЕНИЯ. **ПОТЕНЦИАЛЬНЫЙ РЫНОК:** 9 МЛРД РУБ. В 2011 ГОДУ.

## ПЕРВАЯ КРОВЬ

Вирусы обычно путешествуют по организму вместе с кровью, а точнее, с плазмой. Очистка крови позволяет существенно ускорить лечение. Однако применение сравнительно недорогих мембранных фильтров приводит к потере трети крови, а лишенная этого недостатка каскадная фильтрация обходится в 50 тыс. евро. В «Трекпор технолоджи» нашли способ в полтора раза удешевить каскадную фильтрацию, разработав фильтр на основе плоских трехслойных мембран, являющихся высокотехнологичным продуктом ядерной физики.

«Трекпор технолоджи», акционерный капитал которой распределен между разработчиками технологии, производила обычные одно-мембранные фильтры. Теперь вместе с «Роснано» она выступит соинвестором при создании площадки по производству каскадных фильтров в наукограде Дубна.

## КАСКАДНЫЙ ФИЛЬТР В РАБОТЕ





## ХОРОШЕЕ НАСЛОЕНИЕ

До 2001 года Айрат Баширов (на фото) владел казанской инвестиционной компанией «Диалог-инвест». Но однажды знакомые предложили Баширову «интересный проект» — бизнес по производству гибкой упаковки.

«Вложишь немного денег, все быстро окупится», — говорили друзья биржевому игроку, обещая, что сами наладят дело. Баширов загорелся. За два года он вложил в производство упаковки \$5 млн — и получил \$2 млн убытков. Производители продуктов питания не хотели иметь дела с никому не известной фирмой, в активе которой была всего одна линия по производству упаковки. Перед Башировым стоял небогатый выбор: вложить в бизнес все или фиксировать убытки. Жадность в итоге победила страх — Баширов решил «покупать», при этом сам возглавил «Данафлекс». В 2003-м его отдел новых продуктов нашел способ удешевить упаковку, с тех пор «Данафлекс» начал захват рынка. «Дешевле, чем у „Данафлекс“, упаковки ни у кого не было. Они были ценовым ориентиром для всего рынка», — вспоминает Виталий Дерягин, руководитель департамента материально-технического обеспечения „Эссен продакшн“. — К тому же у них всегда есть запасы материалов, свободное машинное время».

«Жадность» Айрата Баширова в итоге оправдала себя. С 2003 года объем продаж «Данафлекса» ежегодно удваивался. За последние пять лет компания выросла в 14 раз. Но для следующего прорыва — производства пленки с использованием наноматериалов — своими учеными «Данафлекс» явно не обойдется. Упаковка из такой пленки, по словам Баширова, изготавливается за несколько дней вместо двух недель, которые уходят на упаковку

из традиционной трехслойной пленки с использованием фольги, и главное — стоит на 20% меньше.

Проектная компания «Данафлекс-нано», где 49% будет принадлежать «Роснано», а остальное — «Данафлексу», закупит в Европе технологию и оборудование по производству чудо-упаковки за 1,6 млрд руб. «Роснано» инвестирует 1,2 млрд руб., столько же (включая производственные помещения) вложит «Данафлекс». Производство заработает в 2011 году.

«Все производители заинтересованы в том, чтобы увеличить срок жизни товара на полке», — уверен Айрат Баширов. Он рассчитывает на емкость рынка 10 млрд руб. — это третья от всей индустрии многослойной пленочной упаковки по итогам 2008 года.

**ТЕХНОЛОГИЯ:** МНОГОСЛОЙНАЯ УПАКОВКА.  
**ИНВЕСТИЦИИ:** 2,4 МЛРД РУБ. **УСЛОВИЯ:** 49% «РОСНАНО», 51% «ДАНАФЛЕКС». АЙРАТ БАШИРОВ ВЫКУПАЕТ ДОЛЮ «РОСНАНО» В 2016 ГОДУ. **ПОТРЕБИТЕЛИ:** ПРОИЗВОДИТЕЛИ ПРОДУКТОВ. **ПОТЕНЦИАЛЬНЫЙ РЫНОК:** 10 МЛРД РУБ. СФ

06

07

**ПРОДУКТ:** МЕТАЛЛОРЕЖУЩИЙ ИНСТРУМЕНТ.  
**ИНВЕСТИЦИИ:** 1 МЛРД РУБ. **УСЛОВИЯ:** 50%  
 МИНУС 2 АКЦИИ У «РОСНАНО», ПО 25% + ОДНА  
 АКЦИЯ У ГАЗПРОМБАНКА И НПО «САТУРН». **ПОТРЕ-  
 БИТЕЛИ:** ПРОИЗВОДИТЕЛИ СТАНКОВ, АВТОПРОМ.  
**РИНОК:** \$444 МЛН (В 2007 ГОДУ).



## ВСЕ НА ПОВЕРХНОСТИ

Все лакокрасочные покрытия и защитное напыление на промышленном инструменте, деталях машин, а также на часах, лезвиях коньков и ножах мясорубок в мире постепенно будут заменяться нанометрическими, убежден Владимир Крылов, директор инструментального завода НПО «Сатурн».

«Наномясорубки», конечно, утопия, но проект по созданию металлорежущего инструмента с нанопокрытием из тугоплавких металлов уже одобрен «Роснанотехом» и реализуется на базе НПО «Сатурн». Нанопокрытие повышает скорость резания на 30–35% и улучшает качество обрабатываемых деталей. При этом срок службы фрез удлиняется почти втрое.

Наряду с «Сатурном» в проекте участвует Курчатовский институт — создатель установки для нанесения нанослоев, получившей название «Кремень». Принцип ее работы таков: специальные генераторы создают плазму различных металлов, которая ионизируется и осаждается на обрабатываемых изделиях. Варьируя материал покрытия, можно придать материнской поверхности любые нужные свойства. Как рассказал один из создателей технологии Борис Вершок, эта установка стоит 15–20 млн руб., то есть в три–пять раз дешевле зарубежных аналогов.

Сумма финансирования проекта — 1 млрд руб., половину даст «Роснанотех» (от которого пока денег, по словам Крылова, не поступило), по четверти — Газпромбанк и НПО «Сатурн». Эти средства пойдут на отладку технологии и строительство отдельного завода в 2009–2010 годах. Планируемый срок окупаемости составит пять лет.

На первых порах основным потребителем нового инструмента станет сам «Сатурн», сейчас активно экспериментирующий с технологиями нанесения покрытий на пресс-формы, фрезы и турбинные лопатки авиадвигателей. «Мы гарантировали „Роснано“, что первые три года вся новая продукция будет закупаться „Сатурном“. Уже в этом году нам понадобятся для производства двигателей около 15 тыс. инструментов и 150 тыс. операций по переточке — это чуть меньше трети объема выпуска инструмента, на который будущий завод выйдет через четыре года», — рассказывает Крылов.

08

## БОЛЬШАЯ ПАЙКА

Компания «Бебиг» пять лет продает в России титановые микроисточники с радиоактивным йодом производства Eckert & Ziegler Bebig GmbH. Они используются для низкодозной брахитерапии — лечения рака предстательной железы. От 80 до 100 источников вводятся в область опухоли, убивая ее. При этом, как считается, здоровым тканям такие источники наносят минимальный урон. В США в год проводится до 50 тыс. операций с применением брахитерапии. В России же в 2007 году, по словам генерального директора «Бебиг» Игоря Синюкова (на фото) — менее 1 тыс.

Организация производства в России позволит снизить конечную стоимость источников для российских клиник на 30–40%, а также поможет завершить разработку новых способов доставки радиации в пораженные области. Поэтому два года назад «Бебиг» начал разрабатывать проект по строительству производства таких микроисточников в России. Получив финансирование от «Роснано», «Бебиг» в несколько этапов закупит у IBT необходимое оборудование. Проект выйдет на полную мощность в 2011 году. К этому времени «Бебиг» должен обеспечивать капсулами российского производства около 2 тыс. операций в год.

**ТЕХНОЛОГИЯ:** ПРОИЗВОДСТВО ТИТАНОВЫХ МИКРОИСТОЧНИКОВ РАДИАЦИИ. **ИНВЕСТИЦИИ:** 811,4 МЛН РУБ. **УСЛОВИЯ:** В 2015 ГОДУ ГОСКОРПОРАЦИЯ ПРОДАЕТ ДОЛИЮ ДРУГИМ ПАРТНЕРАМ. **ПОТЕНЦИАЛЬНЫЙ РЫНОК:** БОЛЕЕ \$100 МЛН.

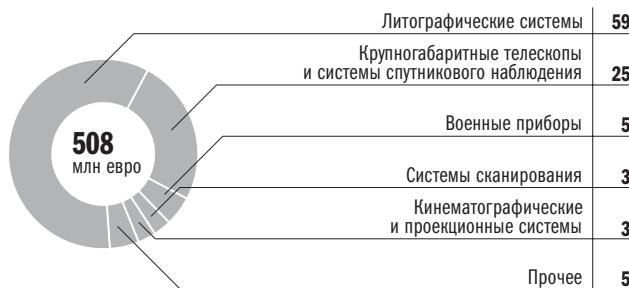
09

**ТЕХНОЛОГИЯ:** Нанопозиционеры для оптических систем. **ИНВЕСТИЦИИ:** 455 млн руб. **УСЛОВИЯ:** 49% «Роснано», остальное – «Блик оптика» и частный инвестор. **ПОТРЕБИТЕЛИ:** исследовательские институты. **ПОТЕНЦИАЛЬНЫЙ РЫНОК:** 7,5 млрд евро.

## ФОКУС НА ЛИНЗАХ

Физик Сергей Канорский в 2003 году основал компанию «Блик оптика» (оборот в прошлом году около 600 тыс. евро), занявшуюся изготовлением нестандартной, асферической оптики по индивидуальным заказам. Клиентами выступают зарубежные университеты и научные организации. По расчетам Канорского и его коллег, применение станков с нанопозиционерами — устройствами, позволяющими перемещать рабочий орган (в данном случае резец для линз) с высокой точностью, — может удешевить производство нестандартной оптики, сократить его срок и улучшить качество. Сейчас проект находится в стадии оформления акционерных документов (менее 50% проекта — у «Роснано», остальное — доли «Блик оптика» и частного инвестора, имя которого не раскрывается). Но предварительные договоры с арендодателем и подрядчиками уже заключены, и, как ожидает Канорский, в июле предприятие начнет нормально работать. Окупить вложенные средства планируется через полтора-два года. «Если считать прямые производственные затраты, то они составляют 30–40% продажной стоимости», — оптимистичен Канорский. Остальное — надбавка за интеллектуальную стоимость. Оптимизм вполне оправдан: прямых конкурентов у компании не будет, а потребители уже известны. [сф](#)

## ГДЕ ИСПОЛЬЗУЮТСЯ АСФЕРИЧЕСКИЕ ЛИНЗЫ\*



\* совокупная структура продаж производителей асферической оптики  
Источник: «Роснано»

10

## КОМУ НУЖНЫ ЭЛЕКТРОХИМИЧЕСКИЕ СТАНКИ\*



\* объем закупок по отраслям  
Источник: «Роснано»

## ТОЧНАЯ РАБОТА

На деньги «Роснано», «Северстали» (соинвестора) и «Титан ECM» будет организовано серийное производство станков для прецизионного (сверхточного) изготовления деталей и нанометрической обработки поверхностей. Пока такой станок существует лишь в единичном исполнении. В основу положена оригинальная технология импульсного электролиза, созданная специалистами «Титан ECM» (коллективом ученых из Уфимского государственного авиационного технического университета). Сфера применения станков — выпуск имплантатов и инструментов для микрокирургии, обработка деталей для авиадвигателей и силовых турбин. Проект рассчитан на шесть лет. Госкорпорация вложит в него 154 млн руб.

**ПРОДУКТ:** высокоточные электрохимические станки. **ИНВЕСТИЦИИ:** 387 млн руб. **УСЛОВИЯ:** «РОСНАНО» получает 39,8% уставного капитала проектной компании, «СЕВЕРСТАЛЬ» — 35,1%, ООО «ТИТАН ECM» — 25,1%. **ПОТЕНЦИАЛЬНЫЙ РЫНОК:** \$200 млн. [сф](#)



ЛЕОНИД МЕЛАМЕД, ЧЛЕН НАБЛЮДАТЕЛЬНОГО СОВЕТА «РОСНАНО», РАССКАЗАЛ «СЕКРЕТУ ФИРМЫ», ПОЧЕМУ «ЦЫПЛЕНКУ» НУЖНО ВКЛАДЫВАТЬСЯ В НОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ, КОГДА НА НЕГО «ПАДАЕТ БОЛЬШОЕ НЕБО».

## «Чубайсу и его команде придется поломать голову»

текст ВЛАДИСЛАВ КОВАЛЕНКО фото ЕВГЕНИЙ ДУДИН

**Леонид Меламед** в недавнем прошлом — генеральный директор «Роснано». На его долю пришелся самый горячий этап развития корпорации. Летом 2007 года Меламед стал ее первым сотрудником. Он выстроил управленческую структуру «Роснано», разместил переданные ей в управление 130 млрд руб. и запустил конвейер рассмотрения заявок.

Осенью 2008-го Леонид Меламед уступил пост главы корпорации своему другу и бывшему начальнику по РАО ЕЭС Анатолию Чубайсу. Так что почить на лаврах Меламеду не доведется, и, похоже, он не жалеет об этом. Тем более что до лавров еще очень далеко.

**«СЕКРЕТ ФИРМЫ»:** Почему вы покинули свой пост в «Роснано» всего через год?

**ЛЕОНИД МЕЛАМЕД:** Я изначально попросил, чтобы длительность моего контракта была ограничена годом. С одной стороны, организовать такую корпорацию, конечно, было интересной задачей. Как американцы говорят, challenge. Но с другой — я привык работать в бизнесе, где руководствовался главным образом здравым смыслом. Здесь же мне предстояло пробивать идею через всю бюрократическую иерархию российского государства. А это выброшенное время. Но я получил заверения в том, что мне всячески облегчат жизнь в этом плане, что я буду действовать автономно, что можно нанимать лучших людей на рыночных принципах. К чести сторон могу сказать, что все выполнили свои обязательства.

**СФ:** «Роснано» формировалась в экономически благоприятный период. Насколько идея актуальна сейчас, когда на самые насущные нужды денег в обрез?

**ЛМ:** Знаете, я недавно ездил во Францию на выставку Jes Composites Show 2009. Это главная мировая тусовка года по композиционным материалам. Я спросил, сколько народа было в прошлом году, в полной уверенности, что услышу ответ про «в два раза больше». Так вот, выяснилось, что в два раза меньше. Понимаете, западные корпорации относятся к этому кризису иначе, чем российские предприятия. Они не первый мировой спад переживают, и у них уже выработался условный рефлекс: кризис — время для модернизации. Когда экономика на подъеме, все ресурсы направлены на производство и продажу. Когда производимое перестало продаваться — нужна модернизация. Серьезные западные компании имеют на этот случай специальные фонды. У нас же многие предприятия ведут себя как цыпленок, на которого упало большое небо. Ой-ой-ой, кричат они, на нас упало большое небо, надо немедленно порезать все программы развития, стиснуть зубы и дождаться до того дня, когда все опять начнет продаваться. Это приведет к тому, что западные компании выйдут из кризиса обновленными, а мы опять будем плестись в хвосте. В этом плане инвестиции в новые технологии в кризис гораздо насыщеннее, чем в спокойные времена.

**СФ:** Хотите сказать, что вам с кризисом повезло?

**ЛМ:** Я бы сказал, что повезло, если бы все это осознавали. Пока я такого не наблюдаю.

**СФ:** Вы о 85 млрд руб., которые правительство изымает из бюджета «Роснано»?

**ЛМ:** И о 85 млрд, и о «наезде» на РВК, и о сокращении программ по технико-внедренческим зонам. Конечно, лидеры продолжают выступать за модернизацию экономики, вот и Дмитрий Медведев недавно выступал

с такими заявлениями на встрече со студентами. Но в нашей стране надо иметь гигантскую волю, чтобы желания претворять в жизнь.

### «МЫ ВЫНУЖДЕНЫ ОТКАЗЫВАТЬ ИМ»

**СФ:** Почему столько много шума вокруг слова «nano»? Наверняка же существует масса технологий, которые позволяют добиваться хороших результатов и без манипуляций с атомами.

**ЛМ:** Нам достался закон, где есть обязательное требование к проектам — вкладывать в нанотехнологии. Хочешь не хочешь, выполняй. Конечно, мне это ограничение представляется несколько искусственным. С ним какое-то время вполне можно мириться, хотя уже сегодня к нам приходит немало людей с классными проектами, но мы вынуждены отказывать им, потому что иначе нарушили бы закон: в их проектах нет «nano». Хотя даже нанотехнологии — это пока довольно широкий фронт работ.

**СФ:** Как совместить «широкий фронт работ» с синергией между проектами? Не боитесь распылить ресурсы по множеству несвязанных направлений?

**ЛМ:** Для этого «Роснано», помимо деятельности под названием «отвечаем на заявки новаторов», совместно с экспертами ГУ-ВШЭ создает дорожные карты по приоритетным направлениям. Например, мы пытаемся собрать всю технологическую цепочку по производству источников солнечной энергии (материал о крупнейшей инвестиции «Роснано» в этой области см. на стр. 28.— **СФ**). Другая дорожная карта, которую мы активно разрабатываем, касается композитных материалов,— это карта по наноэлектронике, есть и несколько других.

**СФ:** Будете ускорять движение заявок, которые вписываются в ваши карты?

**ЛМ:** Верно. По закону мы обязаны отвечать на все заявки. Но начиная с какого-то этапа мы больше внимания будем уделять проектам из дорожных карт.

**СФ:** Среди задач, которые Чубайсставил перед «Роснано» на 2009 год, есть такая — «формирование системы управления отраслевым спросом на нанотехнологическую продукцию». Как будет функционировать этот механизм?

**ЛМ:** Любая новая продукция чаще всего не вписывается в имеющиеся техстандарты и регламенты. Все это надо дополнять и исправлять. Кроме того, высокотехнологическая продукция на первом этапе, как правило, является более дорогой, чем аналогичная устаревшая. Необходимо достичь определенных масштабов произ-



водства, чтобы уделешвить новую технологию, а значит, нужно создать стимулы для ее потребления.

**СФ:** И как заставить потреблять новую продукцию?

**ЛМ:** Вот, например, как сегодня в Европе поощряется новая энергетика? Энергетические компании по закону обязаны закупать дорогую энергию, произведенную по новым технологиям, «замешивать» ее с дешевой традиционной и только после этого формировать итоговую цену для потребителя. Новая энергетика ни за что не стала бы развиваться на Западе, если бы закупки строились по принципу выбора самого дешевого предложения. В США другая история: деньги, которые ты потратил на покупку энергии, выработанной по инновационным технологиям, ты можешь вычесть из своих налогов, заплаченных по основной деятельности.

### «ЕРУНДА ВСЕ ЭТО»

**СФ:** В «Роснано» за почти два года поступило более 800 заявок. Одобрено полтора десятка. Чем объясняется такая диспропорция?

**ЛМ:** Мы финансируем не исследования, а строительство конкретных производств, заводов. Надо изучить экологическую, техническую, финансовую стороны вопроса. Есть, конечно, горячие головы, которые считают,

что хорошо было бы потратить эти деньги одним махом, но это плохо сочетается с тщательностью анализа рисков. Думаю, мы нашли оптимальный баланс между скоростью и качеством.

**СФ:** И как бы вы оценили рискованность вложений?

**ЛМ:** Риски бывают разной природы. Есть технологии, которых до сих пор не существовало в природе. И есть риск, что проинвестированная нами технология также не заработает — не найдет потребителя. Эти риски не устранимы и не прогнозируемы. Все, что мы можем сделать, — разделить их с частными инвесторами. Что же касается обычных бизнесовых рисков, связанных, например, с конкуренцией на рынках, мы надеемся в любом случае получить какую-то отдачу на вложенный капитал и рассчитываем, что она не будет отрицательной.

**СФ:** А как же истории о том, что из десяти венчурных проектов выстреливают два?

**ЛМ:** Тут надо понимать, о какой стадии инвестирования идет речь. Если это «посев», то такая статистика приемлема, а когда, как в случае с «Роснано», технология апробирована идет строительство завода, соотношение 8:2, конечно, недопустимо. С проектами «Роснано» такого точно не будет.

**СФ:** Какая заявка из поступивших в «Роснано» вам лично больше всего импонирует?

**ЛМ:** Мне вообще нравятся проекты, связанные с медициной. С одной стороны, это интересный бизнес, с другой — они несут большую социальную нагрузку.

**СФ:** Вас не смущает, что Россия в технологическом плане довольно серьезно отстала от других стран, пытающихся утвердиться в области нанотехнологий, — Японии, США, Финляндии?

**ЛМ:** Будем смущаться — отстанем еще больше.

**СФ:** Но ведь это отставание тоже оказывается на рисках. Ваши коллеги по корпорации и партнеры «Роснано» периодически говорят о некоем «преимущество отстающего», возможности избежать ошибок предшественников. В чем конкретно оно выражается, как работает?

**ЛМ:** Ерунда все это, игра ума, не более. Если бы все страны, которые раньше, допустим, оступались, сейчас стояли бы и ждали, пока мы их догоним, — другое дело. Но никто ведь не стоит на месте.

## «ПО НАШИМ УЧЕНЫМ ТРУДНО ПОНЯТЬ – РОССИЙСКИЙ ОН ИЛИ ЗАПАДНЫЙ»

**СФ:** В «Роснано» поступают заявки не только от российских ученых, но и из-за рубежа. Как выглядят наши заявки на фоне западных?

**ЛМ:** В массе своей наши заявки проигрывают, это очевидно. У большинства российских ученых мозги не заточены на мысль, как продать то, что они пытаются открыть. На Западе же сама экономическая система заставляет ученых думать об этом. Чтобы в России такую практику привить, надо создать условия, при которых наши ученые сами, без государственной поддержки, могли бы зарабатывать на своих изобретениях и прикладных исследованиях.

**СФ:** Не боитесь, что в принципе хорошие российские проекты будут проигрывать западным просто потому, что у наших ученых мозги не так формированы и они не могут толково представить проект?

**ЛМ:** Слава богу, политика «Роснано» заключается в следующем: откуда бы заявка ни пришла, производство должно быть построено в России. Конечно, хотелось бы, чтобы такие заявки исходили от российских ученых. Но если это будут и западные ученые — я в этом ничего страшного не вижу. Наука сегодня настолько глобализирована, что уже тяжело понять даже по нашим ученым — российский он или западный? Он давно уже профессор в каком-нибудь западном университете, и не в одном, читает там лекции, работает с западными «фирмачами». Тяжело зафиксировать его identity.

**СФ:** У «Роснано» есть еще одно ограничение — она может владеть не более 49% актива, в который инвестирует.

**ЛМ:** Это самая главная защита для государственных денег. Мы всегда в акционерном капитале будем в «мире». Предполагается, что наравне с нами участвует частный бизнес, который рискнет своими деньгами, и будет, если что, за эти свои деньги умирать. А стало быть, есть надежда, что частный инвестор сделает все для того, чтобы проект выжил, и государственные деньги вместе с его деньгами будут работать намного более эффективно.

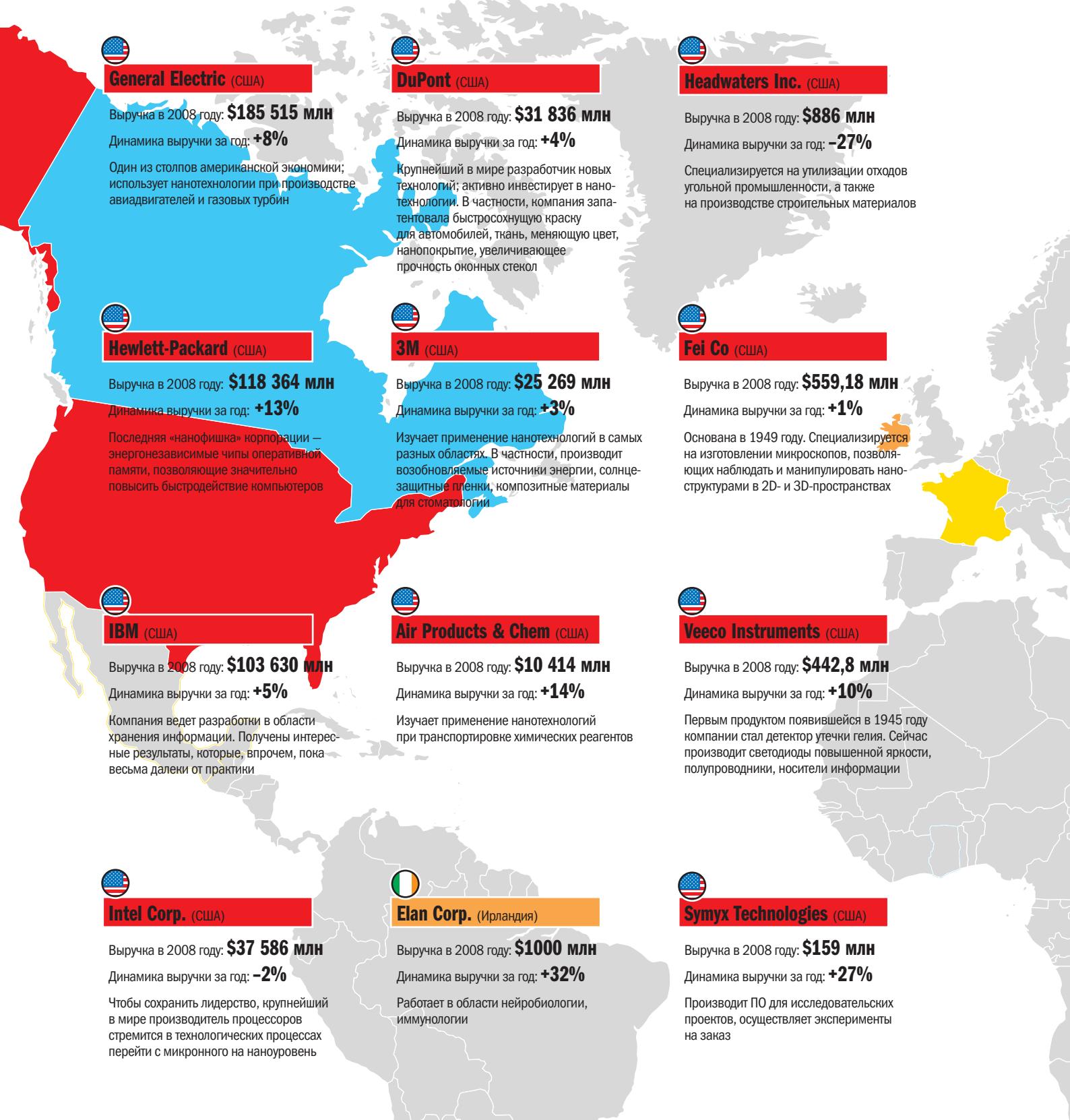
**СФ:** И как обстоит сейчас дело с теми, кто готов рискнуть?

**ЛМ:** Сейчас для частных инвесторов настали трудные времена. Много заявок не реализуются по этой причине. Но без частного инвестора, я считаю, в проект идти нельзя.

**СФ:** Когда в России настанет нанотехнологическое будущее?

**ЛМ:** В 2015 году мы рассчитываем занять 3% мировой наноиндустрии. Амбициозная цель, над этим Чубайсу и его команде придется поломать голову. **СФ**

## КОМПАНИИ, ВХОДЯЩИЕ В ФОНДОВЫЙ ИНДЕКС LUX NANOTECH



**ShengdaTech Inc.** (Китай)Выручка в 2008 году: **\$149,43 млн**Динамика выручки за год: **+48%**

Компания производит кристаллы карбоната кальция (мел) малого диаметра, что повышает эффективность их применения при изготовлении бумаги и пласти массы

**Nve Corp.** (США)Выручка в 2008 году: **\$23,37 млн**Динамика выручки за год: **+14%**

Выпускает хранилища данных нового поколения, в которых двоичное представление информации кодируется на уровне отдельных электронов

**Altair Nanotechnologies** (Канада)Выручка в 2008 году: **\$5,73 млн**Динамика выручки за год: **-37%**

Основана в 1973 году. Производит красители из диоксида титана, элементы питания, препараты для лечения почечных болезней

**Accelrys Inc.** (США)Выручка в 2008 году: **\$79,74 млн**Динамика выручки за год: **-1%**

Образовалась в 2001 году в результате слияния пяти high-tech-компаний. Разрабатывает ПО, позволяющее отбирать и анализировать научную информацию, моделировать действие новых лекарств

**Toyota Motor Corp.** (Япония)Выручка в 2008 году: **\$20 529 млн**Динамика выручки за год: **+1%**

Использует нанотехнологии при производстве авто-комплектующих: например, топливных баков с карбоновыми нанотрубками для водородного топлива

**Harris & Harris Group Inc.** (США)Выручка в 2008 году: **\$1,99 млн**Динамика выручки за год: **-27%**

Инвестфонд, вложившийся в 30 компаний, работающих в области нано- и микротехнологий. На конец 2008 года оценивал совокупные активы в \$111 млн

**Flamel Technologies** (Франция)Выручка в 2008 году: **\$38,62 млн**Динамика выручки за год: **+5%**

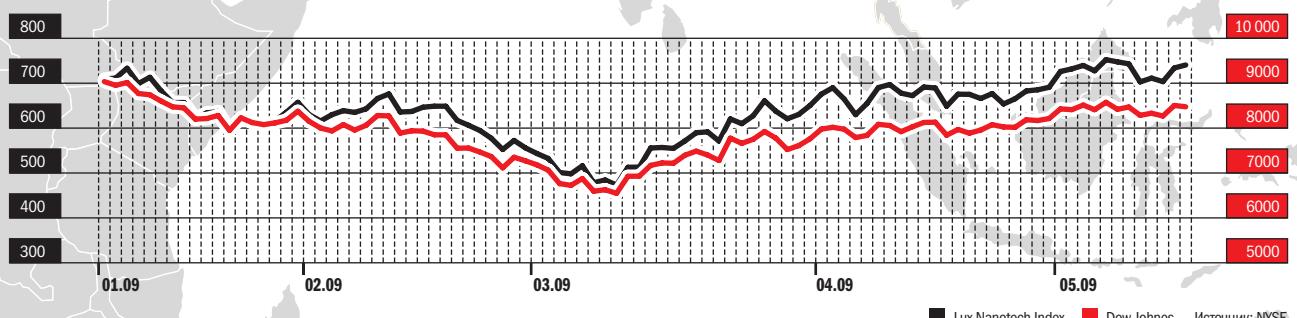
Основана в 1990 году. Разрабатывает оболочки для лекарственных средств, увеличивающих продолжительность их действия, переносимость и др.

**Ener1 Inc.** (США)Выручка в 2008 году: **\$6,85 млн**Динамика выручки за год: **+2346%**

Производит аккумуляторные батареи, ведет исследования в области источников питания повышенной емкости, сенсорных элементов и др.

**Nanosphere Inc.** (США)Выручка в 2008 году: **\$1,4 млн**Динамика выручки за год: **+17%**

Разрабатывает белковые препараты для проведения тестов, позволяющих выявлять раковые заболевания, расстройства сердечно-сосудистой системы и т. д.

**ДИНАМИКА ИНДЕКСОВ LUX NANOTECH И DOW JOHNS**

ЗА 11 ЛЕТ КРУПНЕЙШИЙ РОССИЙСКИЙ ИНТЕРНЕТ-МАГАЗИН OZON.RU НЕ СУМЕЛ СТАТЬ ПРИБЫЛЬНЫМ, НО В РАЗГАР КРИЗИСА ПРОДОЛЖАЕТ ТРАТИТЬСЯ НА НОВЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ И ЛОГИСТИКУ. НА ЧТО РАССЧИТЫВАЕТ OZON?

# ВИРТУАЛЬНЫЙ доход

«Инвесторы могут высоко оценить даже неприбыльный интернет-проект, если будут понимать, каким образом он сможет хорошо зарабатывать в обозримом будущем»



Алексей Павлов,  
управляющий партнер  
инвестиционного фонда Nigma Seed Fund



текст  
**ДМИТРИЙ  
КРЮКОВ**

фото  
**ЕВГЕНИЙ  
ДУДИН**

## По левую сторону

от стола Бернара Люке стоит кофе-машина. «Для работы по ночам», — улыбается генеральный директор компании «Интернет решения», управляющей интернет-магазином Ozon.ru. От своих подчиненных Люке требует не меньшей самоотдачи. Например, во время предновогодних распродаж, когда курьерская служба не справлялась с валом заказов, он просил офисных сотрудников поработать на извозе. С непривычки менеджеры уставали за день разъездов гораздо больше, чем от своей основной работы.

У Ozon.ru в среднем 5–6 тыс. заказов в день, или около 2 млн в год. Люке ожидает, что, несмотря на общий спад экономики, в 2013 году их будет в три раза больше.

Большинство товаров, которые можно купить в Ozon, развозятся по России с операционно-логистического центра «Горизонт-2» в Твери (место было выбрано из-за удачного расположения между Москвой и Санкт-Петербургом, на которые приходятся 71,6% заказов интернет-магазина).

Ярко-синее двухэтажное здание размерами напоминает гипермаркет. Его площадь свыше 6,5 тыс. кв. м. Внутри бесконечные стеллажи, вдоль которых снуют работники с тележками. Каждый продукт и полка имеют штрихкод и введены в ИТ-систему, но заказы подбираются вручную. Упаковывают их тоже вручную. Инвестиции в «Горизонт-2» (до 2006 года Ozon довольствовался арендой более скромного склада в Москве) составили около \$5 млн.

В сентябре 2009 года по соседству должно состояться официальное открытие второго комплекса «Боровлево-2» площадью 12 тыс. кв. м. Здесь ручной труд заменит автоматика, что позволит обрабатывать 4,7 млн заказов в год. Объем инвестиций в «Боровлево-2» оценивается уже в \$15 млн, из которых \$12 млн стоили стены, а \$3 млн — оборудование.

Сумма внушительная, если не завышенная. В недавнем исследовании McKinsey & Company и McKinsey Global Institute (MGI) «Эффективная Россия: производительность как фундамент роста» строительство 1 кв. м логистического комплекса в Москве оценивается в 945 евро (около \$1,25 тыс.). Комплекс площадью

больше, чем до кризиса, признает и директор по маркетингу ТД «Школьник» Надежда Тоболева.

В 2008 году объем продаж Ozon увеличился в долларовом выражении на 55%, достигнув \$102,4 млн. Кстати, весь рынок интернет-торговли в сегменте b2c Национальная ассоциация дистанционной торговли (НАДТ) оценивает всего в \$1,3 млрд. В первом квартале 2009-го выручка Ozon возросла по сравнению с аналогичным периодом прошлого года на 33%. Правда, сколько это в абсолютных цифрах, Люке не раскрывает. Неспроста: впечатляющие 33% получились потому, что выручку первого квартала считали уже не в долларах, а в рублях. Между тем с марта 2008-го по март 2009 года российская валюта подешевела по отношению к американской более чем на 40%.

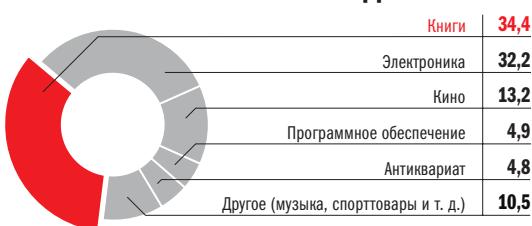
Елена Иващенцева, партнер инвестиционного фонда Baring Vostok Capital Partners (BVCP), которому принадлежит контрольный пакет Ozon, утверждает, что акционеры довольны развитием проекта. Инвестфонд приобрел 51% интернет-магазина за \$3 млн у его основателей — Александра Егорова, Дмитрия Рудакова и Николая Ютанова — еще в 2000 году. Впоследствии он довел свою долю в Ozon почти до 100%, но в 2002-м передал контрольный пакет интернет-магазина PPE Group (ныне преобразована в Direct Group). В обмен BVCP получил в последней 40-процентный пакет.

Direct Group является крупнейшим в России оператором каталожной торговли, и в 2003 году Ozon тоже занялся этим направлением, основав компанию «Книжный сезон». С учетом продаж по каталогам в 2004-м Ozon впервые за семь лет своего существования принес чистую прибыль — \$1,26 млн. В 2005 году она составила \$1,05 млн, а в 2006-м — \$600 тыс. В Ozon объясняли сокращение прибыли возросшими инвестициями в развитие.

В 2006 году BVCP вышел из PPE / Direct Group, получив за свой пакет \$30 млн и акции Ozon. Весь каталожный бизнес остался у PPE, а Ozon перестал раскрывать прибыль. Эксперты связывали это с тем, что центр прибыли Ozon находился на «Книжный сезон». По данным «СПАРК-Интерфакс», в 2005–2007 годах совокупные убытки ООО «Интернет решения» (то есть онлайн-направления) достигли почти 100 млн руб. «Интернет-магазин до сих пор убыточен, и кассовый разрыв финансируется из денег инвесторов», — уверяет директор компании «Ютинет.ру» Михаил Уков.

«Если вы делаете маленький интернет-магазин, где вы и программист, и менеджер, и курьер, то он может стать прибыльным уже через месяц», — рассуждает Владислав Улендеев, исполнительный директор холдинга eHouse (владеет книжным интернет-магазином «Болеро.ру» и рядом других менее раскрученных сайтов). Но прибыль далеко не главный показатель для венчурного ин-

## СТРУКТУРА ПРОДАЖ ИНТЕРНЕТ-МАГАЗИНА OZON.RU В 2008 ГОДУ



Источник: Ozon.ru

12 тыс. кв. м в столице мог бы стоить те самые \$15 млн, хотя расценки здесь выше, чем в Твери.

«Склад строится не за 20 минут. Когда компания принимала решение начать строительство, все было хорошо, а уже потом наступил кризис, — рассуждает Владимир Долгов, глава Google в России, а в прошлом генеральный директор Ozon.ru. — Думаю, они исходили из производственных потребностей». В потребностях Ozon себя не ограничивает.

## РУБЛЕВАЯ ХИРСТЬ

«Кризис не повлиял ни на количество поставок, ни на обороты. Продажи через Ozon только растут», — рапортует генеральный директор московского филиала ИД «Питер» Татьяна Чучко. То, что Ozon.ru продает даже



вестора, каким является BVCP. Сначала надо вывести проект на глобальный масштаб. А продажи через интернет развиваются быстрее, чем по каталогам. «В среднем в 2008 году отрасль дистанционной торговли в России выросла на 18%, а сегмент интернет-торговли на 30%» — такую оценку дает президент НАДТ Александр Иванов.

## БИЛЕТ К МИЛЛИАРДАМ

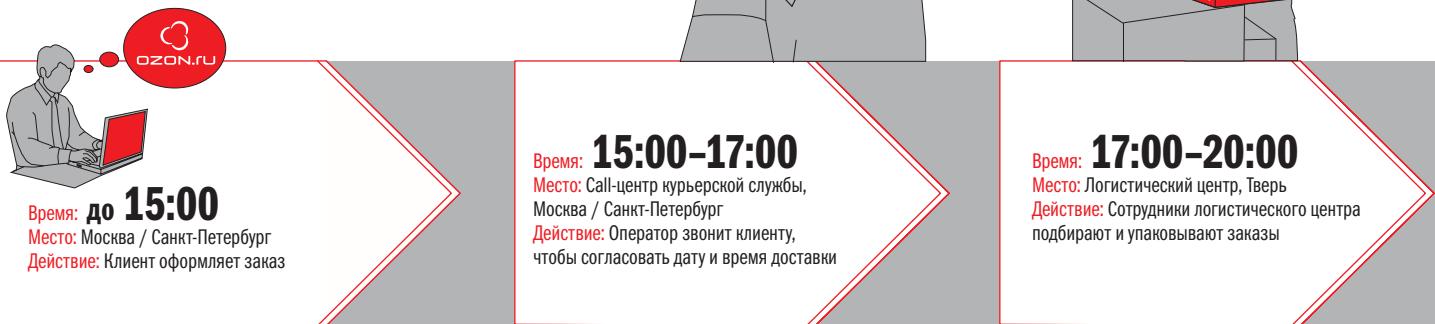
Идеал Ozon — американский сайт Amazon.com (объем продаж в 2008 году — \$19,17 млрд), который тоже начал с книг, а сейчас торгует сотнями тысяч самых разнообразных товаров. Чем шире ассортимент, тем больше заказов. «Люди не приходят к нам за одним бестселлером. Они набирают несколько товаров для заказа, в среднем около четырех», — говорит Бернар Люке.

Придя в Ozon в 2005 году, он только и делает, что вводит новые товарные категории. Сначала стал торговать мобильными телефонами, электроникой, видео- и фототехникой, в 2006 году — товарами для дома и интерьера, в 2007-м — для спорта и отдыха, а также косметикой. Хотя на книги по-прежнему приходится самая большая доля продаж (34,4%), ассортимент Ozon насчитывает свыше 450 тыс. наименований.

К слову, полтора месяца назад «Болеро» тоже начал торговать техникой. «Конкуренция на рынке усилилась, интернет-магазинов сейчас тысячи. Проще собирать клиентов на одном известном сайте», — объясняет Владислав Улендеев.

В апреле Люке пошел еще дальше и объявил о запуске нового проекта Ozon Travel. Пока на сайте доступ-

## КАК OZON ДОСТАВЛЯЕТ ЗАКАЗЫ\*



ны только авиабилеты, но в будущем к ним должны добавиться железнодорожные билеты, бронирование гостиниц, туры от туроператоров и аренда машин. «Маржа здесь, конечно, не такая, как на книгах, но во всем мире больше всего денег в интернете люди тратят на путешествия», — объясняет Люке. Рентабельность книжного ритейла оценивается в среднем в 5–8%, тур-услуг — в 1–2%. Зато, согласно данным маркетинговых компаний Forrester Research и PhoCusWright, мировые онлайн-продажи билетов и туров в 2008-м достигли астрономической суммы \$108 млрд.

К концу года Бернар Люке надеется продавать по 400 авиабилетов в день. База Ozon насчитывает около 3 млн пользователей. Таким образом, надо, чтобы 5% клиентов воспользовались услугой хотя бы раз в году. «У Ozon есть лояльная аудитория, часть которой заинтересуется туризмом. Это совершенно логичный шаг», — считает Владимир Долгов. Член совета директоров ГК «VIP сервис» Дмитрий Горин находит ожидания завышенными: «Хорошие сайты билетных операторов продают около 200 билетов в день. На мой взгляд, проект будет успешен, если они консолидируются с кем-то из крупных действующих игроков».

Крупные билетные операторы торгуют не только в онлайне, но и через свои кассы, а также получают от поставщиков более выгодные цены и условия вознаграждения за большие объемы продаж. Чтобы конкурировать с ними на равных, Ozon Travel потребуются значительные инвестиции. Но Люке говорит, что из-за кризиса вложения в проект ограничились в основном затратами на разработку софта.

Туризм — один из самых пострадавших на сегодня бизнесов. Рынок упал на 25–30%. Лучше всего дела обстоят в корпоративном сегменте, но здесь другая проблема. Юрлица обычно покупают билеты с отсрочкой платежа 15–45 дней, а большинство авиакомпаний требуют рассчитаться с ними в течение 10–14 дней.

46 К слову, осенью прошлого года кассовый разрыв по-

губил компанию Avantix, которую возглавляла Анна Цыганкова, ныне генеральный директор Ozon Travel.

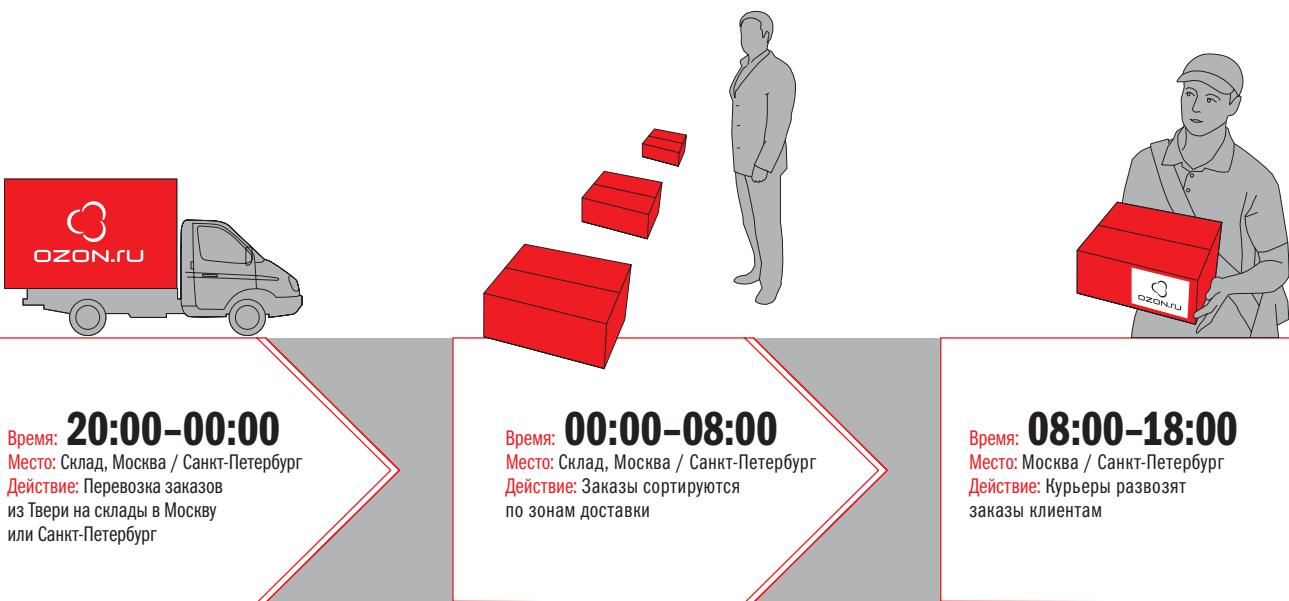
### ВОЗМУЩЕНИЕ ЦЕН

«Я не понимаю, почему у них цены такие же, как в обычных книжных магазинах. В интернете должно быть дешевле!» — возмущается один из пользователей Ozon. Дешевле обычно процентов на 15, потому что издержки ниже. Например, виртуальные магазины меньше тратят на персонал, экономят на аренде.

Впрочем, иногда Ozon тоже предлагает «суперцену». Например, в начале мая роман Дмитрия Глуховского «Метро 2034» стоил здесь 289 руб., в «Болеро» — 305 руб., а в «Библио-Глобусе» — 349 руб. «Новые книги и товары мы стараемся продавать дешевле всех, но в основном мы не самый дешевый интернет-магазин», — говорит Люке. Покупателей это вроде бы не отпугивало. «Есть группа людей, которые не обращают внимания на цены. Их привлекает широкий выбор и сервис. Может быть, без превосходных эпитетов, но сервис у Ozon неплох, лучше, чем у большинства интернет-магазинов», — отмечает Александр Иванов.

Однако из-за кризиса Люке пришлось задуматься, как сделать реализуемый Ozon товар подешевле. Например, чтобы стимулировать продажи, особенно в регионах, он сократил расходы на рекламу, а вместо этого дотировал доставку заказов по стране. Ozon сотрудничает со службой курьерской доставки СПСР и другими федеральными службами. Кроме того, в 21 городе в регионах он имеет локальных партнеров — курьерские службы со своими пунктами выдачи заказов. Если клиент сам придет к ним за заказом, то сможет забрать его бесплатно, правда, если стоимость посылки превышает 1–2 тыс. руб. Эта мера ежемесячно обходится Ozon в \$100–150 тыс.

Осенью прошлого года Ozon заключил договор с сетью салонов фотопечати «Мультифото», а в мае — с DHL Express. Теперь заказы Ozon выдаются в 40 сало-



\* по Москве и Санкт-Петербургу Источник: Ozon.ru

нах «Мультифото» по Москве и области и в столичном офисе DHL Express. Кроме того, в конце 2008-го Ozon кардинально перестроил систему доставки на своих ключевых рынках сбыта — в Москве и Петербурге.

## ЗВОНОК И ШОК

В свое время заместитель директора Ozon по операциям Кирилл Гродинский испытал шок, когда обратился в довольно крупный конкурирующий интернет-магазин и через пять минут ему перезвонили спросить, когда удобно доставить заказ. «Меня это дико задело. У нас клиенту перезванивали в лучшем случае через шесть часов, а реально в течение двух суток после получения заказа. Двое суток — и пять минут, представляете?» — восклицает Гродинский.

Заявки от клиентов Ozon автоматически попадали на склад в Твери. Там сотрудники Ozon собирали, упаковывали и отправляли заказы в Москву или в Петербург. Спустя четыре часа они попадали на склады курьерской службы «О-Курьер» — партнера Ozon в этих городах. Далее операторы «О-Курьера» начинали дозваниваться до клиента, и выяснялось, что по тем или иным причинам 20–30% покупателей не готовы получить свои заказы в тот же день.

«Получался очень обидный парадокс. Ребята на центральном складе работали вхолостую, упаковывая то, что сегодня не надо, хотя за это время могли обработать другие востребованные заказы», — говорит Гродинский. Особенно обидно было в периоды активных продаж, когда работники в Твери едваправлялись с валом заказов.

Теперь схема изменилась. Операторы «О-Курьера» связываются с клиентом в течение часа после поступления заявки. Таким образом, покупатель получает моментальный обратный отклик, а сотрудники Ozon не выполняют напрасную работу (если заказ не подтверждается, им не занимаются). Благодаря этому востребованные заказы стали доставляться по Москве

и Петербургу в течение 24 часов. К слову, после реформы офисным сотрудникам Ozon уже не пришлось в пиковье даты подрабатывать курьерами.

## НЕ ДО ПРОДАЖИ

Помимо BVCР акционерами Ozon.ru сегодня являются инвестфонд Index Ventures, немецкий ИД Holtzbrinck и американский вендор Cisco Systems (по неофициальным данным, им принадлежит в общей сложности 30% компании). Пару лет назад генеральный партнер Index Ventures Джузеппе Зокко говорил, что намерен продать стратегическому инвестору долю в Ozon, когда его оборот перевалит за 100 млн евро. О выходе из проекта пора задуматься и фонду BVCР, который сидит в Ozon более восьми лет, хотя средний срок пребывания портфельного инвестора в проекте — три-пять лет (правда, «Яндексом» Baring Vostok владеет тоже с 2000 года).

С другой стороны, кризис не самый удачный момент для выхода из бизнеса. И акционеры по-прежнему готовы вливать средства в интернет-магазин. Например, \$4 млн на строительство «Боровлево-2» должен был дать один из банков, но из-за неблагоприятной экономической ситуации отказал. Акционеры добавили недостающие средства сообразно своим долям. «С точки зрения инвесторов, имеющих некие осмыслиенные стратегии выхода из бизнеса, инвестиции оправданы», — считает Михаил Уков. — Очевидно, им нужны серьезные материальные активы на балансе бизнеса, чтобы он имел хоть какую-то реальную стоимость».

Американское издание Silicon Alley Insider в апреле 2008-го оценило Ozon в \$450 млн, поставив его на 18-е место в рейтинге самых дорогих интернет-стартапов мира. При этом общие инвестиции в Ozon составили около \$30 млн. В таком случае все идет по плану. Высокие обороты, неплохой сервис и известный бренд должны привлечь стратегических инвесторов. А уж они пусть думают, как извлечь прибыль.





# «Мы все витали в облаках»

СОВЛАДЕЛЕЦ КРУПНЕЙШЕЙ В РОССИИ СЕТИ КИНОТЕАТРОВ «КАРО ФИЛЬМ» ЛЕОНИД ОГОРОДНИКОВ РАССКАЗАЛ ВЛАДЕЛЬЦУ БАНКА «ТИНЬКОФФ КРЕДИТНЫЕ СИСТЕМЫ» И РЕСТОРАНОВ «ТИНЬКОФФ» ОЛЕГУ ТИНЬКОВУ, ПОЧЕМУ ПРЕКРАТИЛ ГОНКУ ВООРУЖЕНИЙ И ЗАЧЕМ ХОЧЕТ СДЕЛАТЬ ТАК, ЧТОБЫ ПОПКОРН БЫЛ ВКУСНЕЕ, А ПЕПСИ-КОЛА ГАЗИРОВАННЕЕ.

текст ЕЛЕНА ЛОКТИОНОВА

фото ЕВГЕНИЙ ДУДИН

**Сухарики** вместо попкорна, пиво и кола из ларька вместо пива и колы из бара, скачанные из интернета копии вместо похода в кинотеатр — вот «кризисный» набор киномана. Многие кинотеатры чувствуют себя неважко. Некоторые настолько, что закрываются.

Кассовые сборы больше не растут. В 2008 году сборы по России и странам СНГ, исключая Украину, составили \$830 млн по сравнению с \$565 млн в 2007-м (данные журнала «Кинобизнес сегодня»). На этот год ожидания менее оптимистичные — достаточно сравнить данные по сборам в уик-энды, самые горячие дни для кинотеатров, за прошедшие месяцы 2009 года и аналогичный период 2008-го (см. график на стр. 53).

Компания «Каро» с 2005 года лидер российского рынка кинопоказа с долей 8,9% по количеству экранов

(165 залов в 34 кинотеатрах по всей стране). В последние годы ее финансовые показатели стабильно увеличивались — так, если оборот за весь 2007 год, по данным «СПАРК-Интерфакс», составил 325,5 млн руб., то только за первые три квартала 2008-го — 316 млн руб. Чистая прибыль за те же периоды — 34,7 млн и 25,7 млн руб. соответственно.

В прошлом году компания росла не только за счет открытия новых кинотеатров, но и путем M&A, купив московский миниплекс «Матрица». Однако кризис, по выражению Леонида Огородникова, — это тормоз. Так что и «Каро» пришлось притормозить.

На чем сегодня теряет доходы компания, зачем снижает фильмы и во что инвестирует? Олег Тиньков допросил совладельца «Каро» Леонида Огородникова с пристрастием.

## «ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЦЕЛЕСООБРАЗНОСТИ В ЭТОМ НИКАКОЙ»

**ОЛЕГ ТИНЬКОВ:** Привет, Леонид.

**ЛЕОНИД ОГОРОДНИКОВ:** Привет, Олег. Давно не виделись.

**ОТ:** Тиньков обычно такой один, а тут нас двое — никто, кроме нас, не катается на спортивном велосипеде по три часа в день и больше. У остальных здоровья не хватает. Так что мне особенно приятно брать интервью у друга-велосипедиста. Но на самом деле мы редко видимся, только во время велосипедных заездов по Тоскане. Поэтому мне захотелось встретиться с тобой и узнать, что происходит в твоем бизнесе. Леонид, в последний раз, когда мы виделись осенью, кризис только начинался, ты говорил, что люди из-за него пошли в кинотеатры и выручка у вас росла. Что сейчас?

**ЛО:** Знаешь, всем понравилось сравнивать нынешний кризис с кризисом начала прошлого века в Америке,

говорить, что Голливуд стал Голливудом во времена Великой депрессии и т. д. Но тогда не было ни возможностей сегодняшнего телевидения, ни интернета, ни пиратского видео. Кинотеатр был единственным местом, куда человек мог пойти, чтобы отвлечься от реальности. Мнение о том, что сейчас многие не могут позволить себе дорогостоящие развлечения, походы в рестораны, турпоездки и поэтому идут в кино, хотя и соответствует истине, но не на 100%. Кино осталось для многих доступным отдыхом, но такого, чтобы прямо все туда массово устремились, нет. До кризиса общее число посетителей наших кинотеатров было около 1,5 млн человек в месяц. Если в первом квартале 2009 года посещаемость увеличилась почти на 15% по сравнению с аналогичным периодом прошлого года, то сейчас в регионах она снижается. В Москве и Питере все по-прежнему. Еще наши доходы, конечно, уменьшают курс доллара.

**ОТ:** Вы западные фильмы за доллары покупаете?

**ЛО:** Нет, расчеты в рублях. Но есть, например, некоторые импортные товары, которые у нас в барах продаются. Их стоимость привязана к доллару. Как и аренда — договоры с арендодателями заключаются в долларах. Сейчас мы пытаемся изменить эту ситуацию: переходим на рубли либо фиксируем курс. Многие владельцы торговых центров идут навстречу, потому что понимают, что кинотеатр — это «якорь», туда идет народ. Это лучше, чем пустующее помещение.

**ОТ:** А кто вообще в вашем бизнесе валютные риски несет?

**ЛО:** У всех больших студий (кроме Warner Bros. и Paramount Pictures) в России открыты офисы. Они привозят свой продукт, переводят, рекламируют, прокатывают, получают деньги и отправляют их в Америку.

## КРУПНЕЙШИЕ ОПЕРАТОРЫ СЕТЕЙ КИНОТЕАТРОВ В РОССИИ\*

МЕСТО	ОПЕРАТОР СЕТИ	КОЛИЧЕСТВО КИНОТЕАТРОВ	КОЛИЧЕСТВО ЗАЛОВ	ДОЛЯ РЫНКА**, %
1	«КАРО ФИЛЬМ»	134	165	18,9
2	«СИНЕМА ПАРК»	13	107	5,6
3	«КИНОМАКС»	24	100	5,3
4	«КРОНВЕРК СИНЕМА»***	13	80	4,2
5	RISING STAR MEDIA	6	77	4,1
6	«ФОРМУЛА КИНО»	14	67	3,5
7	«ПРЕМЬЕР-ЗАЛ»	45	52	3,1
8	«ПАРИЗ»	8	42	2,2
9	«ЛЮКСОР»	10	41	2,2
10	«АРТ САЙНС СИНЕМА»	13	34	1,8
ИТОГО У ЭТИХ ОПЕРАТОРОВ		180	772	40,8
ВСЕГО ПО РОССИИ		742	1900	100

\* на 31 марта 2009 года (включая франшизы и кинотеатры на репертуарном планировании); \*\* по количеству залов; \*\*\* в состав сети не включены два кинотеатра в Новосибирске, находящиеся на реконструкции; источник: «Невафильм Research»



**«Есть вообще суперуспешные проекты, как „Любовь-морковь — 2“, например. Я, как посмотрел, сколько было инвестировано и какие были сборы, чуть Гошай Куценко не захотел стать»**

**ОТ:** Они подняли цены в рублях?

**ЛО:** Нет.

**ОТ:** Значит, они теряют деньги?

**ЛО:** Нет, все очень просто. Мы не платим за фильм. Нам привозят копию, мы заключаем договор с прокатчиком и делим с ним выручку, например 50 на 50 первую неделю, 40 на 60 вторую неделю и т. д. Как удастся договориться.

**ОТ:** Значит, валютные риски несет дистрибутор?

**ЛО:** Да, именно дистрибутор.

**ОТ:** Говорят, прокатчики теперь будут делать меньше копий фильмов. На вас как на крупнейшей сети это, видимо, не скажется...

**ЛО:** Не скажется. Раньше мы наблюдали гонку, когда каждый пытался доказать, что он лучший. Один вы-

шел с 500 копиями, второй — с 600 и т. д. Известны случаи, когда отдавали копию в какой-нибудь полусельский кинотеатр, лишь бы поставить галочку — вот, я вышел с тысячной копией. А в итоге часто не окупалась даже цена самой копии, напечатать которую стоит около \$1 тыс. Экономической целесообразности в этом нет никакой.

#### **«ПРОСТО КАКИЕ-ТО МИЛЛИОНЫ СЫПЛЮТСЯ»**

Построив самую крупную сеть кинотеатров, «Каро» решила заняться также производством. В принципе это единственное, чего не хватало концерну для создания полной «кинематографической» цепочки (у «Каро» уже есть продюсерская и прокатная компания, рекламное агентство). К тому же докризисный

**«Известны случаи, когда отдавали копию в какой-нибудь полусельский кинотеатр, лишь бы поставить галочку — вот, я вышел с тысячной копией»**

размер кассовых сборов отечественных фильмов не мог не привлекать.

Пару лет назад на рынке появилась информация о том, что «Каро» ведет переговоры с «Системой масс-медиа» об объединении киноактивов под одним брендом. Это объединение как раз обеспечило бы «Каро» производственными площадками. «Система масс-медиа» должна была внести в совместное предприятие продюсерскую компанию Thema Production и студийный комплекс в Петербурге, а «Каро» — прокатные структуры и кинотеатры. Объединение не состоялось, но от планов снимать фильмы «Каро» не отказалась.

**ОТ:** Вы собирались вкладываться в собственное производство. Что происходит на этом фронте?

**ЛО:** В прошлом году в прокат вышел наш первый фильм «Господа офицеры. Спасти императора», в котором мы сделали попытку несколько иначе взглянуть на историю Николая II и царской семьи. Наша компания «Каро продакшн» продюсировала эту картину. Получился качественный истерн. Хорошо отнеслись к фильму зрители в возрасте старше 30, но мы несколько просчитались с наиболее активной киноаудиторией — представителями возрастной группы от 18 до 30 лет. Тем не менее фильм все равно прошел нормально, денег мы на нем не потеряли, даже немного заработали. Сейчас снимаем молодежный фантастический экшн, который называется «Геймеры», его первая часть выйдет в прокат в ноябре, вторая — в следующем году. Еще снимаем «Песнь южных морей», такой фестивальный фильм. О дальнейших планах говорить рано, принимая во внимание сложившуюся экономическую ситуацию.

**ОТ:** Но это все продюсерские проекты, а своей студии так и не обзавелись?

**ЛО:** Студия — это отдельный real estate бизнес. Если я не снимаю 100 фильмов в год, мне не нужна своя студия — легче ее арендовать.

**ОТ:** Российское кинопроизводство растет, есть вообще суперуспешные проекты. Как «Любовь-морковь — 2», например. Я, как посмотрел, сколько было инвестировано и какие были сборы, чуть Гоша Куценко не захотел стать. Просто какие-то миллионы сыплются. Кстати, а вообще цифры, которые мы в прессе видим, они более или менее правильные?



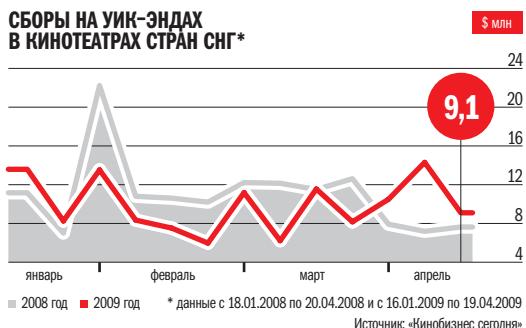
**ЛО:** Более или менее.

**ОТ:** Насколько я помню, на «Любовь-морковь» \$2 млн потратили...

**ЛО:** Нет, \$4 млн. Еще на продвижение столько же. То есть не так мало вообще-то.

**ОТ:** Ага, получается, все-таки меньше они заработали по отношению к инвестициям. Ну все равно это ведь самый успешный проект?

**ЛО:** Нет, «Любовь-морковь — 2» собрала около \$18 млн. А самый успешный российский проект — вторая часть «Иронии судьбы», почти \$50 млн сборы. Этот фильм стал лидером по сборам в России и странах СНГ, обогнав в прошлом году все картины, включая западные.



**ОТ:** А вложили в него сколько?

**ЛО:** Что-то около \$5 млн.

**ОТ:** На чем больше «Каро» зарабатывает — на наших фильмах или западных?

**ЛО:** Примерно 30% на российских и 70% на западных. Когда мы начинали в 1997-м, наших фильмов было всего 2%.

**ОТ:** То есть тренд налицо.

**ЛО:** Одно время в Минкультуры даже поднимался вопрос о квотировании российских фильмов в репертуаре кинотеатров, но, поскольку их выпускается недостаточно для заполнения проката, решение отложили. Да и все равно — зритель голосует ногами, вне зависимости от квот.

## «ДЕНЬГИ БУДУТ ИНВЕСТИРОВАТЬСЯ СПОКОЙНО, НЕ ТОРОПЯСЬ»

Ногами зритель голосует не всегда «за». Поэтому за первые три месяца этого года, по подсчетам компании «Невафильм Research», было закрыто 26 кинозалов в шести кинотеатрах. В прошлом году закрылось всего десять экранов. «Каро» тоже не избежала потерь.

**ОТ:** Вы закрыли свой мультиплекс в Орехово-Зуеве. Почему?

**ЛО:** От кризиса в первую очередь пострадали небольшие города, потому что есть градообразующие предприятия, и если они закрываются, то весь город остается без денег.

**ОТ:** А что, в Орехово-Зуеве было какое-то градообразующее предприятие?

**ЛО:** Там всегда было посещение на грани плановых показателей. А мы платили за аренду в долларах, и когда доллар пошел вверх, то мы попытались договориться о снижении ставки, но владельцы помещения не согласились. В нынешних условиях арендодатели должны быть более гибкими.

**ОТ:** У нас такая же ситуация с ресторанами. В Ростове мы закрыли ресторан. Сказали хозяину помещения: раз ты не меняешь цену, мы уходим. Он ме-

нять не захотел — мы и ушли. А зачем нам держать ресторан, у которого минус каждый день?

**ЛО:** Нет, ну если видны какие-то перспективы, если понятно, что все наладится, идет прирост... В Орехово-Зуеве шел прирост вообще-то, поэтому мы были спокойны. Но кризис — это такой тормоз.

**ОТ:** А если сделать билет дешевле?

**ЛО:** Это ничего не даст. Мы сейчас будем искать другие способы заинтересовать зрителей, например переоборудуем некоторые залы в 3D, чтобы можно было смотреть фильмы через специальные очки. То есть инвестиции продолжаются, но они пойдут не на строительство безумного количества залов — мы прекращаем эту гонку вооружений. Деньги будут инвестироваться в качество, спокойно, не торопясь. Чтобы попкорн был вкуснее, чтобы в пепси-коле было больше газа...

**ОТ:** Кстати, есть миф, что кинотеатры основную прибыль делают на попкорне, а не на фильмах. Я жил в Калифорнии и там про это слышал. Разрушь миф или подтверди.

**ЛО:** Для Америки это правда. У нас немного другое соотношение. Например, по нашей сети food & beverages, не только попкорн, приносит 35–40% суммы проданных билетов. То есть продал билет на 100 руб., на 40 руб.— еды и напитков.

**ОТ:** Говорят, в этом году соотношение изменилось.

**ЛО:** Люди начинают экономить на буфетах, особенно это заметно в регионах. Они покупают билеты, выходят из кинотеатра и покупают в ларьке сухарики, пиво, кока-колу, еще что-то, а потом возвращаются со всем этим смотреть фильм.

**ОТ:** Еще у «Каро» была программа построить до 2009 года 50 кинотеатров в селах. В связи с кризисом она, наверное, отменена?

**ЛО:** Мы разработали программу в рамках частно-государственного партнерства. Идея была неплохая, мы продумали концепцию дешевых модульных кинотеатров. Причем мы предлагали проект не просто кинотеатра, а настоящего сельского клуба, в котором можно было бы, например, проводить концерты, транслировать футбольные матчи — да все, что угодно. Программа масштабная, она требовала господдержки и сейчас находится на рассмотрении.

**ОТ:** Кстати, о государстве. Я видел в прессе информацию, что правительство Москвы собирается продать принадлежащие ему 40% акций «Октября» — одного из ваших ключевых премьерных кинотеатров. Вы будете претендовать на покупку?

**ЛО:** Они до конца с ценой не определились. Все зависит от цены, как и в любой сделке. Берешь сумму аренды, сумму покупки — и сравниваешь.

**ОТ:** А остальные 60% акций, по-моему, «Газпром-медиа» принадлежат?

## КИНОПОКАЗАНИЯ



**ЛО:** Да.

**ОТ:** С другой стороны, а зачем вам владеть?

**ЛО:** Тем более всего 40%.

**ОТ:** Вам лучше арендовать, думаю. «Газпром» пускай покупает. Кстати, а кроме «Пушкинского» (в 2006-м «Каро» купила кинотеатр «Пушкинский», в котором проходит большинство российских премьер, за \$30 млн.— с ф) есть у вас что-то в собственности или все — аренда?

**ЛО:** В Нижнем Новгороде и Питере есть по кинотеатру.

**ОТ:** Как решаете, что арендовать, а что покупать?

**ЛО:** Да как-то так исторически складывается. В Москве, например, вообще невозможно было купить кинотеатры — как объект культуры они не продавались. «Пушкинский» с большим трудом купили. Все остальные у нас находятся в долгосрочной аренде.

### «ГНАЛИ-ГНАЛИ, СТРОИЛИ-СТРОИЛИ»

349 новых залов в 87 кинотеатрах — таков рекорд прироста рынка кинопоказа, поставленный в прошлом году. Для сравнения: в 2007-м открылось 265 залов в 75 кинотеатрах, по данным «Невафильм Research». Прорыв обеспечили в основном крупные федеральные киносети — на их долю пришлось 44% новых экранов. Но теперь не до рекордов.

**ОТ:** Стройте ли вы новые кинотеатры сейчас?

**ЛО:** К новым проектам мы подходим очень аккуратно. Все стройки завершены, рассматриваем несколько вариантов, но очень осторожно. Непонятно, как инвестировать, деньги очень дорогие. Немножко пока осмотримся вокруг. Раньше гнали-гнали, строили-строили, потому что лидеры рынка, потому что хотелось этот статус поддерживать. Мы все реально витали в облаках.

**ОТ:** Вы же еще год назад на IPO собирались выходить?

**ЛО:** Пока приостановили, потому что это просто нерадильно в нынешней ситуации.

**ОТ:** А что с конкурентами вашими происходит?

**ЛО:** Я думаю, что в сложившейся сейчас экономической ситуации, как на любом рынке, где действует множество игроков, начнутся процессы слияния и поглощения независимых кинотеатров крупными киносетями.

**ОТ:** Ты не рассматривал вариантов роста через покупку кого-то? Или, скажем, не покупку, а отборания за долги?

**ЛО:** Мы все рассматриваем.

**ОТ:** Если задешево...

**ЛО:** В том-то и дело, что пока не дешево.

**ОТ:** Но в любом случае, я так понял, амбиции еще на месте.

**ЛО:** Ну да, куда им деться. с ф

# 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)

ОСНОВАТЕЛЬ СЕТИ «ЭКСПЕРТ» КИРИЛЛ НОВИКОВ РЕШИЛ, ЧТО СЕЙЧАС САМОЕ ВРЕМЯ ОСУЩЕСТВИТЬ ДАВНЮЮ МЕЧТУ — ОН ЗАПУСКАЕТ СЕТЬ КОМИССИОННОК «КОМОК» И СТАНОВИТСЯ, НАКОНЕЦ, МАЖОРИТАРИЕМ.

# ПРИКЛЮЧЕНИЯ ЭЛЕКТРОНИКИ

текст НИКОЛАЙ ГРИШИН

**— Нравится ноутбук?** — Кирилл Новиков крутит в руках свой тонкий Sony. — Новый стоит 39 тыс. руб. Купите за 25 тыс.?

— Да есть у меня ноутбук... — жадничаю я.

— А за 3 тыс.? Ага! А вы говорите, у людей предубеждение к б/у технике, — заметив мое оживление, потирает руки Кирилл, хотя ноутбук за такие деньги, конечно, не продает. — В этом вся соль — найти правильную цену.

Мы разговариваем в большом и абсолютно пустом магазине неподалеку от Третьего транспортного кольца в Москве. Но воображение Кирилла уже рисует картины будущего изобилия товаров. «Здесь у нас будет зал бытовой техники, здесь детский ассортимент, — показывает предприниматель на пустые полки. — Позвонила женщина, хочет купить коляску для двойняшек. Новая стоит 45 тыс. руб., мы отыскали ей коляску за 10 тыс. Зачем переплачивать, если дети скоро вырастут?»

В начале весны Новиков передал оперативное управление сетью бытовой техники и электроники «Эксперт» заместителю директора по развитию Вячеславу Шулакову и занялся новым проектом — сетью комиссионных магазинов «Комок».

В свое время Новиков не усидел в кресле топ-менеджера «Эльдорадо», где с 2001-го по 2004 год создавал франчайзинговую сеть, потом его не устроила роль гендиректора и миноритарного партнера в сети «Эксперт». В «Комке» он старший партнер — экс-коммерческому директору «Эксперта» Владимиру Мельникову досталась миноритарная доля.

Первый магазин партнеры открывают в начале июня, еще четыре, площадью 2–3 тыс. кв. м, рассчитыва-

ют запустить до конца года (один в Санкт-Петербурге, остальные в Москве). Выручка каждого по плану должна составить 15–20 млн руб. в месяц.

По кризисным временам предложение выглядит актуальным, но Новиков настроен играть вдолгу, ссылаясь на опыт французской комиссионной сети Тгос: ей уже 25 лет, а она до сих пор приносит 200 млн евро прибыли в год. «Плохие времена пройдут, но поведение потребителей изменилось навсегда. Рациональные покупатели не будут больше разбрасываться деньгами», — уверяет ритейлер.

## ДЕНЬГИ ИЗ ВОЗДУХА

Новиков вообще легок на подъем и амбициозен — в конце лета в составе сборной России он собрался участвовать в международном авиааралли в Европе. Права пилота у Кирилла всего полтора года, но он все равно рассчитывает на победу.

Когда Новиков работал директором по франчайзингу сети «Эльдорадо» и задумывался о собственном бизнесе, предпринимательского опыта у него тоже было немного — лишь в студенческие годы помогал отцу организовывать в Москве небольшое пищевое производство.

Тем не менее Кириллу удалось найти партнеров-единомышленников — соучредителя сети «Мир» Дмитрия Корнеева, коллегу по «Эльдорадо» Елену Блынскую и совладельцев дистрибутора «Корсо» Михаила Яковleva и Дениса Смирнова. В 2004 году они решили создать первый в России закупочный кооператив «Эксперт».

Задачка у стартаперов была не из легких. «Когда „Эльдорадо“ приходила в новый город, мы открывали

**«Ну откроем еще один „Эксперт“, еще один Euronics. Где тут драйв? Мне захотелось чего-то нового и прикольного, чего никто еще не делал»**

все двери с ноги — местные сети понимали: или они подписывают договор франчайзинга, или „Эльдорадо“ открывает свои магазины, и все умирают,— вспоминает Кирилл.— А с какого перепуга регионалам платить за брэнд „Эксперт“, на рекламу которого тогда не было потрачено ни копейки?»

Новый игрок вместо раскрученного брэнда начал предлагать партнерам финансовые поблажки. «Все просто: объединившись, небольшие игроки могут делать большие закупки. Мы получаем скидки от поставщиков и делимся ими с франчайзи. Затраты партнеров на роялти перекрываются этими скидками»,— рассказывает Новиков.

Схема сработала: Новиков с нуля создал в России самую динамично развивающуюся сеть магазинов бытовой техники. Первые три года бизнес рос на 100% в год, уже в 2006-м сеть попала в четверку лидеров рынка по обороту (\$758 млн), опередив, к примеру, созданную еще в начале 1990-х сеть «Мир».

### ЖИВИТЕЛЬНАЯ КЛИЗМА

В 2007 году Новиков задумал еще более масштабный международный проект: он приобрел мастер-франшизу закупочного союза Euronics, в который входят более 9 тыс. магазинов в Европе, и собирался запустить более 100 супермаркетов электроники под этим брэндом в России. Конкуренции сетей Новиков рассчитывал избежать: «Эксперт» работает в низкой ценовой нише, Euronics ориентируется на дорогие брэнды.

Однако особым спросом франшиза Euronics в России не пользовалась из-за высокого стартового взноса: затраты на открытие одного «Эксперта» составляют \$200–800 тыс., Euronics — \$1,5–2 млн. Открытый летом прошлого года первый супермаркет Euronics в Екатеринбурге так и остался единственным. Да и планы по размещению облигационного займа на 1,5 млрд руб., которые Новиков рассчитывал пустить на расширение сети, так и остались планами. Летом «Эксперт» хотел привлечь деньги под 9–12%, а в сентябре выяснилось, что инвесторы готовы купить облигации лишь с доходностью 25–30%. Спрос же на новую технику, по оценкам Новикова, упал с осени 2008-го на 50%.

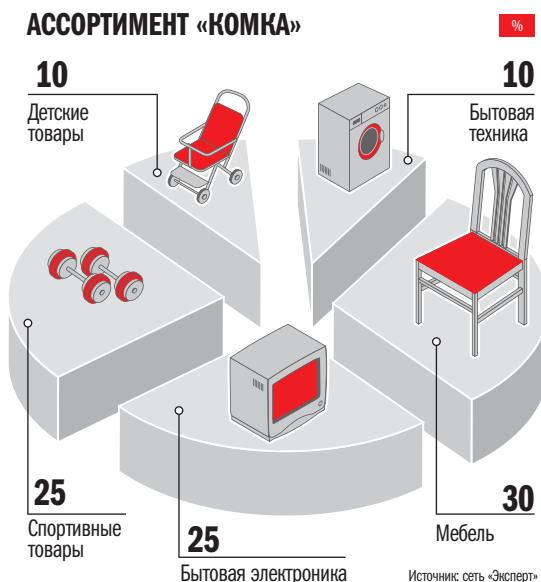
Бурный рост «Эксперта» остался в прошлом. Если по итогам 2007 года в сеть входили 370 магазинов, то



Кирилл Новиков открывает комиссионки для рациональных покупателей

в мае 2009-го — 383 (из них 30 собственных), оборот в 2007 году был \$1,1 млрд, а по итогам 2008-го — около \$1 млрд. «Товарный франчайзинг, который лег в основу сети „Эксперт“, эффективен в период стабильности. Имея доступ к кредитным ресурсам, участники системы могли покрывать кассовые разрывы,— считает директор по стратегическому развитию ГК Domo Рафаэль Муратов.— Сейчас такую модель ждет неизбежное столкновение с большими проблемами, так как обирачиваемость страдает, денег нет, возможны перебои с ассортиментом». К слову, в прошлом году сеть «Эксперт» сократила свои товарные запасы втрое.

Впрочем, Новиков уверяет, что поставил своему бизнесу «живительную клизму» — он расторг франчай-



зинговые договоры с наиболее крупными партнерами. К примеру, с сетью «Шанс», которая в декабре допустила дефолт по облигациям и до сих пор должна «Эксперту» 4 млн руб.

Из-за этого компания потеряла в прошлом году около 50 магазинов франчайзи, и теперь в сети остались в основном небольшие предприниматели всего с парой магазинов. «Крупные региональные сети развивались на кредитные деньги, и кризис ударил им под дых», — рассказывает Новиков. — С нами теперь малый бизнес, которому кредиты и не давали никогда. Сократились личные доходы владельцев, но угрозы банкротства нет».

Решение покинуть «Эксперт» в разгар кризиса кажется странным, но Новикову интереснее запускать стартапы, нежели заниматься антикризисным менеджментом: «Ну откроем еще один „Эксперт“, еще один Euronics. Где тут драйв? Мне захотелось чего-то нового и прикольного, чего никто еще не делал».

## ВЕСЕЛЫЙ КОМИССИОНЩИК

Прикольный проект Новиков задумал еще два года назад. Тогда он решил продать ненужную мебель и очень скоро об этом пожалел. «Заявился лейтенант с женой — и как был в сапогах, так в комнату, где стоял диван, и прошел, — вспоминает Новиков. — Следующего „покупателя“ агентство, охраняющее дом, вообще решило не пускать: в их картотеке было его фото как вора-рецидивиста». Вспомнив советское прошлое, Новиков попытался было продать мебель через комиссионный магазин, но выяснил, что такой

товар на реализацию никто не берет. Комиссионная торговля в России вообще в зачаточном состоянии — в Москве, например, лишь около 20 комиссионных магазинов. Это небольшие несетевые торговые точки по 150–200 кв. м.

Единственное исключение — рынок б/у автомобилей, где масштабный проект Blue Fish реализует крупнейший автодилер «Рольф». По словам главного исполнительного директора ООО «Блюфиш» Романа Хапаева, рынок машин с пробегом на подъеме. «В кризис появились две новые категории покупателей: одни меняют свой дорогой автомобиль с пробегом на более дешевый, другие до кризиса непременно купили бы новый, но вынуждены переориентироваться на подержанный из-за недоступности автокредитов», — рассказывает он. К примеру, на площадке Blue Fish в дилерском центре «Рольф Химки» в апреле 2009 года было продано 213 автомобилей, а в апреле прошлого — 76.

До кризиса запустить проект комиссии Новиков не рискнул: цены на торговую недвижимость были за предельными, да и «Эксперт» активно развивался. Все изменилось в 2009-м: по оценкам самого Новикова, цены на аренду упали на 30%, зарплаты продавцов — на 20%.

«Комок» собирается охватить самые емкие потребительские рынки: 35% выручки по плану будут приносить бытовая техника и электроника, 30% — мебель для дома, остальное — садовая техника, товары для детей, спортивные тренажеры, музыкальные инструменты и пр. Все известных брендов среднего и высокого ценовых сегментов.

«Большой ЖК-телевизор Sony, который использовался два месяца и еще два года будет на гарантии, или какой-нибудь ноутбук в заводской упаковке. Мне кажется, выбор очевиден», — с видом заправского продавца нахваливает свой товар Новиков. Также в «Комке» можно будет взять технику в аренду за 10% стоимости в неделю.

Коммерческий директор ГК DOMO Павел Комаров считает, что основные риски проекта связаны с закупками б/у техники. Новую у вендора купить можно быстро и просто, а закупки подержанной прогнозировать сложно.

Новиков уверяет, что систему закупок уже создал. Поступать подержанный товар в «Комок» будет по трем каналам — от розничных компаний, заводов-изготовителей и частных лиц. У юрлиц сеть собирается брать на реализацию витринные образцы и товары с незначительными заводскими дефектами. Правда, сотрудничать с родственным «Экспертом» не удастся — все склады этой компании находятся в регионах. Зато конкуренты «Эксперта» работать с комиссионкой

не прочь. Как рассказал сотрудник одной из сетей электроники, со сбытом витринных образцов действительно возникают проблемы, и они готовы поставлять «неликвид» в «Комок».

С частными лицами в кризис работать еще проще — на первых порах сотрудники компании сформировали базу продавцов по объявлениям «Из рук в руки» и специализированных сайтов. Но даже до старта рекламной кампании (с июня «Комок» будет тратить 6–7 млн руб. в месяц на «наружку») пошли клиенты «с улицы».

«Что-то продать всегда сложнее, чем что-то купить. Вот позвонил мужчина, хочет избавиться от всего содержимого своего огромного коттеджа. Цена не столь важна — главное побыстрее. Кризис, что тут скажешь», — размышляет Новиков.

### УМНЫЕ ПОКУПКИ

Кризис стартапу только на руку. «Людям сейчас все менее интересны новые модели техники, они стали реже менять электронику, и многим вполне может быть интересен вариант покупки в комиссионном магазине», — рассуждает генеральный директор «Эльдорадо» Игорь Немченко. Главное, чтобы потребитель чувствовал себя smart shopper, а не неудачником, покупающим б/у».

Новиков боится того же: «Ассоциаций с барахолкой пытаемся всячески избежать — сделали ставку на большие площади магазина, хорошую отделку, качественное торговое оборудование». Он надеется, что «Комок» будет магазином для экономных, но не бедных покупателей.

Президент компании Rover Computers Сергей Шуняев видит проблему «Комка» в том, что цены на электронику постоянно падают и угнаться за этим снижени-

**«Главное, чтобы потребитель чувствовал себя smart shopper, а не неудачником, покупающим б/у»**

ем комиссионке будет непросто: пока подержанный товар стоит на полке, его новые аналоги могут сильно подешеветь.

Поэтому Новиков делает ставку на быструю оборачиваемость товара. Ценообразование в «Комке» плавающее: каждую неделю цены на товар снижаются на 15%, чтобы он не застаивался на полках. За месячный цикл Новиков рассчитывает продавать 75% ассортимента (всего в «Комке» около 5 тыс. товарных позиций), остатки будут возвращать продавцам.

Комиссия «Комка» составляет 20–25% итоговой цены продажи. С аналогичной маржой работают и «нормальные» ритейлеры бытовой техники. Зато Новиков экономит на складе — вместо этого будет «лист ожидания» потенциальных продавцов. Как только товар «уйдет», менеджеры магазина будут звонить новому продавцу, чтобы тот привез свою технику. Издержки последнего — лишь на аренду помещения и зарплату продавцов.

Удивительное дело — еще до открытия первого магазина Новикову стали поступать заявки на франшизу «Комка». «Технологии не обкатаны, известного бренда нет, в драку мы только ввязались, а уже позвонили люди из Ханты-Мансийска — готовы купить франшизу», — изумляется Новиков и готовит документы для франчайзинга. Имидж успешного стартапера и интересная идея для региональных бизнесменов оказались важнее обкатанных технологий. Сле



**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», «Citizen K» в Москве.

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

ВПЕЧАТЛИВШИСЬ БУМОМ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОГО МИКРОБЛОГИНГА, «СЕКРЕТ ФИРМЫ» РЕШИЛ ПРОВЕСТИ ЭКСПЕРИМЕНТ. ПО ЗАДАНИЮ РЕДАКЦИИ ОСНОВАТЕЛЬ КОМПАНИИ «ПРАВИЛЬНОЕ СТРАХОВАНИЕ» ЗАВЕЛ ДНЕВНИК В TWITTER И МЕСЯЦ КОНВЕРТИРОВАЛ БУКВЫ В ДЕНЬГИ.

# РАЗГОВОРЧИКИ В СТРУЮ

«Отличие русского Twitter от американского в том, что наши создают не блог, а форму чата. Не вещание, а общение. Поэтому у маркетингового послания меньше шансов дойти до адресата»



Мария Подоляк,  
менеджер по маркетингу компании «Яндекс»,  
автор пособия «Твиттер для продвижения»



текст  
**ДМИТРИЙ  
 ЧЕРНИКОВ**  
 фото  
**СЕРГЕЙ  
 МИХЕЕВ**

«**Кто станет** двенадцатым миллионером в Twitter?» — задается вопросом американский букмекерский сервис Hubbub, предлагающий делать ставки на будущие новости. Но речь не о деньгах — аналитики и обыватели подсчитывают популярность звездных блогов, выраженную в числе подписчиков. Не родив еще ни одного долларового миллиона, Twitter уже свел с ума маркетологов и бизнес-консультантов.

Сервис микроблогов, где длина сообщения ограничивается 140 знаками, превратился в главный тотем интернета. Набрав хороший ход еще в 2008 году (+900% посещаемости), Twitter продолжает сокрушать рекорды интернет-мира, повидавшего немало бурных стартапов. В марте американская аудитория сайта почти удвоилась, а в апреле выросла еще на 83%, достигнув 17 млн человек. США обеспечивают сайту едва ли не 90% трафика, что сразу отражается на скорости его работы в московский вечер.

Еще год назад (см. с. №24/2008) бизнес и медиа обсуждали способы monetизации Twitter. Сегодня идет разговор о том, как Twitter монетизирует бизнес. Так, Ричард Брэнсон не только завел личный блог, но и посоветовал это сделать компаниям своей группы — Virgin Blue, Virgin Mobile и другим. В марте Twitter при поддержке Microsoft создал сайт ExecTweets.com, который собирает твиты (сообщения) владельцев и топ-менеджеров ведущих корпораций. В мае Dell объявил, что Twitter в 2008 году принес компании около \$1 млн прибыли от клиентов, узнавших об акциях и спецпредложениях через корпоративный микроблог. Twitter воспевают как инструмент маркетинга и пиара, интернет заполнен статьями на тему «Как продвинуть свой бизнес с помощью Twitter».

Редакция «Секрета фирмы» решила поставить эксперимент на добровольце, который по нашей просьбе согласился в течение месяца заниматься раскруткой в интернете своего проекта исключительно с помощью

микроблогинга. Для чистоты эксперимента проект должен был быть новым, все остальные способы продвижения свернуты, а сам герой желательно без опыта интернет-маркетинга.

Наш доброволец Андрей Чиркаев, как и его партнер по проекту «Правильное страхование» Сергей Кузнецов, о Twitter представления не имел, зато готовности к экспериментам ему было не занимать. «Правильное страхование» и сам проект экспериментальный. Его идея пришла Чиркаеву, когда тот работал в «Росгосстрахе»: он решил создать интернет-площадку для аукционов по каско и ОСАГО, где страховые компании напрямую торговались бы друг с другом за право обслужить клиента. В активе Чиркаева также был опыт предпринимательства (ночной клуб, импорт аудио- и видеопродукции). Подходили и параметры проекта: толком не запущен, продвижение в интернете с помощью контекстной рекламы готовы свернуть, а результат эксперимента удобно оценивался по конверсии аудитории с микроблога на сайт.

Выбрав в качестве критериев число переходов (трафик), количество клиентов из числа перешедших (продажи), цитируемость блога (PR-эффект), а также качество отзывов (позитивные, негативные), мы начали эксперимент. Каждый день освоения модного сервиса Андрей фиксировал в дневнике, из которого мы и составили хронику его побед и поражений.

### 13 АПРЕЛЯ

В 7 утра я отвез на работу жену, вернулся, налил кофе, сел заводить аккаунт. Пытался еще ночью, но

в Америке ночь — это день, так что перегруженный «буржуями» сайт даже не открывался.

Название выбрал интернациональное — Rightinsurance. И американцам, и нашим понятно. По совету Марии Подоляк, маркетолога из «Яндекса», написавшей пособие по продвижению в Twitter, долго думал над заполнением профиля: мои обширные «интересы» надо описать в тех же 140 знаках. По этим ключевым словам меня будут искать будущие читатели и, надеюсь, посетители сайта. «Страхование, новая экономика, вопросы эффективности, Дао, Тенсегрити, Стивен Кови, Том Питерс, Эдвардс Деминг». Ну что ж, продвинутая публика Twitter должна оценить джентльменский набор делового блога. Потратил как минимум полчаса, креатива первое сообщение: «На рынке страхования начали вымирать динозавры. Будьте осторожны! Смотреть сюда: [www.sminsure.ru](http://www.sminsure.ru)». Каждый твит должен быть на-

### ДНЕВНИК БУКВОВОДА



повал. Этот, вроде, убивает. Сочинил еще три таких же о страховании.

## 14-17 АПРЕЛЯ

«Зафолловил» двух знакомых SEO-оптимизаторов из Уфы. А дальше что? Опросил два десятка своих приятелей, выясняя, есть ли у них блог на Twitter. Никто даже не знает такого слова. Вообще, интересных для себя блогов не нашел, хотя трачу на серфинг по часу в день. Все постят либо ссылки на неинтересные для меня новости об утилитах для iPhone, либо «лытдыбр», например, о том, какую вкусную шоколадку они сейчас съели. Чепуха какая-то. Кому интересен твой пульс после фитнеса? Зато мои посты о страховании никто не проектировал. Не то чтобы я ожидал вала комментариев, но полное молчание озадачило. Любви с первого взгляда не вышло. Много работы по проекту, писать некогда и не хочется, а редакция недовольна.

Нашел статистику, что 60% владельцев аккаунтов на Twitter уходят с сайта навсегда после регистрации. Я вернусь!

## 18-25 АПРЕЛЯ

Первые пять подписчиков. Зашел к ним в блоги — какие-то спамеры. Гарантируют миллион фолловеров через месяц и невероятные прибыли бизнесу. Ну-ну. Разработал систему из трех типов сообщений: контент по страхованию, бизнес-идеи и «лытдыбр». Тройной удар. Осваиваю азбуку опций Twitter. Заметил, что иногда от зафолловленных блогов приходит автоматическое сообщение в духе «Спасибо за то, что читаете ме-

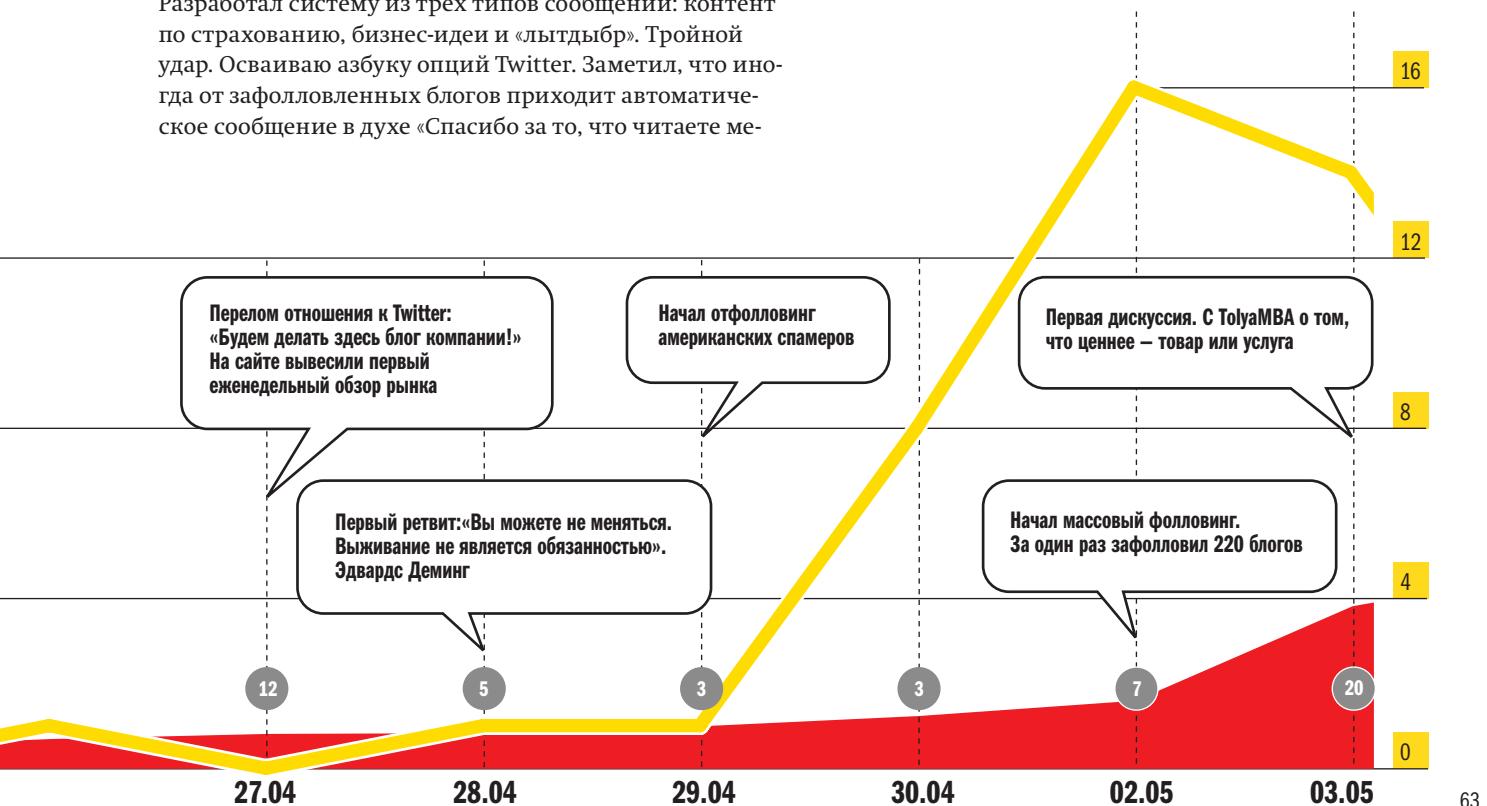
ня! Рад быть полезным». Спросил у одного нового «друга», как сделать такую же штуку. С помощью сервиса Tweetlater.com настроил автоответчик: «Thanks for the following! Это предпринимательский блог со всеми вытекающими, но я живой!». Учусь быть лаконичным.

Маленький плюс. Родилась новая идея — ассоциация клиентов страховых компаний. Так мы, обычные люди, можем начать контролировать рынок страхования. Большой минус — с блога на сайт «Правильного страхования» за все время перешел лишь один человек. Крышесносное достижение.

## 26 АПРЕЛЯ – 1 МАЯ

Получил предложение от Ивана Засурского, главного редактора сайта «Частный корреспондент», написать заметку по поводу моего сообщения «В Воронеже поймали инспектора ДПС, который ездил на якобы угнан-

- █ число фолловеров
- число твитов
- █ число переходов посетителей с микроблога пользователя на сайт



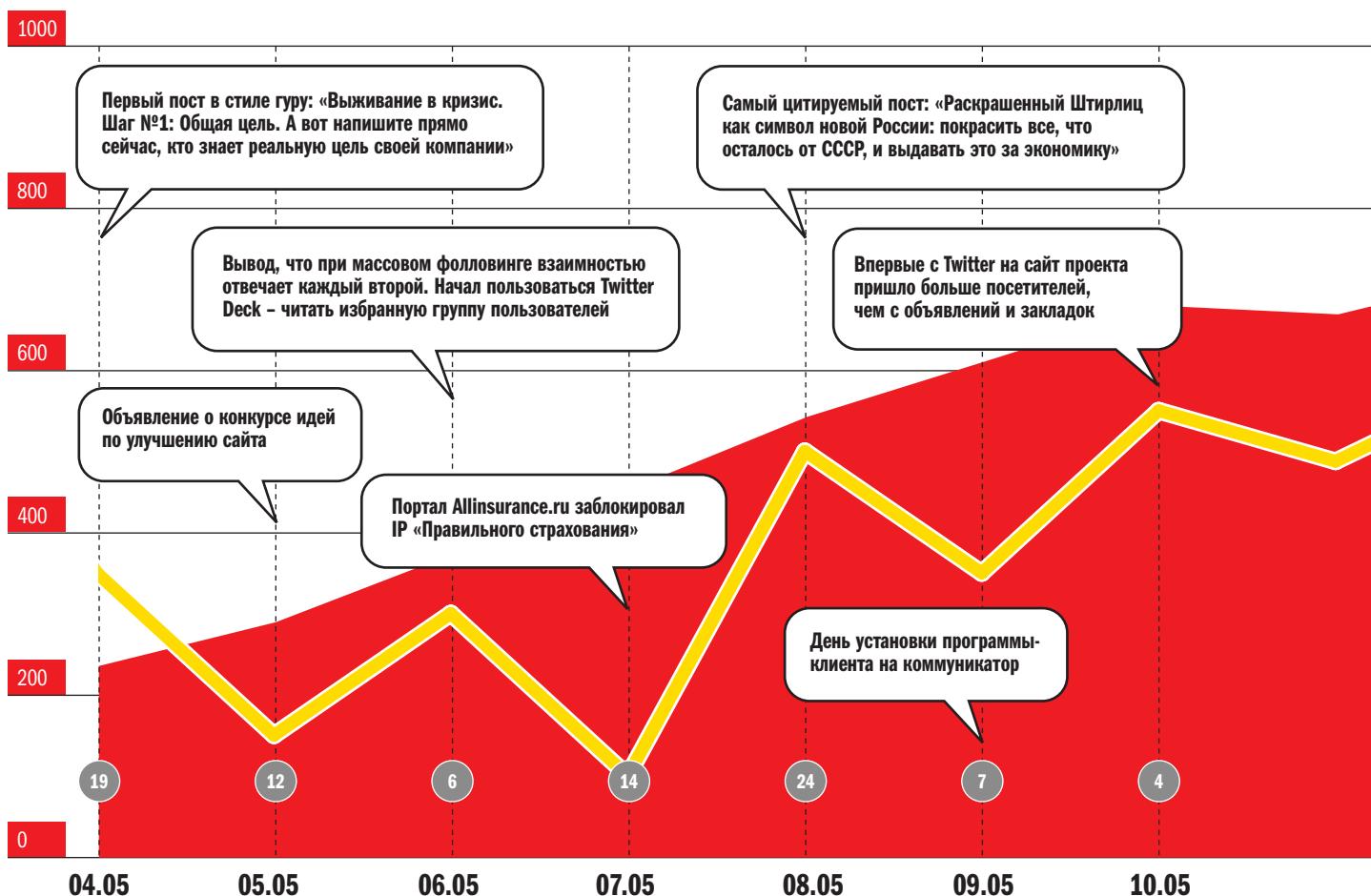
ном у него „Лексусе“. Страховку получил и успокоился». Пришлось объяснить, что эта новость не мой эксклюзив, а копипаст с новостных порталов. С трудом поборол желание пропиариться — в принципе можно было бы и с Воронежем связаться, поработать корреспондентом.

Пиар, конечно, нужен. Блогинг мне все больше по душе, но затея-то буксует. За весь апрель на сайт с Twitter пришло всего четыре человека при общей посещаемости примерно 2500. Чумовая конверсия. Признаюсь, я поначалу действительно поверил, что Twitter решит все проблемы проекта, но вижу свою ошибку. Хотя мне кажется, что в плане юмора и личной интонации мой блог выгодно отличается от обычных корпоративных, которые слишком формально используют сервис. Ведь очевидно, что если передать блог не живому человеку, а отделу маркетинга, то бобик сдохнет. Но наши компании слишком закрыты. Может ли вести блог Александр Григорьев из «Ингосстраха»? Сомневаюсь.

Оказывается, самый популярный предпринимательский микроблог Гая Кавасаки (@uykawasaki) читают 122 тыс. человек. А самый популярный корпоративный микроблог CNN (@cnbrk) — более 1,5 млн.

## 2–8 МАЯ

Пока на «первых майских» все жарили на дачах шашлыки, зафолловил больше 500 блогов. Ленту твитов все равно читать невозможно, так пусть хоть аудитория растет. В ответ подписывается каждый третий. Неплохая пропорция. Методика простая: зашел к самому популярному русскоязычному блогеру Дмитрию Алтухову (@daltukhov) — под 8 тыс. читателей — и начал фолловить его российских подписчиков. Окучуваю всех подряд. В итоге только за два выходных дня 30 переходов на сайт. К празднику Победы меня читают уже больше 500 человек. Зато и я — больше тысячи. Завел Tweetdeck — полезная штука, сортирует ленту на группы. Выделил блоги, которые буду читать: бизнес-гуру, маркетологов, «икон» русского Twitter и стартаперов.



Впрочем, я и сам теперь играю в гуру. «Если вас никто не читает, значит, вы скучный», — наткнулся на афоризм Сета Година. Понял, что модель comentatora страховой хроники не годится. Зря трачу силы. Бизнесведение мне всегда было близко — вечно на прикроватном столике деловой бестселлер. Завалил блог ссылками на Fast-Company и Wired, комментариями к афоризмам Тома Питерса и вопросами к Ричарду Брэнсону, Тому О'Рейли, Дэниэлу Пинку и другим. Доступность гуру в Twitter — миф. Никто из них не среагировал.

Работая над своим проектом, подумал, что неплохо бы организовать в Twitter конкурс на лучшую идею по оптимизации «Правильного страхования». Так и сделал. Реакция — ноль. Вот тебе и массовка.

## 9 МАЯ

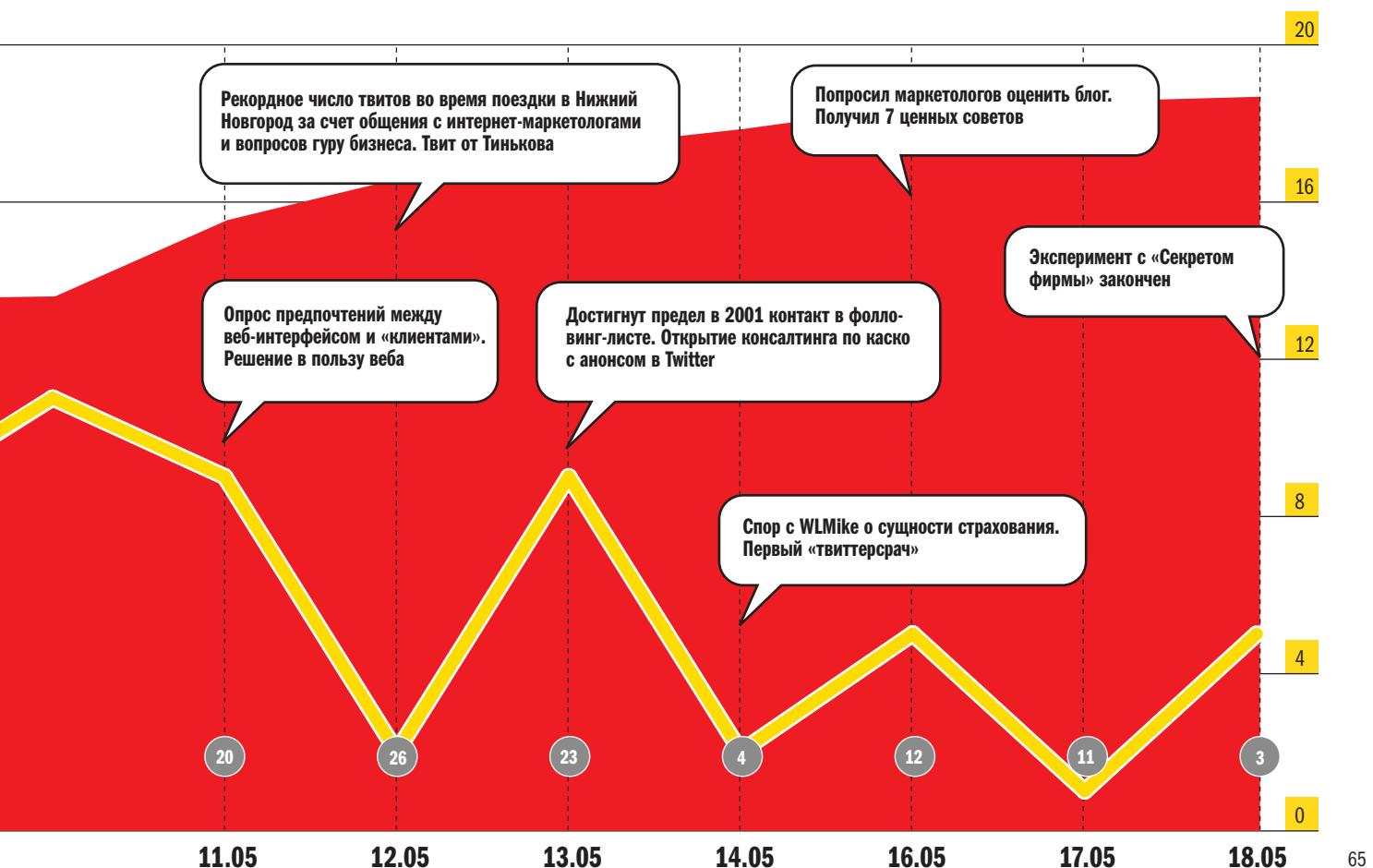
На вторые майские выходные я ездил отдыхать в Нижний Новгород, поэтому чаще, чем обычно, заходил в блог с коммуникатора. Целый день провозился с клиентами для мобильников. Twikini, Ce Twitt, Pocket

Twiztv, Mobytile — все отказывались работать. С горем пополам установил Tiny Twitter, но потом выяснилось, что он «своевольно» обрывает сообщения на полуслове. Так что ничего не писал, только читал.

Говорят, если пользоваться Twitter с мобильного устройства, то эффект будет еще больший — прежде всего для самого автора блога. Действительно, эффект есть. Прежде всего в том, что удобно запостить какую-то мысль, пока стоишь в пробке или ждешь кофе. Пишу как заведенный — по 20 твитов в день, даже жалко читателей.

## 10-12 МАЯ

Черт! Оказывается, у фолловинга есть предел — до 2 тыс. контактов. Но в любом случае надо было что-то придумывать для раскрутки. Нулевой результат конкурса по оптимизации сайта, который я объявил в первых числах мая, — это раз. Число переходов с Twitter на сайт «Правильного страхования» замерло на отметке 8–12 человек в сутки — это два. Среди тех, кто остав-



## ТВИТ-СЛОВАРЬ

**Реплай** — ответ в своей ленте на чужое сообщение (перед ником респондента ставится значок @)

**Ретвит** — цитата (перед ником автора ставятся значки RT и @)

**Твит** — сообщение в ленте

**Фолловер** — человек, который подписан на чью-либо ленту

**Фолловинг** — подписка на ленту и владелец этой ленты

**DM (Direct Message)** — приватное сообщение (можно отправить только своему фолловеру)

лял заявки на проведение тендера каско, не было читателей Rightinsurance — это три. Фолловеры не ассоциируют блог со страховым бизнесом.

Вообще можно и другим бизнесом заняться. Twitter затягивает тем, что как будто создан для формата «вопрос-ответ». Сейчас ведь у всех проблемы. Между тем коучинг правильно говорит: люди знают, что делать, просто им нужно задать правильные вопросы. Когда придет вторая волна кризиса (а она придет даже раньше, чем в сентябре), такой коучинг будет дико популярен. Эту услугу удобно раскручивать как демоверсию через общение в Twitter. Надо будет спросить у Тинькова, как ему идея. Пока спросил про то, как попасть на Неккер — остров, где обитает Брэнсон и собираются светила бизнеса. Говорят — вопрос денег.

По итогам первой декады мая блог Rightinsurance вошел в 100 самых читаемых русскоязычных микроблогов.

## 13-18 МАЯ

Что же делать? Никому не угодишь: про страхование им читать скучно, про бизнес — мне невыгодно. Поэтому просил маркетологов из Twitter оценить качество ведения своего блога. Отзывчивее всех оказался маркето-

лог из Taba.ru Евгений Иванов (b1shop), в семи твитах давший три ценных совета: меньше ссылок, меньше личного, больше интерактива.

Идея с интерактивом, по сути, развитие идеи коучинга, только в страховом (прикладном) приложении, мне понравилась. Открыл страховую консультацию по вопросам каско и ОСАГО. За неделю обратились 12 человек с разными вопросами: от стандартного «Какую страховую компанию лучше выбрать?» до воинствующего «Зачем покупать страховку, кормить нахлебников из страховой фирмы, а не самому починить машину в случае аварии?». Три дня доказывал, что идея-то у страхования как бизнеса правильная и полезная, просто обнаглевших страховщиков надо ставить на место — для этого и существует наш сайт. Кажется, победил.

Rightinsurance вошел в каталог www.rutwitter.ru как специализированный блог о страховании. 18 мая в общем рейтинге русскоязычных микроблогов он занял 57-е место.

## ИТОГИ ЭКСПЕРИМЕНТА

По запросу «продвижение в Twitter» Яндекс выдает 403 тыс. страниц. При этом активная русскоязычная аудитория сервиса, как мне кажется, не превышает 5–6 тыс. аккаунтов. Но я все понял. Twitter — это отличная возможность привлечь первую тысячу человек на только что заработавший сайт. Тут сидят представители 10% самой продвинутой части общества — маркетологи, интернет-оптимизаторы, стартаперы. Правда, продвинутое большинство — 35% граждан, на которых инновационные компании делают бизнес, — сюда еще не пришло, поэтому Twitter годится только как тестер. Это ответ на вопрос «Как раскрутиться, когда у вас беда с деньгами?». И не только. Даже если вы тратите много денег на контекстную рекламу, поисковики будут выбрасывать вас из топ-20 тематических ресурсов просто потому, что это новый сайт и, по их мнению, попасть в топ он может только с помощью «черных оптимизаторов». «Правильное страхование» было в топ-20 неделю, потом его убрали.

Свои новые проекты обязательно буду раскручивать в Twitter и только потом давать рекламу, устранив ошибки, обнаруженные микроблогерами.

Пока же за пять недель ведения твиттер-блога компания «Правильное страхование» приобрела 120 посетителей корпоративного сайта (20% общей посещаемости) и ни одной заявки на тендер по каско. Сегодняшний Twitter — мыльный пузырь, надутый маркетологами. Но как точечный инструмент продвижения он вполне дееспособен. Тысяча продвинутых подписчиков — актив, которым не должен пренебрегать ни один стартап.

реклама

В газете «Коммерсантъ» вы можете разместить мелкоформатное рекламное объявление в следующих тематических блоках:

- Рестораны • Работа и образование
- Недвижимость • Деловые предложения
- Бизнес-маркет • Автомобили, логистика, грузоперевозки
- Business-guide (недвижимость, деловые предложения, финансы, юр. услуги)

По вопросам размещения рекламы звоните  
Наталии Крюковой и Марии Битулевой  
по телефонам: 8 (499) 943 91 08 / 10 / 25;  
[www.kommersant.ru](http://www.kommersant.ru)

**Коммерсантъ**



# КОММЕРСАНТЪ. КАПИТАЛИСТИЧЕСКИЙ РЕАЛИЗМ

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

Газета Коммерсантъ.

Каждый день — о самом главном в политике, бизнесе, обществе, культуре и спорте.

**Коммерсантъ®**

Дополнительные материалы на [www.kommersant.ru](http://www.kommersant.ru) и [www.kommersant.com](http://www.kommersant.com)

В Атлантике столкнулись российская и британская ядерные субмарины. Прокуратура признала версию коллег Анны Политковской обвинениями в адрес Михаила Кодоринского и Павлу Федорову об убийстве политика. Решение суда о запрете на продажу алкоголя в Барнауле. Судебная практика № 7. История патетического искусства. Право на забывание. Право на забывание. Право на забывание. Административные новости. Клиники приходят в восторг от нового метода лечения рака. Прокуратура обвиняет в коррупции губернаторов. Реклама санатория ТБ

У БИОЛОГИЧЕСКОГО ОБНОВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕКА ДВА СИЛЬНЫХ ВРАГА: ПРИРОДА И ГОСУДАРСТВО. ПОКА КЛОНИРОВАНИЕ И ВЫРАЩИВАНИЕ ТКАНЕЙ БУКСУЮТ, НАХОДЧИВЫЕ ИНЖЕНЕРЫ И ПРОИЗВОДИТЕЛИ МИКРОСХЕМ РАСШИРЯЮТ ГРАНИЦЫ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО, ПОРОЖДАЯ НОВЫЕ РЫНКИ ТЕХНОЛОГИЙ.

# ЧИП В ГОЛОВУ

текст ДМИТРИЙ ЧЕРНИКОВ

## ВОССТАНИЕ МАСС

«Когда я двигаю левой рукой, то чувствую, что он делает движение в ту же сторону. Где-то там, в сердце», — говорит 17-летний Кайрат Дисинбаев, повисая на баскетбольной корзине. Его сердце управляет кардиостимулятором нового поколения, самостоятельно регулирующим частоту и силу подачи электрических импульсов к органу. Имплантат включается только тогда, когда регистрируется нарушение ритма сердца, — в остальное время сердце подростка работает в обычном самостоятельном режиме.

До начала 2008 года московский школьник не знал, что болен: «Терял сознание, когда брали кровь из пальца. Но это со многими бывает». По больницам Дисинбаев ходить не привык. С четырех лет занимался тейквондо, легкой атлетикой, общим фитнесом. Когда у него впервые взяли из вены кровь, он как обычно отключился. Но специально установленный перед процедурой прибор показал, что сердце подростка остановилось на 10 секунд. «Нам объяснили, что у сына плохо сокращается сердце. При следующей остановке оно может не завестись. Спорт строго запрещен», — вспоминают родители Кайрата пережитый шок. Им привиделось страшное будущее: раскроенная грудная клетка, напичканная имплантатами, пожизненная инвалидность. Теперь Дисинбаев показывает маленький шрам на ключице: «Это все, что осталось после операции». Уже в мае 2008-го, спустя три месяца после вживления в московском НИИ педиатрии и детской хирургии стимулятора производства компании Medtronic, Дисинбаев возобновил тренировки, а в октябре Кайрат, до этого побеждавший

только в районных соревнованиях, выиграл первенство Москвы по кроссу среди школьников 1991–1993 года рождения.

Имплантаты, ранее накладывавшие ограничения на привычный образ жизни человека, теперь все больше раздвигают границы его возможностей. Компании почувствовали формирующийся тренд: на смену большим и пенсионерам как главным клиентам высоких медицинских технологий готовы прийти обычные люди, желающие проапгрейдить свое тело и интеллект.

Индустрия электронного реинжиниринга постепенно избавляется от маргинального имиджа. Лидер рынка — американская Medtronic в ближайшее время готовится предъявить массмаркету имплантат, способный облегчить участие десятков тысяч пациентов, страдающих от болезни Паркинсона. Теперьнейростимулятор будет использоваться и для лечения депрессии. Тот же путь — от нишевого устройства до блокбастера — предстоит пройти электроду, помогающему при гастропарезе. В настоящий момент его испытывают как средство для лечения ожирения. «Имплантат будет вызывать ощущение сытости. Человек будет есть столько, сколько полезно, а не сколько хочется», — комментирует представитель Medtronic Арсен Кубатаев.

## КОНЕЦ БИОЛОГИИ

«Ждать донорского сердца приходится два-три года, поэтому 30% пациентов, стоящих в очереди на донорское сердце, не доживают до операции», — рассказывает суперпрофессор кардиососудистой хирургии клиники Im Park Пауль Фогт. — Еще 18% погибают во время трансплантации». По словам Фогта, клиники жестко конку-

## «Шоу биологии заканчивается: наши органы будут контролировать электроды, а электроды управляются „софтом“, который придумаем мы сами»

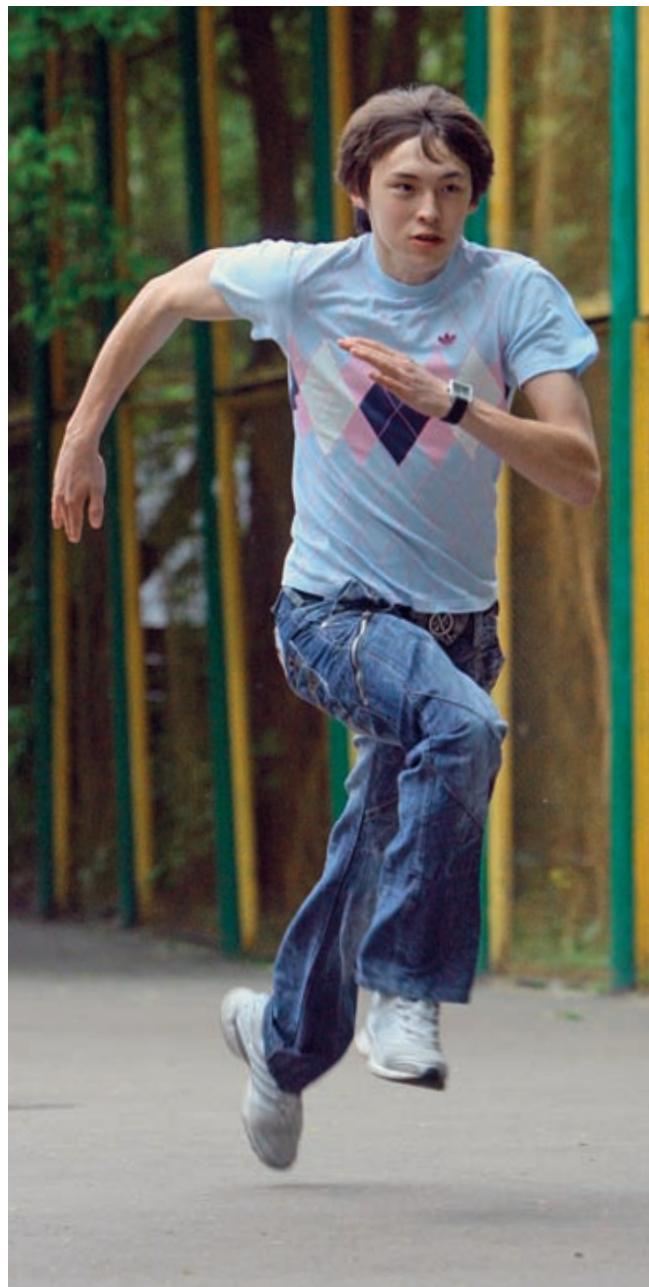
рируют между собой за новые сердца. Если договориться не удается, дело доходит до третейских судов. Полгода назад Швейцарское трансплантологическое общество назначило Фогта рефери в таких спорах.

«Шоу биологии заканчивается: наши органы будут контролировать электроды, электроды управляются „софтом“, который придумаем мы сами», — заявил **сф** Майкл Корист, автор бестселлера «Перестроенный», рассказывающего о перерождении в киборга. Корист называет себя Майком 2.0.

Он с гордостью носит в черепе слуховой компьютер от Advanced Bionics. Вернув себе слух с помощью процессора, аналогичного Pentium 286 и управляющего раздражением слухового нерва, Корист считает, что имплантат превращает людей из жертв в творцов: «Новые ощущения были странными — забавы ради я играл с магнитами для холодильника, которые липли к моей голове. Но затем наступило полное раскрепощение и торжество». Майкл ощутил свое тело как пространство для творчества.

«Будет неправильно считать киборгами всех, в чьем теле есть некая механика. Например, ветерана войны во Вьетнаме с металлической пластиной в голове», — говорит Корист. Настоящий имплантат должен быть с электронной начинкой. Когда он представляет собой компьютер, его носитель может считать себя киборгом, настаивает Корист. Время от времени он апгрейdit софт, на котором работает микропроцессор стимулятора. Каждый раз его слух становится лучше. «Последний раз улучшение было настолько серьезным, что позволило мне слушать музыку с удовольствием, не напрягаясь». Тем не менее корреспонденту **сф**, общавшемуся с Користом по Skype, приходилось кричать, чтобы быть услышанным. «Да, на тестах я все равно оказался бы в числе слабослышащих, но давайте поговорим лет через двадцать. Ваш естественный слух все это время будет ухудшаться, а я с помощью апгрейдов смогу слышать, как облетает листва», — предложил киборг.

На сегодняшний день в мире 150 тыс. обладателей слуховых имплантатов. Большинство из них — в США. «Мои имплантаты были последним писком инноваций в 2001-м, но наука все еще на пути к их усовершенствованию — свежего на рынке ничего не появилось», — рассказывает Корист.



После вживления кардиостимулятора Кайрат Дисинбаев стал подумывать о карьере легкоатлета

У настоящего имплантата есть важный признак: он должен выполнять не пустяковую, а важную функцию во взаимодействии человека с миром, напоминая носителю о том, что его существование в мире во многом подчинено машине. Сейчас Корист работает над своей третьей книгой «Всемирный разум: Грядущая интеграция людей и машин», в которой исследует мозговые имплантаты — то, как они меняют коммуникации между людьми и стимулируют носителя к новому самоопределению. Например, при сканировании мозга добровольцев методом магнитно-резонансной томографии можно предсказать, предпочтут они складывать или вычитать числа, которые им называются в это время. «Конечно, это еще далеко от чтения мыслей как таковых», — признает Корист. — Но начало полу-

жено. Сейчас с помощью оптоволоконных имплантатов на мышах и обезьянах проводятся эксперименты по контролю активности нейронов. Результатом дальнейших опытов может стать появление устройств, которые смогут считывать мысли».

«Телепатические имплантаты несут важную социальную функцию,— считает знаменитый „поп-киборг“ Кевин Уорвик, профессор кибернетики Университета Рединга.— Как только их изобретут, в первую очередь нужно будет выделить партию для слепых. Чтение мыслей прохожих будет ориентировать их в пространстве не хуже глаз».

## ДРУГАЯ КРЕМНИЕВАЯ ДОЛИНА

Современная фармацевтика нацелена на выявление эффективно работающих молекул будущих лекарств. Для этого нужны огромные лаборатории с 15–17-летним циклом испытаний действующего вещества препарата. Генные исследования также весьма дорогостоящи. В первом квартале 2007 года венчурный капитал инвестировал в биотех \$1,5 млрд, в первом квартале 2009-го — всего \$576 млн.

С имплантатами все проще: главная движущая сила изменений — мозги биоинженеров. От идеи до появления продукта на рынке проходит четыре–пять лет, срок жизни имплантата на рынке в среднем 18 месяцев, по истечении которых его заменяют более современные аналоги. Две трети выручки компаний Medtronic приносят имплантаты, вышедшие на рынок в последние три года. Компания с \$3 млрд чистой прибыли за 2008 год выделяется своими размерами. «Эти парни неплохо зарабатывают на имплантатах. Я видел дом CEO Medtronic на Гавайях, он расположен рядом с виллой актера Харрисона Форда»,— усмехается Кевин Уорвик. Однако основную ударную мощь рынка формируют гаражные стартапы. По данным Ассоциации производителей медтехнологий AdvaMed, охватывающей и рынок имплантатов, штат 80% из почти 40 тыс. компаний не превышает 100 человек. Медицинские гики все через одного мечтают сколотить фирму, чтобы затем продать ее одной из ведущих компаний. Их с удовольствием поддерживают венчурные фонды вроде Oxford Bioscience Partners. «Этот фонд инвестировал \$4 млн в компанию Cyberkinetics моего друга Джона Донахью. Она делает чипы, которые управляют откавшими участками мозга»,— говорит Уорвик.

Единовременно на рынке присутствуют примерно 10 тыс. имплантатов (данные AdvaMed). При этом география потребления постепенно перекраивается в пользу Европы. Если в 2003 году европейская доля была 23%, то к 2008-му она выросла до трети, поскольку темпы роста главного и самого развитого рынка — американского — значительно снизились.



Проповедник компьютеринга как лайфстайл Тэд Старнер (слева) и один из его последователей «гуглят» друг друга во время беседы

Подстегнуть передовое потребление способна только «массовизация» функции имплантатов и других медтехнологий.

Эвалдас Чеснулис, один из ведущих нейрохирургов мира, специалист швейцарской клиники Hirslanden и российской компании MedInterSwiss, заявил сФ, что стартаперская модель отрасли приносит успехи: «Имплантология как индустрия существует с конца 1990-х. Главное достижение за это время — миниатюризация устройств. Первые батареи для имплантата, вшиваемые обычно в живот, были длиною сантиметров пять–шесть и рассчитаны на год. Теперь такие батареи, как и сами имплантаты, стали в пять раз меньше по размеру и служат в пять раз дольше». Однако на принципиальное обновление линейки имплантатов и глобальную киборгизацию Чеснулис не рассчитывает, поскольку не видит запроса со стороны общества: «Помните, как в „Собачьем сердце“ профессор Преображенский негодовал, зачем нужно искусственно фабриковать Спиноз, когда любая баба может родить такого когда угодно?»

Страхи общества не помеха киборгизации, уверен Уорвик. «Врачебная этика тут ни при чем. Имплантаты делают инженеры, причем не всегда по заказу медицинских компаний. Мои исследования финансируют такие компании, как British Telecom, Nortel Network, Fujitsu, в общем, компании, которых интересует взаимодействие человека и компьютера,— говорит он.— Прорыв к электронному человеку в ближайшие пять–семь лет неизбежен». Летние недели Уорвик посвящает подготовке к осеннему суперэксперименту. В инкубатор с питательной средой он намерен поместить клетки нейронов человеческого эмбриона и с помощью Bluetooth подключить их к электродам управления роботом Гордоном. Аналогичный эксперимент с крысиными нейронами Уорвик проделал в 2008-м. Тогда ро-



**«Новые ощущения были странными — забавы ради я играл с магнитами для холодильника, которые липли к моей голове. Но затем наступило полное раскрепощение и торжество»**

бот показал навыки обучения: сталкиваясь с объектами, в следующий раз он их обходил. «Цель эксперимента — понять, как функционирует человеческая память и как мы можем расширить ее возможности, подключив к компьютеру», — объясняет Уорвик.

### АЛЬТЕРНАТИВНЫЕ КИБОРГИ

Чтобы расширить память и прослыть киборгом, не обязательно втыкать в мозг электроды или чип. Альтернативами бурно растущему рынку имплантатов выступают другие устройства. «Во время беседы с человеком у меня есть привычка „гуглить“ его имя. Но он не замечает, что я отвлекаюсь», — рассказывает Тэд Старнер, профессор университета Джорджии. В 1993 году он закончил Массачусетский технологический институт и вдруг запаниковал. «Я понял, что забыл почти все, чему учился и за что платил по \$20 тыс. в год!» — вспоминает он. Он сам себе поставил диагноз: синдром рассеянного внимания, которым страдает 2–4% взрослых и 5–7% детей. Впрочем, в той или иной степени рассеянность, как известно, присуща большинству людей. С того момента Тэд везде носил с собой конструкцию из пристегнутого к телу компьютера, монокулярного дисплея, закрепленного на уровне глаза, и клавиатуры. В день появления Wi-Fi он был самым счастливым человеком в мире.

«Наиболее интересные ссылки я заношу в отдельный каталог вместе с файлом, где я конспектирую ключевые идеи и моменты нашего разговора, — рассказывает Старнер. — Так за несколько лет у меня накопилась огромная база данных на каждого собеседника, и когда я встречаюсь с человеком снова, то просто открываю каталог, и вся информация перед глазами, даже если мы виделись десять лет назад». Старнер проповедует полное бытовое слияние человека и компьютера, изучая его возможности на себе вместе с другими членами Contextual Computing Group.

«Формально между мной и Тэдом Старнером большая разница: мой девайс имплантирован в тело, а его — нет. Но он проделал удивительную вещь, — говорит Майкл Корист. — Тэд начал отвечать на вопрос „Как это будет — писать мейлы и серфить в интернете с помощью технологий, заключенных в ваше тело?“ Сейчас главная задача Старнера — найти способ «записать» компьютер от поверхности организма: «Тогда мы будем действительно нераздельны».

Два киборга познакомились на лекции Користа. Прикладная часть идеи Старнера — облегчение жизни глухих и людей с ослабленным слухом. По его замыслу, «контекстуальный компьютеринг», то есть нераздельная жизнь человека и машины, поможет глухим в совершенстве обучиться распознаванию языка жестов.

По пути «внешней» киборгизации пациентов пошел и доктор Todd Куйкен из Чикагского института реабилитации. С начала 2000-х годов он и его команда применяют технику реиннервации при протезировании пациентов с ампутированными руками. Первым «испытуемым» в 2001 году стал электрик Джесс Салливан. Нервы из его предплечья пересадили на грудь, а управляющие грудными мышцами нервы удалили. «Прикосновение к груди Джесс ощущает как прикосновение к руке», — говорит Куйкен корреспонденту *СФ*. К груди Салливана присоединили сенсоры электронной руки. Когда он хочет пошевелить пальцем или рукой, «ручные» нервы заставляют двигаться грудные мышцы, движение которых улавливают сенсоры руки. Бионические руки в отличие от традиционных протезов позволяют владельцам выполнять все обычные операции и чувствовать власть над искусственным органом. В силу дороговизны изготовления (\$6 млн) бионические руки разных модификаций получили чуть больше двух десятков пациентов. «Имплантаты становятся все более надежными, но все равно при их поломке или истечении срока пользования приходится снова лезть в мозг, сердце или еще куда-то. Наша технология безопаснее», — говорит Todd Куйкен.

Пока генные инженеры ищут аргументы в споре с властями о клонировании, инженеры обычные уже начали превращать человечество в киборгов. *СФ*

## ЗАПЧАСТИ ИЗ БУДУЩЕГО

ГЛАВНОЕ ПРЕИМУЩЕСТВО ПОКА ЕЩЕ «МАЛОМОЩНЫХ» КИБОРГОВ ПЕРЕД ЛЮДЬМИ ПРОЯВИТСЯ В НЕДАЛЕКОМ БУДУЩЕМ: СТАРЕНИЮ ПЛОТИ, РАЗРУШЕНИЮ ПАМЯТИ И СОЗНАНИЯ ОНИ ПРОТИВОПОСТАВЯТ РЕГУЛЯРНЫЙ АПГРЕЙД. «СЕКРЕТ ФИРМЫ» НАШЕЛ ПЯТЬ ЧЕЛОВЕК С ПЕРСПЕКТИВНЫМ «ЖЕЛЕЗОМ» – ВНУТРИ И СНАРУЖИ.



### ИМПЛАНТАТ: КИБЕРГЛАЗ

**Принцип действия:** микродисплей, расположенный напротив глаза, соединяется с портативным компьютером, подключенным к интернету, и 4-клавишной клавиатурой. Владелец получает возможность как фиксировать входящую информацию, так и извлекать из машины информацию об увиденном и услышанном. Потенциальный источник энергии – электричество, вырабатываемое человеческим телом

#### Киборг: Тэд Старнер

**Диагноз:** синдром рассеянного внимания (забывчивость)

**Апгрейд:** 1993 год, апдейт – 2009-й

**Результат:** многократно усилились аналитические и когнитивные способности



### ИМПЛАНТАТ: КОМПЬЮТЕРНОЕ УХО

**Принцип действия:** процессор управляет электрическими импульсами, стимулирующими окончания слухового нерва

#### Киборг: Майкл Корист

**Диагноз:** полная потеря слуха

**Апгрейд:** 2001 год, апдейт – 2008-й

**Результат:** восстановление слуха на 70-80%, бестселлер 2005 года «Перестроенный»



### ИМПЛАНТАТ: ЭЛЕКТРОННЫЙ КАРДИОСТИМУЛЯТОР

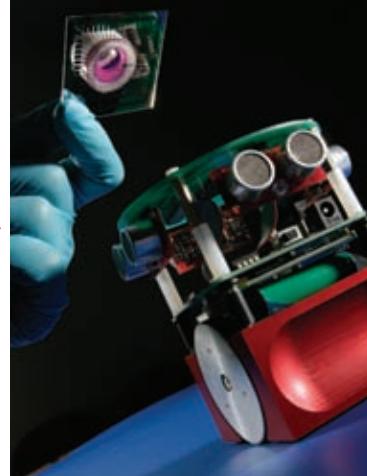
**Принцип действия:** управляет ритмом биения сердца с помощью электрических импульсов

#### Киборг: Кайрат Дисинбаев

**Диагноз:** бинодальная болезнь сердца (регулярные обмороки, слабость, запрет на занятия физкультурой)

**Апгрейд:** февраль 2008 года

**Результат:** победитель Московской спартакиады среди школьников по кроссу в октябре 2008 года



## ИМПЛАНТАТ: ЭЛЕКТРОМЕХАНИЧЕСКИЙ ФУТЛЯР МОЗГА

**Принцип действия:** в инкубатор с питательной средой помещаются человеческие нейроны, которые подают импульс на электроды, управляющие движениями робота и его способностью к обучению

### Киборг: робот Гордон, разработанный Кевином Уорвиком

**Диагноз:** комплексные проблемы лимита человеческих возможностей

**Апгрейд:** согласно плану, осень 2009 года

**Результат:** опыт функционирования нейронов с электродами планируется использовать для изучения процесса образования эмоций и контроля над ними



## ИМПЛАНТАТ: БИОНИЧЕСКАЯ РУКА

**Принцип действия:** уцелевшие в предплечье нервы пересадили на грудь, где из них вырастили нервные мускулы, к которым присоединили электроды механической руки. Движения руки подчиняются сигналам из мозга

### Киборг: Джесс Салливан

**Диагноз:** поражение верхних конечностей (с ампутацией)

**Апгрейд:** 2001 год, апдейт – 2008-й

**Результат:** возвращение к полноценной жизни, статус американской знаменитости ☺



# «С интеллектом беби-бумеров в новом мире делать нечего»

текст ДМИТРИЙ ЛИСИЦИН

**62-летнего** канадского бизнес-мыслителя Дона Тапскотта можно назвать исследователем-кентавром — он разрабатывает две, казалось бы, совершенно не связанные друг с другом темы. С одной стороны, Тапскотт изучает бизнесы, основанные на массовом добровольном сотрудничестве людей (в мае на русском языке вышла его книга «Викиномика»). С другой — интересуется современными школьниками. Тапскотт потратил \$4,5 млн собственных денег на исследование их мира и разработал проект глобальной образовательной реформы. «Секрету фирмы» Тапскотт попытался объяснить, почему он все-таки не кентавр.

**«СЕКРЕТ ФИРМЫ»:** Какое отношение педагогика имеет к бизнесу?

**ДОН ТАПСКОТТ:** На наших глазах создается экономика массового сотрудничества. Вчерашние подростки, выросшие на интернете, видеоиграх и сотовых телефонах, изобретают новые формы ведения бизнеса, основанные на кратковременной кооперации: коворкинг, краудсорсинг и т. д. Эти способы организации работы можно применять во множестве отраслей, и они, как показывает практика, намного эффективнее традиционного менеджмента. Например, в свое время мой сосед по улице, гендиректор золотодобывающей компании, добился потрясающих результатов, подключив интернет-сообщество к разработке проблемной шахты. Я убежден, что массовое сотрудничество — это не мимолетная мода, а способ производства, который будет господствовать в экономике XXI столетия. Поэтому сейчас перед нами стоит задача воспитать подрастающее поколение так, чтобы оно было эффективно в биз-

несте будущего. И, честно говоря, наблюдая за сегодняшними детьми, я испытываю некоторые опасения.

**СФ:** Чего вы опасаетесь?

**ДТ:** Вдумайтесь: 50% детей в мире никогда не пользовались сотовым телефоном, не говоря уже об интернете. Этот факт порождает как минимум две угрозы. Во-первых, люди в будущем могут расслоиться на два класса: господствующий, который будет состоять из подросших детей поколения Net, и низший — из тех, кто не способен к массовому сотрудничеству. Во-вторых, я боюсь, что скоро на задворках новой экономики окажутся государства, которые не используют цифровые технологии в процессе образования и воспитания детей. В частности, такое опасение я испытываю насчет не совсем чужой для меня России (по материнской линии я потомок русских эмигрантов). Считаю, что российским властям нужно срочно принять меры: подключить школы к высокоскоростным сетям, выдать всем ученикам ноутбуки, чтобы они могли использовать их во время занятий, и проконтролировать, чтобы у каждого ребенка дома был доступ к цифровым технологиям. Для воспитания поколения, готового к экономике массового сотрудничества, система образования сама должна быть интерактивной.

**СФ:** Зачем насильственно приучать детей к гаджетам? Разве умение кооперироваться друг с другом нельзя развить другим способом?

**ДТ:** Дело не только в культуре общения, которую создают технологии, но и в том, что они формируют у молодого поколения особый тип ума. Существует второй критический этап развития человеческого интеллекта — от 8 до 18 лет. То, как люди проводят свое время



**«Я знаю одного 23-летнего парня, он сейчас получает магистерскую степень в Оксфорде. Так вот, за все время своего обучения он не прочитал ни одной книги»**

в этот период, оказывает мощное влияние на глубинную структуру их мозга и характер его синоптических связей. Люди послевоенного поколения сутками напролет смотрели телевизор, и это сформировало у них определенный тип мозга. Дети из поколения Net смотрят телевизор меньше и делают это совершенно по-другому. Они одновременно говорят по сотовому с друзьями, слушают mp3-файлы, ищут что-то в интернете, выполняют домашнее задание, а телевизор все это время вещает где-то у них за спиной, оставаясь на периферии сознания. Поэтому умы у воспитанных цифровыми технологиями подростков лучше, чем у их родителей и дедов. Со временем они будут становиться все умнее. Я считаю, что с интеллектом беби-бумеров в новом мире вообще делать будет нечего.

**СФ:** Чем дети поколения Net лучше беби-бумеров?  
Только тем, что берутся за пять дел одновременно?

**ДТ:** У них намного больше активная рабочая память мозга, и гораздо лучше развита способность по переключению внимания с одного объекта на другой. Это вам кажется, что они все делают одновременно. На самом деле они очень быстро и эффективно переключаются между задачами.

**СФ:** Есть теория о «людях экрана» и «людях книги». Первые концентрируются на множестве вещей одновременно, но на короткое время. Вторыедерживают в памяти мало предметов, зато надолго. Считается, что «люди экрана» — плохие руководители. Такой бизнесмен не способен хорошоенько обдумать ситуацию и принять взвешенное решение. Не думаете ли вы, что компаниями будут управлять реактивные, но недалекие менеджеры?

**ДТ:** Ваш аргумент лишь вариация расхожего мнения, что современная молодежь — самое тупое поколение из всех, когда-либо живших на Земле. Это точка зрения беби-бумеров, и она неверна. Я исследовал 11 тыс. представителей поколения Net и не нашел у них никаких проблем со вниманием. Вы когда-нибудь видели, как 14-летний подросток сидит в течение трех часов перед компьютером, сконцентрированный на видеоигре? Да он фокусируется не хуже телескопа!

**СФ:** Думаю, это происходит потому, что в игре ему приходится решать сразу несколько задач одновременно. А после 20 страниц чтения бумажной книги у юного гения, скорее всего, заболит голова.

**ДТ:** Забудьте про книги. Как источник информации они безнадежно устарели. Уже сейчас никто не читает их от начала и до конца, если, конечно, речь не идет о художественном романе. В будущем люди станут черпать информацию исключительно из цифровых источников, и благодаря этому их знания будут лучше, чем наши с вами. Я знаю одного 23-летнего парня по имени Джо Оши. Он только что окончил университет, а сейчас получает магистерскую степень в Оксфорде. Так вот, за все время своего обучения он не прочитал ни одной книги, получив всю нужную ему информацию с помощью Google. Джо лишь одна из первых ласточек новой педагогики. Однако уже в ближайшее время обучение посредством цифровых технологий станет самым престижным видом образования в мире. **Ф**

СОКРАЩЕНИЯ ПЕРСОНАЛА ПРИВОДЯТ К РОСТУ НАГРУЗКИ НА ОСТАВШИХСЯ СОТРУДНИКОВ. УМЕНИЕ ГРАМОТНО РАСПРЕДЕЛИТЬ СВОИ СИЛЫ НА НЕДЕЛЬНОЙ ДИСТАНЦИИ СТАНОВИТСЯ ОСОБЕННО ВАЖНЫМ.

## ДЕЛОВОЙ ВТОРНИК

текст ДМИТРИЙ ЧЕРНИКОВ

**Пик рабочих стрессов** за неделю приходится на первую половину вторника. К такому выводу пришла команда исследователей под руководством Грэма Уотерса из компании Bimuno — британского производителя биодобавок. Опрос 3 тыс. офисных тружеников показал, что представления о понедельнике как самом тяжелом буднем дне неверны: большинство клерков проводят его расслабленно, приходя в себя после выходных.

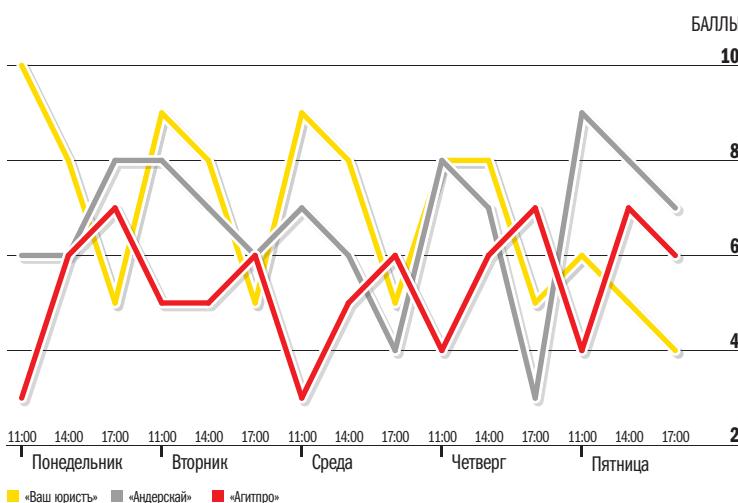
«Секрет фирмы» решил проверить, как российские работники набирают и теряют форму в течение недели. Выяснилось, что, несмотря на разнонаправленную динамику дневной работоспособности в разных компаниях, суммарная готовность испытывать перегрузки утром во вторник достигает максимума. Распределяя силы по ходу рабочей недели, организм приучился к вторничной суete, отвечая ей повышенным запасом прочности.

### Что тестировали:

Рабочий ритм сотрудников юридической коллегии «Ваш юристъ», студии веб-дизайна «Андерской» и PR-агентства «Агитпро».

### Как тестировали:

Сотрудникам предложили в течение трудовой недели оценивать свою работоспособность по 10-балльной шкале утром (11 часов), днем (14 часов) и вечером (17 часов). На основе полученных данных был определен рабочий ритм каждой из указанных компаний. [сф](#)



### ЛУЧШЕЕ ИЗ БЛОГОВ

#### Марк Кьюбан,

миллиардер, владелец клуба NBA Dallas Mavericks

Пять лет назад я начал вести блог. Тогда это был самый простой способ наладить общение с друзьями и близкими. Сейчас эту функцию выполняют социальные сети. Блоги же стали инструментом маркетинга. Однако благодаря Twitter консультанты и бизнесмены скоро уйдут из блогов. Развитие интернета превращает блоги в деривативы, а от них сейчас избавляются.

blog: [Blog Maverick](#)

<http://blogmaverick.com>

#### Стивен Левитт,

коавтор бестселлера  
«Фрикономика»

Реклама утверждает, что лишь два человека знают формулу кока-колы. Ясно, что это ложь. Но стоит ли компаниям лгать?

На гарнитуре, которой я пользовался во время последнего авиаперелета, была надпись: «Не уносить! Работает только в самолете!» Я специально взял ее домой — с удовольствием пользуюсь.

blog: [Freakonomics Blog](#)

<http://freakonomics.blogs.nytimes.com>

#### Сет Годин,

гуру маркетинга

Спасибо интернету — в мире идет повальное снижение качества. Раньше предприниматели сидели в своих маленьких городках и не мечтали покорить мир. Интернет же вдохновляет компании на безграничное развитие. Но отсутствие потолка — это ужасно. Вместо работы над качеством вы начинаете изобретать новые хитроумные способы завоевания аудитории.

blog: [Seth Godin's Blog](#)

<http://sethgodin.typepad.com>

ПРОИЗВОДИТЕЛИ ТОВАРОВ СТОЯТ ПЕРЕД ДИЛЕММОЙ. С ОДНОЙ СТОРОНЫ, ПОТРЕБИТЕЛЯМ ВСЕ БОЛЬШЕ НАСКУЧИВАЮТ ОДНОТИПНЫЕ МАССОВЫЕ ТОВАРЫ, НАВЯЗЫВАЕМЫЕ ПРОИЗВОДИТЕЛЯМИ. С ДРУГОЙ – ДЕЛАТЬ ВЕЩИ, КОТОРЫЕ УДОВЛЕТВОРЯЛИ БЫ ЗАПРОСАМ ОТДЕЛЬНЫХ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ, СЛИШКОМ ДОРОГО И ХЛОПОТНО.

### ЧТО БУДЕТ ВЫПУСКАТЬ ЭКОНОМИКА БУДУЩЕГО – ШИРПОТРЕБ ИЛИ ИНДПОШИВ?

текст ДМИТРИЙ ЛИСИЦИН

— В будущем начнут производить массовые товары, учитывающие запросы отдельных потребителей. Сейчас на наших глазах вступает в свои права эпоха экономики впечатлений: люди стремятся покупать вещи, психологически им близкие. Через несколько десятков лет ее сменит экономика трансформации. Потребительская ценность товара будет заключаться в возможности потребителя с помощью товара сделать себя таким, каким он хочет быть. Например, вы решили, что недостаточно быстро бегаете. По специальным технологиям, доступ к которым вам предоставит компания Nike, вы изучите особенности ваших ступней и аэродинамики тела, затем вобьете полученные данные в форму на сайте компании и сделаете заказ. И получите кроссовки, созданные по вашей мерке.

**«На производственной площадке будущего главным станет потребитель. Каждый человек сам сможет создавать для себя товары»**

**Джозеф Пайн,**  
автор книг «Экономика впечатлений» и «Аутентичность»



«В мире всегда будет много тех, кто думает, что сверкать логотипом Dolce & Gabbana на своей заднице — это нереально круто»



**Юрий Давыдов,**  
генеральный директор  
маркетингового агентства R&I

— Поточное производство индивидуальных товаров — это полный абсурд. Крупная компания, конечно, сможет произвести такую вещь, но не сможет ее продать. Потребитель индивидуальных товаров выбирает булочную по соседству с домом, хозяев которой он знает лично, а не трансконтинентального монстра. Налепив на индивидуальную вещь массовый логотип, вы резко снизите ее стоимость. Продуктовые линейки корпораций будут сокращаться, так как продавцу невыгодно, когда у потребителя есть богатый выбор. А искусство упаковки товара и манипулирования потребителем достигнет совершенства.

СКОРОСТЬ, С КОТОРОЙ В ЯЗЫК ПРИХОДЯТ НОВЫЕ СЛОВА,— УДОБНЫЙ ИНДИКАТОР ТЕХНИЧЕСКОГО ПРОГРЕССА. А ТЕМПЫ, С КОТОРЫМИ ОНИ НАКРУЧИВАЮТ РЕЙТИНГ ЦИТИРУЕМОСТИ ВСЕГО ЗА КАКИЕ-ТО НЕДЕЛЮ-ДВЕ, ОТЛИЧНО ДЕМОНСТРИРУЮТ ПРОБЛЕМЫ, **НА САМОМ ДЕЛЕ БЕСПОКОЯЩИЕ СЕГОДНЯ ЧЕЛОВЕЧЕСТВО.**

текст Константин БОЧАРСКИЙ

# абсурдомотивация

Упоминаний: 2 (Яндекс), 0 (Google)

Автор: Филипп Колесник

**(Erosion of Attention)** «Абсурдомотивация — поиск причин продолжать работу над проектом, когда в других обстоятельствах и у других людей они стали бы поводом бросить эту работу. Выражается в перечислении достоинств конкурентов и преклонении перед их успехом, а также в демонстрации собственного бессилия и некомпетентности», — формулирует новый парадоксальный принцип поднятия боевого духа Филипп Колесник, редактор проекта «Сайты дня» Rambler.ru. Открытие было сделано во время написания заметки о посткризисном фрилансе, однако оказалось, что под него подпадают и вполне традиционные процессы. «Абсурдомотивация усиливает в работнике рациональное и способствует росту производительности труда, так как риски уже выведены за скобки», — заключает Колесник. Обычное дело в недавней корпоративной практике, когда из-за кадрового и идейного голода высокоплачиваемую работу с неясными перспективами получали недавние студенты. Однако после окончания эры благоденствия спрос на абсурдомотивацию вряд ли уменьшится.

## косметическая неврология

Упоминаний: 0 (Яндекс), 12 700 (Google)

Автор: Маргарет Талбот (Margaret Talbot)

### **(Cosmetic neurology)**

Фармацевтические методы повышения качества функционирования человеческого мозга. Допинг для умственной деятельности.

«Обычно разговоры об антидепрессантах и других медикаментозных способах регулирования человеческой нервной системы и мозговой активности вгоняют людей в депрессию», — пишет Маргарет Талбот в статье Brain Gain (The New Yorker). Однако любая технология в медицине лишь отвечает реальным вызовам времени. «Пластическая хи-

рургия появилась как вынужденный ответ на чудовищные проблемы, которые поставила в свое время перед медициной Первая мировая война: необходимо было возвращать лица солдатам после страшных ранений, — продолжает мысль Бен Макинтайер в The Times. — Впоследствии эти технологии были применены, чтобы корректировать неудачную внешность или бороться со старостью. Мне кажется, именно это произойдет и с косметической неврологией». Вопрос только в том, с какой войны возвращаемся мы.

## майндкастинг

Упоминаний: 0 (Яндекс), 30 400 (Google)

Автор: Шон Кэрролл (Sean Carroll)

### **(Mindcasting)**

Публикация сообщений, каждое из которых фиксирует одну мысль, идею, оттенок настроения, действие автора, выполняемое в настоящий момент. Так поток жизни разбивается на микрособытия, каждое из них документируется и предъявляется публике. «Люди, которые говорят, что увлечение Twitter — глупое и пустое занятие, повторяют ту же ошибку, что другие делали пять лет назад в отношении блогов. Там мы занимались „лайфкастингом“ — описанием и трансляцией жизни, сейчас ему на смену пришел „майндкастинг“ — фиксация состояния духа, мысли, настроений и идей, ссылки на нечто, значимое для нас», — пишет Шон Кэрролл в журнале Discover. Судя по аудитории Twitter (см. стр. 60), десятки миллионов людей находят «майндкастинг» интересным, а порой и необходимым занятием. [сф](#)

## МЫ ВСЕ УМРЕМ

ГОРОД АКВИЛА В ИТАЛЬЯНСКОЙ ПРОВИНЦИИ АБРУЦЦО, ЙЕЛЛОУСТОНСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ПАРК В ВАЙОМИНГЕ, А ТЕПЕРЬ ЕЩЕ И МЕКСИКА. НОВЫЕ УГРОЗЫ ЧЕЛОВЕЧЕСТВУ ПОЯВЛЯЮТСЯ КАЖДЫЙ МЕСЯЦ. НО ЭТО НЕ МЕШАЕТ ИМ ОСТАВАТЬСЯ ГЛАВНЫМИ ТЕМАМИ ОБСУЖДЕНИЯ И ДРАЙВЕРАМИ ДЛЯ ЦЕЛЫХ ИНДУСТРИЙ.

текст КОНСТАНТИН БОЧАРСКИЙ

### Солнце

**Где находится:** 149,6 млн км от Земли  
**Чем опасно:** нарастание силы радиомагнитного излучения грозит вывести из строя электроинфраструктуру Земли  
**Предположительное время катастрофы:** 2011–2012 годы, на которые придется пик очередного цикла солнечной активности  
**Количество потенциальных жертв:** 2 млн человек  
**Потенциальный ущерб:** \$70–300 млрд  
**Нанесенный ущерб:** в марте 1989 года геомагнитная буря вывела из строя систему электроснабжения провинции Квебек, оставив без электричества и радиосвязи несколько миллионов человек в Канаде и США  
**Драйвер индустрий:** исследование космоса, разработка систем радиомагнитной защиты электронных устройств

### Йеллоустонский супервулкан

**Где находится:** Йеллоустонский национальный парк, Вайоминг (США)  
**Чем опасен:** взрыв супервулкана, способный привести к «ядерной зиме» на значительной части земного шара  
**Предположительное время катастрофы:** ближайшие несколько тысяч лет, при этом вероятность катастрофы в течение нашей жизни равна 0,15%  
**Количество потенциальных жертв:** 2 млрд человек  
**Потенциальный ущерб:** 60–70% суммарного ВВП планеты на протяжении десятилетий  
**Нанесенный ущерб:** 28 погибших и ущерб в \$11 млн при небольшом извержении в 1959 году  
**Драйвер индустрий:** туризм

### Астероиды и метеориты

**Эпицентр угрозы:** космос  
**Чем опасны:** столкновению с крупным астероидом может привести к глобальной катастрофе и сдвигу земной коры  
**Предположительное время катастрофы:** самый опасный астероид VD17 столкнется с Землей в 2102 году с вероятностью 0,1%  
**Количество потенциальных жертв:** большая часть населения Земли  
**Потенциальный ущерб:** при столкновении VD17 с Землей выделится энергия, сопоставимая со взрывом всех ядерных арсеналов планеты  
**Нанесенный ущерб:** если б Тунгусский метеорит упал на несколько часов раньше, мы бы могли лишиться Санкт-Петербурга  
**Драйвер индустрий:** в 2009-м бюджет NASA, включая противодействие астероидной угрозе, составил \$20 млрд

### Вирус A/H1N1 (свиной грипп)

**Эпицентр угрозы:** Мексика, США  
**Чем опасен:** в отличие от птичьего гриппа передается от человека к человеку, что чревато пандемией  
**Предположительное время катастрофы:** осень 2009 года  
**Количество потенциальных жертв:** треть населения планеты  
**Потенциальный ущерб:** \$3,1 трлн и падение глобального ВВП на 4,8% в случае пандемии  
**Нанесенный ущерб:** более 12 тыс. подтвержденных случаев заболевания, более 80 погибших  
**Драйвер индустрий:** фармацевтическая промышленность. На борьбу с эпидемией Всемирный банк планирует выделить более \$200 млн, США – \$1,5 млрд

### Глобальное потепление, таяние ледников

**Эпицентр угрозы:** Антарктида  
**Чем опасны:** в ближайшие 100 лет уровень мирового океана повысится на 1 м и в зоне затопления окажутся 80% городов Земли  
**Предположительное время катастрофы:** конец XXI века  
**Количество потенциальных жертв:** 600 млн человек  
**Потенциальный ущерб:** к 2080 году ежегодные убытки от повышения уровня океана достигнут 18 млрд евро  
**Нанесенный ущерб:** повышение уровня мирового океана на 1 см вынуждает переселяться 1 млн человек  
**Драйвер индустрий:** строительство, производство материалов, необходимых для возведения дамб, и т. д. сф



# «Если вы несете людям евангелическое послание только от себя или от группы единомышленников, вас мало кто услышит»



**Крис ДиБона,**  
менеджер компании Google  
по продуктам с открытым  
кодом, евангелист сообще-  
ства разработчиков Linux

и проповедуя ценности, которыми обладает компания или сообщество.

Мне кажется, бизнес недооценивает ресурсы евангелизма. Мой отец работал в нефтяной компании, и я помню, какое удовольствие ему и его друзьям доставляли разговоры о технологиях нефтедобычи и нефтепереработки. Они вполне могли бы рассказывать клиентам о новых изобретениях в сырьевом бизнесе, привлекая их интерес к отрасли и компании. Через евангелизм можно показать ценности компании или сообщества. Я думаю, что, например, у «Газпрома» нет человека, который ходил бы по разным аудиториям и рассказывал людям, как проводятся геологоразведочные работы, как добывается газ, как снимаются пласты земли,— а ведь это, должно быть, захватывающая тема. Таким большим компаниям в дополнение к рекламному отделу стоит иметь департамент евангелистов. Будущее за технологией и за ними.

Google и евангелисты уже извлекают обоюдную пользу из сотрудничества. Когда я стал работать в компании, то сразу почувствовал другой уровень внимания к своим идеям по открытому коду в программировании. А брэнд, в том числе и с моим участием, стал лидером в организации фестивалей для программистов открытого кода. Капитаны инновационных сообществ, становясь корпоративными евангелистами, придают компании дополнительный импульс. ☑

**Первым евангелистом**, которого я увидел, был Гай Кавасаки. О последних трендах в хай-теке он рассказывал с блеском, отлично общаясь с аудиторией, приобретая заинтересованных слушателей и потенциальных клиентов — «прихожан». Евангелизм в моем понимании похож на просветительский маркетинг. А модель интеллектуального миссионерства постепенно распространяется за пределы гик-культуры. Например, в науку — идеальную среду для евангелизма, о чем свидетельствует небывалый расцвет pop science в мире. Один из ярких евангелистов цеха астрофизиков и его интересов — Брайан Кокс, научный консультант фильма Дэнни Бойла «Пекло». Или мой коллега по Google математик Питер Норвиг, изучающий возможность создания искусственного интеллекта. Правда, его рассуждения — в силу сложности темы — порой недоступны неподготовленной аудитории. Идеальный евангелист должен сочетать компетентность и доступность, рассказывая о знании

**«Чтобы заглянуть в будущее, достаточно располагать досугом, любопытством и воображением. Так я предсказал и кризис, и последующую ненависть к банкирам»**



**Ричард Уотсон,**  
автор футурологического  
бестселлера «Файлы будущего»

**Современная футурология** — нечто среднее между прозой Артура Кларка и отделом сценарного планирования Shell. Например, я продаю микс из лекций, исследований рынков будущей еды или будущих медиа и прогнозов конкретной компании на 10–20 лет. Так я создавал сценарии банкинга-2012, общественных библиотек-2030, образования-2025. Прочитывая уйму специализированной литературы, я при этом пользуюсь не только своим воображением, но и чужим.

Так, несколько лет назад я опробовал методику «невинных мозгов». Получив от Toyota заказ на прогноз «Как люди будут покупать машины», вместо обычных фокус-групп я собрал архитектора, промышленного дизайнера, продавца страховых полисов и планировщика пространств супермаркетов. Они понятия не имели о маркетинговых тонкостях торговли машинами и потому были «невинны». Однако профессии этих людей создают условия для акта купли-продажи автомобиля, поэтому они могут продуцировать не простое, а экспертное воображение. Этот прием со «знаточными аутсайдерами» я использовал для анализа рынка газет, живописи и других индустрий.

В своих предсказаниях я не пытался забираться дальше 2050 года. Будущее не слишком радостно: нас ждет синтез технологий и насилия. Еще задолго до 2050 года с лица земли исчезнет средний класс с его уютными домами в пригороде. На многих рынках уже тает средняя ценовая категория. Это происходит в авиации, ритейле. Кризис подстегнул деление на богатых и «очень экономных». Хотя минобороны Великобритании разработало сценарий подавления радикалов из среднего класса, недовольных таким положением дел. Так что, возможно, «середнячки» еще за себя постоят. Кстати, популярность пригородов, где обитает мидл-класс, тоже сойдет на нет. Баррель по цене выше \$200 сотрет пригородные автомобильные маршруты. Кроме того, исследования показывают, что люди, живущие в городах, умственно и физически здоровее жителей пригородов, трясущихся каждый день в пробках на загазованной трассе.

Прогресс коньюмеризма дойдет до того, что люди начнут меняться детьми как машинами или другими товарами. Не нравится тебе твой малыш — иди и обменяй его на другого, может, повезет. Понятно, такие от-

ношения скажутся на росте жестокости. Сегодня население тюрем в странах, подобных США и Великобритании, растет так стремительно, что заключенных некуда девать. Мы и раньше устраивали тюрьмы-континенты — вспомните Австралию, так что не вижу причин, почему бы на Земле не появиться сначала тюрьмам-оффшорам, а затем и странам, специализирующимся на пенитенциарном обслуживании.

Эскалацию насилия ускорят технологии. Ждите пришествия умных пуль, которые можно будет програмировать на конкретный образ. И преступники, и жертвы к 2050 году будут существовать в интернете эпохи web 4.0. Если web 2.0 пропел песнь кооперации юзеров, а web 3.0 несет с собой семантический переворот, то «четвертый веб» предложит чувственный опыт пребывания в Сети. Мы будем ощущать виртуальное пространство всеми пятью чувствами, одевшись в специальную форму и наглотавшись таблеток. Но все же один продукт наших дней доживет до 2050-го. Это местные газеты, которые будут читать старики, напуганные технологическим беспределом вокруг.



ЗАЧЕМ КОМПАНИИ НУЖНЫ HR-СПЕЦИАЛИСТЫ? ЧТОБЫ ВЕСТИ КАДРОВУЮ ДОКУМЕНТАЦИЮ, НАНИМАТЬ ЛЮДЕЙ И ОБУЧАТЬ ИХ. ОДНАКО МНОГИЕ ЭЙЧАРОВСКИЕ ФУНКЦИИ ВПОЛНЕ УСПЕШНО МОГУТ ВЫПОЛНЯТЬ И ЛИНЕЙНЫЕ МЕНЕДЖЕРЫ. ТАК ДАЖЕ ДЕШЕВЛЕ.

# HR ПО КУСОЧКАМ

текст  
ЮЛИЯ  
ФУКОЛОВА

иллюстрация  
ИРИНА  
ДЕШАЛЬТ

**Открыть вакансию** сегодня равносильно подвигу. Похоже, «Росгосстрах» собирается проявить настоящий героизм: в 2009 году компания планирует нанять сразу 5 тыс. человек. Правда, речь идет о страховых агентах.

Новичков нужно ознакомить со страховыми продуктами, обучить на выкам продаж и работе с клиентами. Экономить на этом нельзя даже в кризис: агенты — главный канал, по которому в «Росгосстрах» поступают страховые сборы. Силами собственных тренеров обучить такую армию невозможно — уже сейчас у компании более 50 тыс. агентов, а штатных тренеров всего 73. К тому же «Росгосстрах» начал жестко контролировать расходы на образование. В первую очередь под нож пошли административные издержки: аренда дорогостоящих залов, загородных пансионатов, командировочные расходы и т. д. Когда это возможно, компания использует дистанционное обучение, для чего заказала у Adobe Systems инструмент для e-learning — виртуальный класс (с помощью специаль-



Линейные руководители неплохо справляются с чужими обязанностями

ного оборудования преподаватель может вести групповые занятия, при этом слушатели в разных городах сидят у своих компьютеров). «Без ущерба для основных программ мы снизили затраты почти на 30%», — говорит директор учебного центра «Росгосстраха» Ирина Жук.

Для обучения агентов (как уже работающих, так и новичков) в «Росгосстрахе» нашли нетривиальное решение. Почему бы этой работой не заняться непосредственным руководителям агентов — менеджерам агентских групп (или МАГам)? МАГов в компании несколько тысяч человек, у каждого в группе от 10 до 20 агентов, иногда больше. «Во многих западных компаниях тренинг навыков обучения является обязательным для менеджера. И ни один руководитель не поднимется по карьерной лестнице, если не умеет развивать своих подчиненных», — рассуждает Ирина Жук.

Однако для начала нужно обучить тренерским навыкам самих МАГов. В «Росгосстрахе» разработали двухдневный тренинг, который так и называется «Учись учить». Программа появилась в компании три года назад, но сейчас, по словам Ирины, ее будут активно развивать.

Курс построен таким образом, чтобы участники тренинга поняли, как определять потребность в обучении, составлять учебный план и мотивировать взрослых слушателей на обучение. Менеджеры получают раздаточные материалы, руководство по проведению занятий и тесты, с помощью которых можно проверить знания своих подчиненных. Наконец, пробуют себя в роли преподавателей.

Любовь Савкина, начальник отдела агентских продаж (офис «Кунцево»), работает в «Росгосстрахе» уже три года. У нее в подчинении 25 агентов, и скоро появятся еще несколько человек. По ее словам, курс оказался очень полезным: преподаватели рассказывали не только о базовых вещах, но и о тонкостях тренерской работы. «Например, поддерживая контакт с аудиторией, нужно постоянно называть слушателей по имени, благодарить их за каждый ответ, — рассказывает Любовь Савкина. — Еще нам порекомендовали в последний день своих занятий надевать что-то красное: слушатели уже устанут, а яркий цвет будет удерживать их внимание. По этой же причине на доске самые важные моменты лучше писать красным маркером, а не черным».

## ЭКОНОМНЫЙ ТРЕНИНГ

Впрочем, даже обученному МАГу будет сложно вести полноценные тренинги по продажам или работе с клиентами сразу после учебы. «„Держать“ группу несколько дней способен только профессиональный тренер. МАГам я советую проводить максимум двух-трехчасовые занятия», — признается Ирина Жук. Но даже таких занятий будет достаточно, чтобы получить осязаемую выгоду.

Во-первых, важно «проникновение» обучения: 73 тренера в месяц обучат около 3 тыс. человек. МАГи, проведя даже одно занятие в месяц для 10 человек, обучат в несколько раз больше. Во-вторых, повышается скорость обучения. Кстати, сами МАГи дополнительных бонусов за преподавание не получают. Ирина Жук твердо убеждена, что неправильно доплачивать менеджеру за обучение подчиненных — это все равно что садовнику платить за полив деревьев, а не за выращенный урожай. МАГ получает косвенную выгоду: если растут сборы его группы, растет и его доход.

На сегодняшний день примерно 20–25% МАГов «Росгосстраха» уже прошли подготовку и могут обучать своих агентов. У программы «Учись учить» появился и первый внутренний заказчик — департамент автострахования. Два месяца назад директор этого подразделения Дмитрий Пурсанов заказал тренинг для своих специалистов, которые потом будут рассказывать агентам о программах автострахования. «МАГ даст агенту общее представление о страховых продуктах, а мои коллеги — более точечные знания по страхованию автомобиля, — объясняет Пурсанов. — Скажем, как убедить водителя с двадцатилетним стажем, ни разу не попадавшего в аварии, купить полис каско».

Несмотря на первые успехи, в «Росгосстрахе» трезво оценивают педагогические таланты линейных

менеджеров. «Не все МАГи смогут качественно обучать агентов сразу, потому что, образно говоря, этот газон нужно стричь 200 лет,— говорит Ирина Жук.— Но мы рассчитываем, что в течение двух-трех лет 70–80% МАГОв будут регулярно и качественно вести обучение подчиненных, и это хороший результат».

## ЛЕКАРСТВЕННЫЙ ОТБОР

Менеджеры крупных компаний сами подбирать персонал не привыкли — им достаточно позвонить в HR-службу и попросить найти сотрудника. Всю черновую работу по поиску и отбору кандидатов выполняют эйчары.

В фармацевтической компании «Санофи-Аventис» даже до кризиса ничего подобного не было. Ее бизнес в регионах развивался без наличия офисов, соответственно, нигде не было местных эйчаров. Каждый региональный менеджер подбирал медицинских представителей самостоятельно, в основном опираясь на житейский опыт. При этом HR-директор из Москвы взаимодействовал с кадровыми агентствами, помогал менеджерам советами, иногда проводил телефонные интервью.

Чтобы усовершенствовать процесс подбора, «Санофи-Аventис» обратилась к компании DeTech, чьи консультанты помогли разработать целевую модель компетенций. Их получилось шесть, среди них — нацеленность на результат, эффективная коммуникация и саморазвитие. Осталось только научить менеджеров профессионально проводить интервью по компетенциям. В конце 2008 — начале 2009 года подобный тренинг в DeTech прошли около 70 региональных руководителей «Санофи-Аventис».

Главным открытием для менеджеров стало понимание, что нет такого волшебного вопроса, задав который можно узнать о человеке все. Интервью по компетенциям — это исключительно сбор фактов. Например, нацеленность на результат можно оценить, спросив: «Приведите пример, когда вы достигали какой-либо цели? Что вы делали, чтобы ее достичь?»

«Зная, как человек вел себя в недавнем прошлом, можно сделать вывод, что с большой долей вероятности он будет так же вести себя в аналогичной ситуации и в будущем,— говорит дирек-

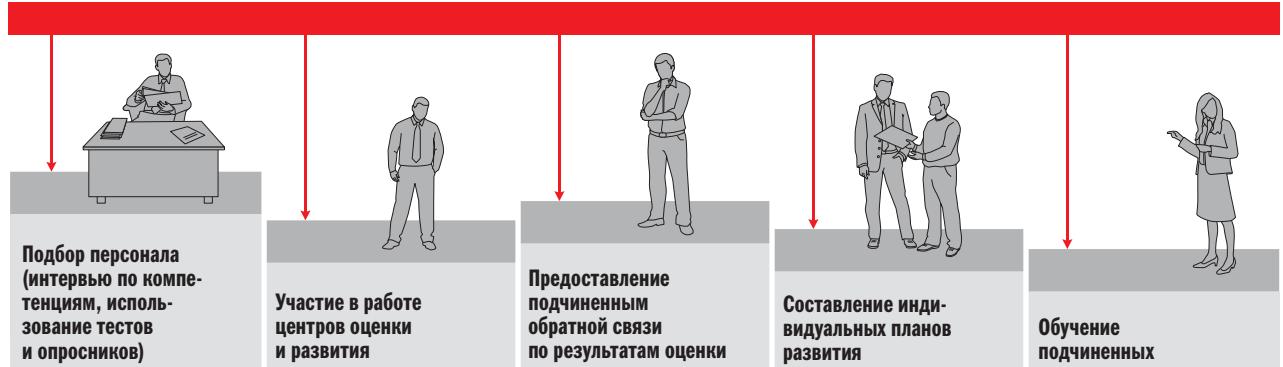
тор по развитию DeTech Светлана Симоненко.— Поэтому не стоит обсуждать, как кандидат поступил бы в той или иной ситуации,— человек должен описывать случаи, реально происходившие в его работе».

На оценку одной компетенции придется потратить не менее 15 минут — значит, на собеседование уйдет как минимум полтора часа. Кроме того, менеджеры усвоили, что ответы собеседника надо записывать, потому что многие важные вещи быстро забываются.

Как отметил один из региональных руководителей «Санофи-Аventис» Дмитрий Орлов, после тренинга ему стало гораздо проще проводить собеседование. По его словам, раньше он готовил какие-то вопросы, а теперь достаточно изучить резюме и начать беседу «живому». Полученные знания он сразу применил на практике и нанял несколько человек на должности медицинских представителей. Так что линейные руководители не плохо справляются с функциями эйчара.

Если примеру «Росгосстраха» и «Санофи-Аventис» последуют другие компании, то потребность в услугах HR-специалистов заметно снизится. В конце концов, персоналом управляют непосредственные руководители, а не кадровики. ©Ф

## ЧТО ЛИНЕЙНЫЙ МЕНЕДЖЕР МОЖЕТ ДЕЛАТЬ ВМЕСТО КАДРОВИКА



КОМПАНИЯ «АСКОНА», ОДИН ИЗ КРУПНЕЙШИХ В РОССИИ ПРОИЗВОДИТЕЛЕЙ МАТРАСОВ, ПОПЫТАЛСЬ ПЕРЕВЕСТИ СВОЙ ПРОДУКТ В КАТЕГОРИЮ ТОВАРОВ ИМПУЛЬСНОГО СПРОСА. ОНА РАССЧИТЫВАЕТ ОКАЗТЬСЯ В ПЛЮСЕ НА ПАДАЮЩЕМ РЫНКЕ.

## ИМПУЛЬС ИЗ КОРОБКИ

### Раз в три месяца, по выходным, топ-менеджеры

«Асконы» работают продавцами в IKEA. Они сотрудничают с ритейлером с 2003 года и таким образом изучают покупательский спрос. «Каждый второй покупатель хочет забрать матрас немедленно, но двуспальный матрас на независимом пружинном блоке можно увезти с собой разве что на небольшом грузовике», — рассказывает Роман Ершов, исполнительный директор ТД «Аскона».

Многие производители, в том числе и «Аскона», уже давно освоили технологию скручивания пружинных матрасов в рулон. Его диаметр — 25–45 см, в таком виде матрас умещается в легковом автомобиле. Однако 80% продаж российского рынка приходится на более габаритные двуспальные матрасы. «Аскона» первой не только в России, но и в мире смогла спрессовать, скрутить и сжать матрасы таким образом, чтобы поместить их в удобную для покупателя упаковку — картонную тележку на колесиках размером 20 x 50 см. На своих тележках компания находитесь въехать в нетрадиционную для матрасников розницу — мультиформатные сети.

### ЖЕСТКОЕ ПАДЕНИЕ

На запуск новой технологии «Асконе» понадобилось почти два года, правда, при весьма незначительных инвестициях. Давний партнер по пружинному производству «Асконы», американская компания Leggett & Platt, сформулировала требования ко всем материалам, вплоть до ниток, чтобы те скручивались, не теряя прочности. По заказу «Асконы» итальянская Technomak разработала эксклюзивное оборудование стоимостью \$200 тыс. Еще в \$50 тыс. обошлось переоснащение имеющихся конвейерных линий. Первая партия матрасов в компактной упаковке была выпущена в ноябре 2008 года. Как оказалось, весьма своевременно.

До недавнего времени дела у производителей матрасов (четверка лидеров — «Аскона», «Консул», «Горис» и «Орматек» — занимает почти 70% рынка) шли хорошо. Так, в 2008 году выручка «Асконы» составила \$93,4 млн, что выше результатов 2007-го на 67%. Рынок в целом, по оценкам компании, вырос в денежном выражении на 40%. Но в I квартале 2009 года продажи матрасов снизились на 20%, а мебели для спальни — на треть.

В ближайшем будущем ситуация вряд ли изменится в лучшую сторону. Согласно исследованию, проведенному компанией «GfK Русь», мебель и товары для дома — одни из первоочередных ве-

щих, от покупки которых россияне воздержатся в 2009 году (12% респондентов). Больше собираются экономить только на одежде, обуви, аксессуарах (20%), косметике и парфюмерии (13%).

До сих пор «Аскона» продавала свою продукцию через традиционные для производителей матрасов каналы сбыта: мебельные центры и специализированную розницу, в том числе через собственную сеть «Матрасомагазин» (около 30 магазинов по стране). Однако из-за кризиса мебельные центры столкнулись с резким падением трафика. В компании рассчитывают, что новая технология позволит выйти на другие каналы сбыта, которые не так пострадали от кризиса.

### НЕТРАДИЦИОННАЯ ОРИЕНТАЦИЯ

«Мы хотим перевести наш новый продукт в категорию импульсного спроса, — объясняет Роман Ершов. — Это легко, когда матрас размером 180 x 200 см можно просто катить в коробке на колесиках и сразу забрать с собой, не тратя деньги на доставку». Самый тяжелый матрас в транспортной упаковке весит 30 кг, но, когда его везут как чемодан, это практически не ощущается.

Компания ведет переговоры с несколькими федеральными ритейлерами, в том числе с продуктовыми. «Малогабаритные» матрасы займут на полках не больше места, чем ящик пива. Поэтому потенциальнym партнером для «Асконы» может стать любой магазин, где есть секция товаров для дома.

«„Аскона“ делает правильную ставку, налаживая канал сбыта в тех магазинах, куда люди ходят в среднем три раза в неделю», — комментирует Игорь Качалов, генеральный директор консалтинговой компании «Качалов и коллеги».

По словам Ершова, в стадии завершения находится подписание контракта с «Ашаном», куда «Аскона» будет поставлять свои сжатые ма-



Роман Ершов собирается положить всю Россию на «Гору матрасов»

**«Малогабаритные» матрасы займут на полках не больше места, чем ящик пива. Поэтому потенциальным партнером компании может стать любой магазин, где есть секция товаров для дома**

трасы под private label сети. Новинкой заинтересовался и крупнейший мировой ритейлер Wal-Mart. Сейчас «Аскона» консультирует американского ритейлера по своей технологии, и не исключено, что станет поставлять свою продукцию на экспорт. А вот IKEA, кстати, пока не согласилась продавать инновационный продукт «Асконы».

Работа с мультиформатными ритейлерами осложняется тем, что обычно покупатель хочет видеть, как выглядят матрас в разложенном виде, попробовать его на ощупь. «Аскона» пытается договориться с сетями, чтобы некоторые из ее восьми моделей скручивающихся матрасов были представлены в развернутом виде. Однако убедить тот же «Ашан» отдать часть своей площади под мебельную выставку компания пока не смогла.

С другой стороны, в пользу покупки матраса «не глядя» может сыграть его цена. Самый дешевый односпальный скручивающийся матрас «Асконы» стоит 1,4 тыс. руб., двухспальный — 2,4 тыс. руб. В среднем «малогабаритные» матрасы «Асконы» на 20% дешевле, чем стандартные других российских производи-

телей. За такую цену матрас можно прихватить «заодно» с другими покупками. Стоимость удается снизить за счет сокращения логистических издержек: загрузка машины коробочными матрасами увеличивается в четыре-пять раз по сравнению с обычными.

### ЛОВЛЯ СЕТЬЮ

Для реализации новинки «Аскона» запустила в ноябре 2008 года еще и собственную розничную сеть — «Гора матрасов». Ее формат cash & carry пока непривычен для российского матрасного ритейла.

«Мы решили отойти от стандартной логики мебельщика и не арендовать для „Горы матрасов“ площади в мебельных центрах,— говорит Роман Ершов.— В таких центрах целевой трафик. Люди приезжают за мебелью и готовы дожидаться доставки. Конкурентное преимущество „Горы матрасов“, таким образом, не будет очевидным». Очевидно

## АРХИВАЦИЯ МАТРАСА



ено в многоцелевых торговых комплексах. Да и посетителей там по определению больше, чем в узкоспециализированных центрах.

Небольшой магазин площадью 70–80 кв. м «Аскона» оформляет баннерами и информирует покупателей, что любой матрас можно забрать немедленно. Так компания пытается стимулировать посетителей к импульсной покупке.

Конечно, говорить об импульсном спросе можно с большой долей допущения. Сегодня каждую «Гору матрасов» посещают всего около 80 человек в день, хотя трафик среднего торгового центра измеряется тысячами. С другой стороны, высок показатель

**Покупатель хочет попробовать матрас на ощупь, но убедить ритейлера отдать часть площади под выставку «Аскона» пока не смогла**

конвертации посетителей в покупателей: ежедневно в одном магазине «Гора матрасов» совершаются шесть–семь покупок. «Для старта это хороший показатель», — утверждает Ершов.

Средний чек в «Горе матрасов» — 12 тыс. руб., что на 20% больше, чем в момент запуска проекта полгода назад. Ершов объясняет это тем, что раньше продавались в основном самые дешевые модели. Теперь продавцы научились торговать более дорогими матрасами. Главное — убедить покупателей в том, что любой скрученный матрас все равно дешевле, чем аналогичный по качеству традиционный.

Ежемесячная выручка с квадратного метра в «Горе матрасов» составляет около 30 тыс. руб. «Минимально мы закладываем 20 тыс. руб.», — говорит Ершов. Учитывая, что затраты на открытие одного магазина, включая оборудование, аренду и рекламную поддержку, составляют чуть больше 300 тыс. руб., инвести-

ции в новую точку отбиваются чуть ли не за месяц.

### МАТРАС СО СМЕТАНОЙ

В настоящий момент «Гора матрасов» насчитывает уже 30 магазинов по стране, половина из которых принадлежит «Асконе», а половина работает по франшизе. На выставке «Евроэкспомебель» в Москве в мае этого года «Аскона» впервые широко представила проект и сразу заключила более 30 новых контрактов с франчайзи.

К концу года Роман Ершов планирует открыть около 60 собственных и 60 франчайзинговых магазинов и рассчитывает на падающем рынке увеличить продажи на 15% в натуральном выражении. Сейчас «Аскона» производит 4,2 тыс. матрасов в сутки, из которых 200 штук — по новой технологии. К концу года эта цифра должна увеличиться как минимум до 900.

«Аскона» присматривается и к еще одному каналу сбыта — «магазинам у дома». Ведь если матрасы будут покупать люди, приехавшие за мелким оптом в «Ашан», то почему их не может приобрести человек, вышедший за баночкой сметаны? сф

текст АЛЕКСАНДРА УБОЖЕНКО

ИД «Коммерсантъ» и издательство «Эксмо» представляют

# ЭТО его рук дело

Трудовые будни олигарха



библиотека **Коммерсантъ**

[www.abramovich.eksмо.ru](http://www.abramovich.eksмо.ru)

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.labirint-shop.ru](http://www.labirint-shop.ru), [www.biblion.ru](http://www.biblion.ru), [www.bizbook.ru](http://www.bizbook.ru) и [www.bolero.ru](http://www.bolero.ru)

реклама

ИД «Коммерсантъ» и издательство «Эксмо» представляют

# ЭТО просто обман

НО КАКОЙ БЛЕСТЯЩИЙ!



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.labirint-shop.ru](http://www.labirint-shop.ru), [www.biblion.ru](http://www.biblion.ru) и [www.bolero.ru](http://www.bolero.ru)

реклама



ПРОИЗВОДИТЕЛЬ СИСТЕМ БЕЗОПАСНОСТИ «АРКАН» ДО НЕДАВНИХ ПОР РАБОТАЛ НА РЫНКЕ B2B, А КОГДА ДОХОДЫ ОТ КОРПОРАТИВНОЙ КЛИЕНТУРЫ НАЧАЛИ ПАДАТЬ, ПЕРЕКЛЮЧИЛСЯ НА ФИЗИЧЕСКИХ ЛИЦ. ДЛЯ ЭТОГО ПРИШЛОСЬ РАЗРАБАТЫВАТЬ НОВЫЕ МАРКЕТИНГОВЫЕ ХОДЫ.

## ЗАКОНЫ ФИЗИКА

**Осенью** прошлого года руководство группы «Аркан» пришло к выводу, что хорошие связи с госструктурами сослужили компании плохую службу.

«Аркан», специализирующийся на разработке систем безопасности для транспорта и недвижимости, был основан выходцами из Минсвязи и петербургского «Телекоминвеста» и издавна зарабатывал на масштабных проектах для федеральных ведомств и крупнейших телефонных компаний. Эти заказы приносили «Аркану» более 60% выручки (остальное поступало главным образом от мелкой корпоративной клиентуры). Но когда из-за кризиса бюджеты ведомств и экстренных служб типа «Скорой медицинской помощи» сократились, объем заказов у «Аркана» просел на треть. В конце 2008 года компании пришлось пересмотреть стратегию развития и сделать упор на новую для нее категорию потребителей — физических лиц, владельцев автомашин и недвижимости.

Нельзя сказать, что раньше «Аркан» совсем пренебрегал «физиками». Компания успешно продавала спутниковые противоугонные системы владельцам дорогих иномарок (от \$40 тыс. за машину) в своем родном городе — Санкт-Петербурге. Новая же цель заключалась в том, чтобы сделать «физиков», как состоя-

тельных, так и небогатых, ключевым источником доходов. Частные клиенты меньше подвержены влиянию глобальных экономических потрясений, нежели корпоративные заказчики. И хотя розничный рынок спутниковых охранных систем тоже просел из-за кризиса, падение смягчили значительные накопления, все еще остающиеся у населения.

В рамках новой стратегии руководители компании задумались о менее доходной, но гораздо более многочисленной клиентуре — владельцах демократичных иномарок за \$10–15 тыс., машин АвтоВАЗа, а также о собственниках квартир и дач. Для этого пришлось изменить ассортимент, методы продвижения и каналы продаж.

### ОТСЕЧЕНИЕ ЛИШНЕГО

В отличие от корпоративных клиентов массовый «физик» очень чувствителен к цене. «Глупо ставить на „Жигули“ спутниковые системы за 70–90 тыс. руб., а 20 тыс. — вполне приемлемая цена», — говорит коммерческий директор ГК «Аркан» Владислав Берент. Первым делом «Аркан» выпустил «облегченные»

противоугонные комплекты — в них нет наворотов вроде защищенного радиоканала.

Затраты владельца имущества складываются не только из стоимости оборудования, но и из ежемесячной абонентской платы. Ее взимают за то, что машина или дача клиента круглосуточно находится на контроле дежурно-диспетчерской службы «Аркана». Поскольку небогатый «физик» не готов платить за это 30–50 тыс. руб. в год, компания ввела для потребителей эконом-класса усеченный тариф: клиент оплачивает только базовый сервис — контроль местонахождения машины, срабатывание «тревожной» кнопки и передачу информации о попытке угона в милицию. За любые дополнительные услуги вроде дистанционной блокировки двигателя доплачивается по факту.

К тому же в расчете на массовых клиентов, ценивших удобство, компания «нагрузила» свою диспетчерскую службу множеством полезных сервисов, не относящихся к охране. Например, в конце 2008 года «Аркан» запустил услугу «Содействие на дорогах»: клиент может позвонить диспетчеру и запросить

## **Частные клиенты меньше подвержены влиянию глобальных экономических потрясений, нежели корпоративные заказчики**

техпомощь, вызвать эвакуатор и аварийного комиссара. В Санкт-Петербурге через диспетчера можно даже заказать доставку еды, воды, забронировать авиабилеты и т. д. Розничный потребитель, даже бюджетный, легко идет на подобные дополнительные траты, отмечает заместитель гендиректора ГК «Аркан» Максим Струкалев.

### **УДАР ПО ТОЧКАМ**

Однако как выйти на массовых клиентов компании, которая до сих пор имела дело с корпоративными заказчиками? Розничных магазинов у «Аркана» нет — менеджеры по продажам общались с руководителями ведомств-заказчиков, так как каждый проект требовал индивидуального подхода. Теперь же компании пришлось переобучить имеющихся продавцов и расширить их штат в ключевых городах — Москве и Санкт-Петербурге. Но работают продавцы не с «физическими» напрямую, а с партнерами по сбыту — автодилерами и сервисными центрами.

Основной канал розничных продаж «Аркана» — автосалоны, ведь охранные системы, как правило, приобретаются вместе с машиной. У компании уже имелась группа менеджеров по сбыту, работавшая с дилерами дорогих автомобилей, но нужно было закрепиться еще и в секторе демократичных иномарок. Для этого «Аркан» создал отдельную группу продаж по работе с дилерами корейских, китайских и французских производителей в Москве и Санкт-Петербурге.

Компания вышла на собственников сетевых автосалонов и предложила им продавать сервис «Содействие на дорогах» под автомобильными брендами: не «Аркан-содействие на дорогах», а «Volkswagen-содействие (или, скажем, Toyota-содействие) на дорогах». Это дает дилеру возможность «отщипнуть» часть абонентской платы, которая достается «Аркану», и, соответственно, повышает лояльность автопродавца. Чтобы заинтересовать рядовых сотрудников автосалонов (ведь от совета продавца зависит решение клиента), «Аркан» разработал для них бонусные программы (размер вознаграждений не раскрывается).

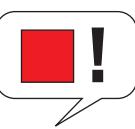
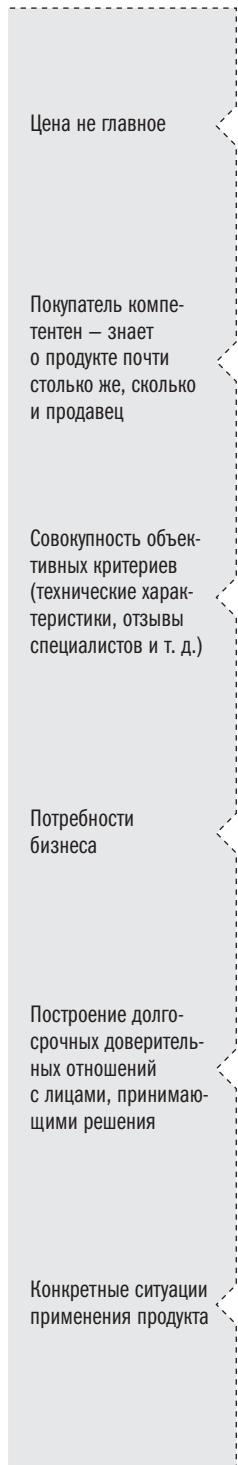
В регионах «Аркан» избрал иной метод продвижения: в тех городах, где компания еще не была представлена (в частности, в Самаре, Тольятти и Новосибирске), она наняла торговых представителей. Последние находятся в автосалонах, сервисных центрах и непосредственно общаются с клиентами.

### **БЮРО СОВЕТОВ**

Помимо сбыта через автодилеров у «Аркана» появился еще один канал продвижения. Речь идет о страховых компаниях: сами они противоугонные системы не продают, но фактически предопределяют выбор конечного потребителя. Например, страховщик берется застраховать машину от ущерба и угона, но предварительно советует ее владельцу поставить спутниковую систему безопасности. И предлагает клиенту список компаний, в которые следует обратиться (например, «Аркан», «Цезарь сателлит», «Автолокатор», «Эшелон» и др.). А заодно обещает скидку 50–80% по риску угона (в зависимости от выбранной модели). Льгота внушительная — 80-процентная скидка может полностью компенсировать затраты на «спутник».

## РАЗЛИЧИЯ МЕЖДУ КОРПОРАТИВНЫМ И ПОТРЕБИТЕЛЬСКИМ МАРКЕТИНГОМ

### Корпоративные клиенты



### Розничные потребители

Чувствительность к цене

Потребитель знает о продукции неизмеримо меньше, чем продавец

Субъективные предпочтения (имидж марки, удобство)

Индивидуальные желания

Манипулирование покупателем, игра на его чувствах

Особенности поведения потребителя

Понятно, что потребитель наверняка выберет ту систему, за которую страховщик даст максимальную скидку на полис. «Аркан» уже договорился с некоторыми страховщиками об эксклюзивных 70–80-процентных скидках по риску угона при установке своей системы.

Кроме того, «Аркан» получил от лояльных страховщиков доступ к их агентским сетям, насчитывающим сотни людей. Продавая полис каско, агент предлагает клиенту подписать контракт на покупку комплекта «Аркан» (с установкой в сервисном центре компании), с каждого договора получая 20% комиссионных. Агенты также выводят «Аркан» на автовладельцев, раньше использовавших другие спутниковые системы, но со сменой машины оказавшихся открытыми для альтернативных предложений. Это идеальная аудитория для «Аркана» — подготовленные потребители, которым не нужно долго объяснять преимущества спутниковых охранных систем.

Для продвижения услуг по охране квартир и дач «Аркан» тоже нашел своеобразный канал влияния — правление дачных поселков и товариществ собственников жилья. Менеджеры «Аркана» выходят на поселковые администрации, предлагают им поставить на охрану весь поселок (естественно, с выплатой премии правлению). Те созывают общее собрание и рекомендуют систему владельцам участков. После этого к дачникам приезжают специалисты «Аркана» и ставят охранные системы.

### ПРЯМОЙ НАВОДКОЙ

Самая серьезная проблема в розничном маркетинге — донести до потребителя технические преимущества системы «Аркан» вроде защищенного радиоканала, говорит Владислав Берент. К тому же «физика» со всех сторон осаждают конкурирующие производители.

И чтобы общаться с потребителями напрямую, «Аркан» недавно перепрофилировал свой сайт, разделив его на корпоративную и розничную части, а также организовал собственный call-центр. Кроме того, компания начала использовать для продвижения независимые специализированные порталы вроде Auto.ru, Cardriver.ru или Auto-dealer.ru. Технические специалисты «Аркана» регулярно посещают эти сайты, участвуют в дискуссиях, посвященных охранным системам, отвечают на вопросы и дают советы. На этих же сайтах компания начала размещать прямую рекламу своих услуг (чего «Аркан» никогда раньше не делал, общаясь с корпоративными заказчиками), обыгрывая сильнейший эмоциональный мотив «физика» — заботу о личной безопасности.

Теперь в планах «Аркана» создание собственного интернет-магазина. Потребитель сможет изучить модели на сайте, заказать и оплатить систему, а потом в назначенное время приехать в сервисный центр «Аркана» для ее монтажа.

По собственным данным компании, в первом квартале этого года она увеличила свою долю на розничном рынке средств мобильной безопасности на 10%. По прогнозу Владислава Берента, уже к концу 2009-го вклад «физиков» в выручку группы достигнет 60%.

Получается, что и в отношении таких сложных товаров, как спутниковые системы, действуют маркетинговые инструменты, применимые к товарам широкого потребления. В любом бизнесе можно найти крючки, чтобы зацепить «физика». [сф](#)

текст ЮЛИАНА ПЕТРОВА

## АЛКОГОЛЬ И ДОРОГА НЕСОВМЕСТИМЫ

В 2008 году в РФ произошло 13 611 ДТП по вине нетрезвых водителей, в которых:  
 - 2 383 человека погибли,  
 - 19 887 человек получили ранения\*.

\*Статистика аварийности в Российской Федерации за 2008 год.  
 Данные Департамента ОБДД МВД России  
<http://www.gibdd.ru/>



МНЕНИЯ ЧИТАТЕЛЕЙ «СЕКРЕТА ФИРМЫ» О ТОМ, КАК КОМПАНИИ «CENTURY 21 РОССИЯ» НАЛАДИТЬ РАБОТУ С ФРАНЧАЙЗИ, РАЗДЕЛИЛИСЬ. ОДНИ СОВЕТУЮТ НАКАЗАТЬ ДОЛЖНИКОВ, ДРУГИЕ – УЗНАТЬ ПОТРЕБНОСТИ ПАРТНЕРОВ И ПОМОЧЬ ИМ БОЛЬШЕ ЗАРАБАТЫВАТЬ.

# РЕНТГЕН ДЛЯ ФРАНЧАЙЗИ

текст НИНА ДАНИЛИНА

## ПРОБЛЕМА

Сеть агентств недвижимости «Century 21 Россия» недополучает роялти от некоторых франчайзи. Партнеры объясняют задержку выплат отсутствием сделок. Но франчайзер не исключает, что агентства предпочитают скрывать сделки для сокращения издержек.

Франчайзи «Century 21 Россия» работают в десяти городах. Чем дальше от Москвы находится агентство недвижимости, тем сложнее его контролировать. Конечно, в договоре есть пункт о штрафах за невыплату роялти, но в компании считают, что штрафовать партнеров сейчас все равно что задушить их бизнес. Год назад «Century 21 Россия» вложилась в разработку CRM-системы, позволяющей планировать все процессы в агентстве недвижимости — от «холодных» звонков до закрытия сделки. Но многие франчайзи этот сервис не используют.

В компании уверены: единственный вариант заставить франчайзи платить — предложить им дополнительную ценность, показать, что они платят не впустую. Но как это сделать? Компания уже пошла на уступки некоторым агентствам, например ввела отсрочку на уплату роялти на три месяца, а на уплату паушального взноса — до шести месяцев. «Century 21 Россия» проводит для агентов тренинги, учит их продажам на падающем рынке. Фото лучшего агента месяца размещается на сайте компании, а лучшего агента года отправляют за счет центрального офиса на конференцию профессионалов рынка недвижимости в США. Однако все эти меры не помогли в сборе роялти.

Что делать компании — наказывать франчайзи или терпеть убытки? Как на законном основании обязать франчайзи платить комиссионные? Эти вопросы были вынесены на обсуждение в «Банк решений» — совместный проект «Секрета фирмы» и сообщества менеджеров Executive.ru. Из полученных решений члены жюри отобрали пять лучших и одно худшее.

**Вадим Ларин,**  
директор по маркетингу «Century 21 Россия»:

— Многие читатели предлагали решения, которые мы уже используем, либо те, что проблематично вовлечь в жизнь. Например, мотивировать франчайзи снижением роялти или возвратом 25% паушального взноса. Дело в том, что мы связаны финансовыми обязательствами с головным офисом в США и менять правила игры не в наших силах — о рассрочке на уплату роялти удалось договориться, но снизить их сумму нам не разрешили.

Матвей Ляпин предложил проанализировать емкость рынка по каждому региону. Но тогда наши затраты превысили выгоду. Кроме того, мы решили пока не выходить в новые регионы, сосредоточившись на Москве и области — их легче контролировать.

Моим фаворитом стал Константин Зеленщиков, давший алгоритм принятия решений и выявления потребностей франчайзи. Он предлагает выбрать приоритетные составляющие сервисного пакета и акцентировать на них свои усилия, а более трудоемкие и менее востребованные убрать плюс добав-



Евгений Дитковский, Светлана Князева и Вадим Ларин (слева направо) решили, что франчайзи компании «Century 21 Россия» нужен и пряник, и кнут

вить то, что действительно необходимо агентствам. Например, сейчас их интересует база данных недвижимости. Для ее создания нужно синхронизировать сайты всех агентств, что мы и делаем.

Сергей Лоханов предложил заключить соглашения с крупными банками о продаже заложенных активов через наших партнеров, не имеющих просрочек по обязательствам. Он мыслит в верном направлении и практически предугадал наши действия. Заложенные активы продаются в основном на закрытых аукционах, но мы решили пойти дальше. В июле совместно с банком-партнером планируем

устроить первый открытый российский аукцион недвижимости.

На мой взгляд, проблему с сокрытием сделок можно решить только одним способом — материально мотивировать самих агентов. Не стоит забывать и о знаках почета, призах. Можно взять на вооружение и идею Александра Богзы о создании программы франчайзинга для индивидуальных риэлтеров. В настоящий момент количество агентов, которые работают на себя, серьезно возросло. А ведь каждый настоящему успешный риэлтер — наш потенциальный партнер. В этом направлении мы обязательны будем работать.

## ПРАКТИК

**Светлана Князева,**  
директор по франчайзингу «Росинтер ресторанто холдинг»:

— Заставить франчайзи пользоваться CRM-системой и раскрывать сделки — невозможно. Нужно сделать так, чтобы они были в этом заинтересованы. Предложения читателей о снижении роялти для лучших агентств на 1–2% не сработают: слишком несоразмерна выгода для тех, кто раскроет свои сделки. Франчайзи должно быть выгодно принадлежать Century.

Андрей Петросян справедливо замечает, что в любой франшизе должна быть ценность. Дополнительной ценностью может стать работа с ипо-

## АВТОРЫ САМЫХ ИНТЕРЕСНЫХ РЕШЕНИЙ

МЕСТО	БАЛЛ	АВТОР	КОМПАНИЯ	ДОЛЖНОСТЬ	ГОРОД
1	27	АНДРЕЙ ПЕТРОСЯН	ОАО «РОСАГРОЛИЗИНГ»	НАЧАЛЬНИК ОТДЕЛА ОБЕСПЕЧЕНИЯ ДОГОВОРОВ ПО ВНЕБЮДЖЕТНОМУ ФИНАНСИРОВАНИЮ И ИНВЕСТИЦИОННЫМ ПРОЕКТАМ	МОСКВА
2	25	КОНСТАНТИН ЗЕЛЕНЩИКОВ	ООО «САНПИТ»	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР	МОСКВА
3	24	ЕВГЕНИЯ НОРИНСКАЯ	ООО «ОЛИМПИЯ» («CENTURY 21 ОЛИМПИЯ»)	ДИРЕКТОР	БРЯНСК
4-5	23	АЛЕКСАНДР БОГЗА	ООО «ИМИДЖ САЛОН ИВЬЕН ШАРЛИ»	УПРАВЛЯЮЩИЙ ПАРТНЕР	МОСКВА
4-5	23	ОЛЕГ ДМИТРИЕВ	ГРУППА КОМПАНИЙ «В-ЛЮКС»	ДИРЕКТОР ДЕПАРТАМЕНТА РЕГИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ	МОСКВА

**Как оценивались бизнес-решения.** Члены жюри выбирают несколько понравившихся им решений, которые затем детально обсуждаются. Три эксперта независимо друг от друга оценивают решения в балах (от одного до десяти) по интегральному показателю — эффективность рекомендаций по решению проблемы, описанной в кейсе. Для каждого решения вычисляется среднее арифметическое от предоставленных экспертами баллов. Победителем становится решение, получившее максимальный итоговый балл.

**ПОБЕДИТЕЛЬ**

**Андрей Петросян,**  
начальник отдела  
обеспечения договоров  
по внебюджетному  
финансированию и инве-  
стиционным проектам ОАО  
«Росагролизинг»

Единственно верный вариант заставить франчайзи платить — предложить им дополнительную ценность:

**информационные возможности**

— оперативные данные о не-  
движимости в разных регионах  
России и мира;

**межрегиональные возможности**

— организацию межрегиональ-  
ных и международных сделок;

**лоббистские возможности**

головного офиса и выход на  
госорганы, банки с развитой

**финансовые возможности**

головного офиса — использу-  
ются для проведения высоко-  
маржинальных сделок, когда  
встреча продавца и покупателя  
крайне нежелательна и сначала  
идет выкуп объекта, а затем  
его продажа конечному по-  
купателю;

**помощь по выходу на новые**

рынки — в кризисной ситуации  
нужно использовать имеющийся  
людской и информационный  
потенциал в других сферах  
бизнеса, в первую очередь по-  
граничных с риэлтерским.

**Полный вариант решения  
опубликован на сайте**  
**sf.kommersant.ru**

**Худшее решение** Клиенты,  
которые уже не платят, должны  
строго отвечать в суде

течными активами или стратеги-  
ческое партнерство с банками. Во-  
первых, это дополнительный за-  
боток для франчайзи, во-вторых,  
стратегические партнеры помогут  
Century 21 вести учет сделок.

Логично выяснить потребности  
каждого партнера. Согласна с Бори-  
сом Привезенцевым, который гово-  
рит о том, что «у партнеров не долж-  
но быть чувства, что с них сняли  
сливки и успокоились». Паушаль-  
ный взнос должен быть не просто  
платой за вход, а покупкой старта-  
па, который поможет активно раз-  
виваться.

Кайрат Тналин советует работать  
с каждым партнером индивидуаль-  
но. Нужно понять, для кого наличие  
франшизы критично, а для кого она  
неважна. После такой фильтрации  
можно избавиться от нежелатель-  
ных агентств, а с остальными про-  
водить дальнейшую работу.

Партнер Century 21 из Брянска Ев-  
гения Норинская говорит о наболев-  
шем — о том, что поддержки от ре-  
кламного фонда компании регио-  
нальные франчайзи не видят. В ре-  
гионах Century 21 рекламирует себя  
как продавца франшиз, но не про-  
двигает свои услуги для покупате-  
лей недвижимости. Это неправиль-  
но. Например, мы в «Росинтере» при-  
няли решение: если не проводим  
рекламных кампаний в регионах,  
то не собираем отчислений со сво-  
их региональных франчайзи в на-  
циональный маркетинговый фонд.  
Зарабатывать агентствам Century  
21 поможет реклама, ориентирован-  
ная на конечного потребителя.

**КОНСУЛЬТАНТ**

**Евгений Дитковский,**  
генеральный директор магазина готового бизнеса  
Deloshop:

— Руководство «Century 21 Россия»  
идет на психологические уступки,  
чтобы сохранить отношения  
с франчайзи. Но если скрытые сдел-  
ки уже допускались, то переломить  
ситуацию будет непросто. Многие

читатели предлагали провести за-  
чистку в рядах партнеров.

Ефим Алдухов заметил, что если  
Century 21 нужна прибыль, а не  
«количество точек», то нужно за-  
крывать неуспешных франчайзи.  
Александр Богза предложил прове-  
сти аккредитацию партнеров, вве-  
сти эксклюзивные права на работу  
с регионом с передачей всей кли-  
ентской базы компании, прошед-  
шей аккредитацию. Олег Дмитриев  
посоветовал оптимизировать число  
франчайзи в каждом городе, а в ка-  
честве предлога для отсева исполь-  
зовать нарушение дисциплины от-  
четности. Это не означает тоталь-  
ного сокращения партнеров, но на-  
до сделать так, чтобы не было за-  
малчивания проблемы — мол, мы  
поняли, что вы скрываете сделки,  
но ничего вам за это не будет. На-  
сколько я понимаю, чистка рядов  
в «Century 21 Россия» уже началась.

Я выделил для себя тех авторов,  
которые совместили в своих рабо-  
тах алгоритм принятия решений  
и конкретные бизнес-предложения.  
Некоторым авторам, вошедшими  
в пятерку, не хватило до победы как  
раз ориентированности на бизнес.

Валерий Разгуляев и Константин  
Зеленников предлагают очевид-  
ное решение — узнать, что хотят  
франчайзи, и дать им это. Уни-  
кально письмо Евгении Норинской  
из Брянска. Будучи реальным  
франчайзи Century 21, она показа-  
ла франчайзеру, как на нее можно  
влиять. Алексей Шорин предло-  
жил ввести в работу с партнерами  
элементы программы лояльности.  
Лучшие агентства, которые соблю-  
дают все условия, в итоге получа-  
ют пряник — снижение франчай-  
зинговых платежей и возврат че-  
рез три года изначального па-  
шального взноса или страхового  
депозита. Интересная модель.  
Единственный вопрос, как прове-  
рить, что все условия соблюдены,  
и что делать с теми, кто условия не  
соблюдает.



Генеральный директор «Метрополис тур» Ольга Килимник не оставляет надежду обзавестись собственным теплоходом

**СОВЕТЫ ЧИТАТЕЛЕЙ «БАНКА РЕШЕНИЙ» ПОМОГЛИ ТУРОПЕРАТОРУ «МЕТРОПОЛИС ТУР» ПРОВЕСТИ ПЕРЕГОВОРЫ С ИНВЕСТОРАМИ О ПРИОБРЕТЕНИИ КРУИЗНОГО ЛАЙНЕРА.**

## КАПИТАН ДЛЯ ТЕПЛОХОДА

### В преддверии лета

2007 года генеральный директор «Метрополис тур» Ольга Килимник собиралась зафрахтовать лайнер для выполнения круизов по Средиземному морю, но владелец судна отказался выполнять договор. Покупать собственный теплоход дорого — четырехзвездный лайнер вместимостью до 1 тыс. пассажиров стоит свыше 40 млн евро. С кредитами тоже было сложно: российские банки в качестве обеспечения просили как минимум половину стоимости судна. В компании решили искать стороннего инвестора, который профинансировал бы покупку корабля и передал его в управление «Метрополис тур». Но где и как его найти? Два года назад этот вопрос вынесли на обсуждение в рамках «Банка решений» — совместного проекта «Секрета фирм-

мы» и сообщества E-xecutive.ru (см. с. №34/2007).

«Срок окупаемости лайнера — семь-девять лет. Алексей Кузьмин высказал ценную мысль: объяснить инвесторам, что срок окупаемости в качестве решающего фактора оценки такого проекта использовать невозможно», — говорит Ольга Килимник. Поэтому в компании решили искать инвестора из числа людей, заинтересованных не столько в получении скорой прибыли, сколько в развитии индустрии морских круизов.

Полезным оказался совет Олега Дмитриева, предложившего «Метрополис тур» диверсифицировать бизнес: включить в ассортимент не только собственные круизы, но и программы зарубежных компаний, а также расширить предложения по речным круизам для рос-

сиян. Об этих же мерах говорил и член жюри Валентин Елисеев. «Мы воспользовались советом, — рассказывает Ольга Килимник, — и это направление оказалось успешным, что позволило нам более уверенно чувствовать себя в период межсезонья».

В переговорах с потенциальными инвесторами помог совет Германа Витрука — особо выделить патриотический аспект проекта. «Действительно, возрождение российского пассажирского флота оказалось сильным аргументом для заинтересованных лиц», — вспоминает гендиректор «Метрополис тур».

Член жюри Андрей Верхоланцев рекомендовал предложить долю в бизнесе иностранным игрокам. Этот совет тоже не остался без внимания. В 2008 году заинтересованного инвестора удалось найти. Но из-за кризиса он отложил покупку на неопределенный срок. «Хотя нам так и не удалось найти инвестора, советы и идеи участников «Банка решений» оказались для нас полезными. Непредвзятое мнение со стороны показало, куда двигаться дальше», — говорит Ольга Килимник. В «Метрополис туре» пока решили не сворачивать с курса на морские круизы собственного производства, несмотря на сложности с теплоходами. [с. ф.](#)

текст НИНА ДАНИЛИНА

### Слово для печати

Текст новой проблемы теперь будет появляться на нашем сайте [sf.kommersant.ru](http://sf.kommersant.ru). Свои решения можно присыпать 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 22.06.2009. Указывайте, пожалуйста, имя и фамилию, место жительства, компанию, где вы работаете, и должность. О лучших решениях, выбранных независимым жюри, [с. ф.](#) и E-xecutive.ru сообщат 06.07.2009, тогда же мы объявим и победителя конкурса.

БОЯТЬСЯ КРИЗИСА ПОЛЕЗНО. ИЗУЧИВ КРИЗИСНЫЕ ФОБИИ РОССИЙСКИХ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ, «СЕКРЕТ ФИРМЫ» ВЫЯСНИЛ, ЧТО СТРАХ – ЭТО ПУТЕВОДНАЯ НИТЬ БИЗНЕСЛИДЕРОВ. ОН ПОМОГАЕТ ИМ БОРОТЬСЯ ЗА СВОЕ БУДУЩЕЕ И РАЗВИВАТЬ САМИХ СЕБЯ.

# СТРАШНЫЙ ОПТИМИЗМ

«**Больше всего на свете типичный бизнесмен боится трех вещей: превратиться в посмешище, оказаться в одиночестве и стать никем**»



Манфред Кетс де Врис,  
профессор, директор Центра  
глобального лидерства INSEAD



«Расстроюсь, если в кризис мой бизнес останется на том же месте. Такая возможность, и ничего не сделать — как же это будет обидно»

**Вадим Куликов,**  
совладелец группы  
«Витрина А»

текст  
**ДМИТРИЙ  
ЛИСИЦИН**

**«Не было среди нас** ни одного человека, кто бы не испытывал страха,— писал когда-то завоеватель Мексики Эрнан Кортес.— Люди толковали, что это сам дьявол завел нас в места, откуда нам никогда не выйти». Как ни странно, именно дикий страх помог Кортесу и его солдатам осуществить свою миссию. Преодолевая себя, они собрались и победили ацтеков.

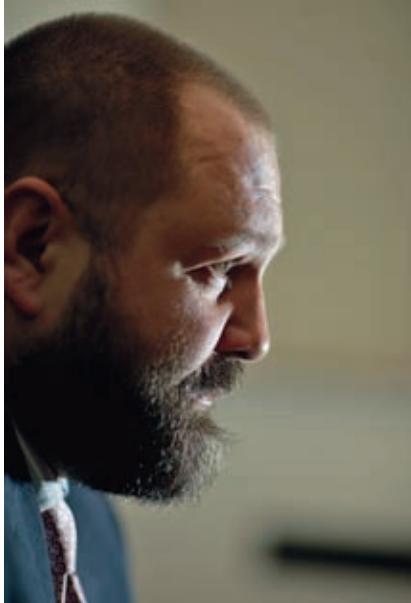
Страх перед экономическим кризисом тоже не всегда вреден. К такому выводу пришел **сф**, изучив кризисные фобии российских бизнесменов (см. график на стр. 102). Во-первых, они не испытывают иррациональных страхов, связанных с безысходностью будущего и ощущением бессмыслицы жизни. Значит, первый испуг, вызванный кризисом, давно позади.

Во-вторых, большинство страхов бизнесменов связаны с их личной зоной ответственности. Чаще всего они боятся не достичь поставленных перед собой целей, не выполнить обязательств перед сотрудниками и подвести клиентов. Значит, понимают, что никто не справится с кризисом, кроме них самих.

Наконец, как выяснил **сф**, страх мобилизует бизнесменов. Чтобы негативные сценарии не осуществились, предприниматели действуют. И часто достигают успеха.

## УБЕЙ В СЕБЕ БУХГАЛТЕРА

Когда совладелец рекламной группы «Витрина А» и собственныйник нескольких технологических компаний Вадим Куликов рассказывает, чего он боится в период кризиса, трудно не заподозрить его в лукавстве. «Мой самый главный страх — что я не смогу совершить инновационный прорыв со своими проектами»,— говорит предприни-



**«Я слишком много пережил в 1990-е, чтобы пугаться кризиса. Нынешние страхи российского бизнеса по сравнению с тогдашними — это просто мультфильм»**

**Николай Морозов,**  
владелец сети «Мастердент»

матерь. Странная фраза, если принять во внимание, что «Витрина А» потеряла в кризис около 40% оборота.

Все дело в закоренелом оптимизме Куликова. Он искренне верит, что спад на рынке продлится недолго, поэтому вопрос о выживании бизнеса для него не стоит ребром. «С неба на землю должно упасть что-то тяжелое, чтобы я потерял „Витрину“», — рассуждает бизнесмен. — Уже во второй половине 2010 года начнется рост рекламного рынка».

Куликов убежден: рынок изменится до неузнаваемости. Поэтому сейчас он ищет решения, которые позволяют впоследствии снять сливки. Вадим считает, что судьба бизнеса находится исключительно в его руках, и гордо называет себя «инженером Куликовым». Его страшит не кризис, а собственные ошибки. Он не хотел бы увидеть в будущем такую картину: турбулентные времена закончились, а он с «Витриной А» и другими своими бизнесами не выпустил ни одного взорвавшего рынок продукта. «Это был бы проигрыш», — говорит он. — Лучше уж потерять несколько активов, но какие-то при этом выстрелят, чем сохранить весь бизнес в вялом виде».

По мнению Куликова, негативный сценарий станет реальностью, если вести себя слишком осторожно. Предприниматель боится, что, срезая кости, вместе с водой невольно выплеснет и ребенка — то есть откажется от инновационных проектов, которые принесут деньги и славу другим. «Бухгалтер во мне может победить инженера. Это будет досадно», — вздыхает Вадим Куликов.

Чтобы не кусать потом локти, Куликов начал развивать свою креативность. С начала кризиса он каждую неделю проводит с менеджерами мозговые штурмы — ищут прорывные бизнес-решения. Ему даже начали сниться сны об инновациях.

Например, в конце прошлого года инженеру Куликову приснилась таблица — шестимерная матрица. Он ре-

шил, что увидел свою формулу успеха: в будущем самой востребованной маркетинговой услугой станут решения в области оцифровки коммуникаций в местах продаж. Для прорыва «Витрина А» должна вывести на рынок программное обеспечение, которое поможет найти математические закономерности в поведении потребителей. «На этом софте мы будем строить наши сервисы», — говорит предприниматель. Следуя сну, Куликов разделил бизнес и выделил подразделение Vitrina A Solutions (которое в том числе разрабатывает решения по оцифровке потребительского поведения) в отдельную компанию. Ее будущее представляется Куликову рискованным — через несколько лет он прогнозирует десятикратный рост оборота с \$10 млн до \$100 млн. Если, конечно, не проснется внутренний бухгалтер и все не испортит.

### **ЗАТАПЛИВАЯ ОТСЕКИ**

Собственник автомобильного холдинга «Атлант М» Олег Хусаенов в жизни исповедует три принципа: «Ничего не бойся, ни о чем никого не проси, никому не верь на слово». В конце лета 2008 года предприниматель изменил одному из них, и это пошло на пользу. Он испытал страх за будущее своей компании, который помог ему подготовиться к финансовому кризису.

В августе прошлого года к Хусаенову подошел финансовый директор компании Тимофей Марцынекевич и предложил закрыть все инвестиционные проекты. Он предполагал, что бизнес ждет нелегкие времена: потребительский спрос на автомобили упадет, банки потребуют кредиты обратно, а новых выдавать не будут.

**«„Атлант М“ — дело моей жизни. Начиная с 1991 года я не занимался ничем, кроме автобизнеса. Не допускаю мысли, что компания не выживет»**

**Олег Хусаенов,**  
генеральный директор компании «Атлант М»



**«Если кризис бесконечно затянется, наши услуги не будут востребованы. Придется придумывать другую деятельность»**

**Александр Идрисов,**  
управляющий партнер компании  
Strategy Partners



Изучив предоставленные Тимофеем цифры, Олег понял, что финдиректор прав.

Однако привыкнуть к мысли, что придется работать на падающем рынке, было непросто: компания демонстрировала рекордные в своей истории показатели продаж. Он начал сомневаться в правильности прогнозов финдиректора. «Тимофей, может быть, ты все-таки перегибаешь палку?» — спрашивал Хусаенов.

Перестроиться помог страх. «Человек сам по себе не может изменить свое поведение,— рассуждает Олег.— Он должен либо полюбить, либо пережить страдание». Собственник живо представил себе все, с чем он столкнется, если не последует совету финдиректора: висящий на компании долг \$350 млн, скандалы с поставщиками, глаза сотрудников, которым он не сможет выплачивать зарплату. Поняв, что это может стать вполне реальным сценарием, он стал готовиться к кризису.

Первым делом Хусаенов постарался избавиться от долгов. Компания вернула все неиспользованные кредиты. Новые автоцентры были закрыты, а выручка от распроданных машин возвращена банкам. Затем он взялся за персонал. Хусаенов заранее предупредил людей о возможных сокращениях. Он объезжал автоцентры и объяснял сотрудникам: «Ребята, настают трудные времена. У кого нервы не очень крепкие, лучше уйти сейчас, пока есть возможность найти другую работу». Как говорит предприниматель, многие последовали его совету и не прогадали: они ушли в конкурирующие компании с повышением. Для оставшихся были введены жесткие планы продаж. Тех, кто не мог их выполнить, сократили.

Вызванная страхом масштабная подготовка к депресии позволила Хусаенову встретить ее во всеоружии. В ноябре прошлого года, когда кризис уже вовсю бушевал, Хусаенов полностью изжил свой страх перед будущим. Нет оснований бояться и сейчас. Компания оста-

ется прибыльной, ее кредитный портфель снизился до \$140 млн. «Я понимаю, куда мы идем и что нужно делать,— говорит он. Он разработал программу действий, предусмотрев даже самый негативный сценарий. Как поясняет Хусаенов, в основе ее лежит принцип «подводной лодки»: «В случае получения пробоин мы будем заплывать отсеки». Совсем ко дну, как надеется Хусаенов, лодка не пойдет даже в самой худшей ситуации. В частности, если спрос на автомобили упадет до нуля, «Атлант М» оставит только один «отсек» — автосервисы, у которых при любом сценарии будут клиенты. «Мне удастся сохранить компанию,— уверен Хусаенов.— Машины ведь все равно будут ломаться».

## КОДЕКС ЧЕСТИ ДОЛЖНИКА

Предприниматель Николай Морозов (владелец около 50 различных бизнесов, в их числе сеть стоматологических клиник «Мастердент» и девелоперская компания «Астория групп») — профессиональный должник. Для развития активов с начала 1990-х годов он привлекает заемные деньги. За это время в нем поселился один профессиональный страх.

Бизнесмен опасается не исполнить свои обязательства перед кредиторами: «Если я не выполню эти обязательства, меня перестанут уважать на рынке. Перестанут одолживать деньги, я начну меньше зарабатывать, что в конце концов ударит по благосостоянию моей семьи». Реальность такой перспективы постоянно держит Морозова в тонусе, помогая выкрутиться, когда он не может расплатиться в срок.

Сейчас предприниматель в сложном положении: он должен вернуть около \$300 млн, причем почти все его активы находятся в залоге. Морозова со всех сторон осаждают многочисленные кредиторы, но платить им нечем.

Страх перед клеймом недобросовестного заемщика заставил Морозова развивать способности переговорщика. Предприниматель выбрал довольно циничную модель поведения по отношению к банкирам. Он перестал обслуживать непосильный долг, но в то же время попытался договориться об отсрочке, пообещав расплатиться при первой же возможности. Естественно, согласились не все. Однако Морозов проявил настойчивость, убеждая банкиров поверить в собственную надежность. И, как утверждает он сам, компромисс удалось найти даже со многими из тех, кто подал на него в суд. У одного из банкиров судья даже отказалась принимать заявление, сказав: «Договаривайтесь с Морозовым — все знают, что он отдает свои долги».

## БОМБЫ ДЛЯ БОГОВ

Управляющий партнер консалтинговой компании Strategy Partners Александр Идрисов испытывает страх с античным подтекстом — он боится оказаться в шкуре древнегреческого царя Сизифа.

Легендарного строителя Коринфа боги за так до конца и не выясненные прегрешения наказали бессмысленным трудом: он вынужден вечно толкать в гору камень, который всякий раз снова скатывается с вершины. «Камень» Идрисова срывался уже дважды: в начале 1990-х он создал технологический бизнес-инкубатор из 50 компаний, а через три года все они разорились; затем Идрисов построил ИТ-компанию, которую обрушил кризис 1998 года. Предприниматель опасается, что нынешний кризис лишит смысла десять лет жизни, в течение которых он развивал компанию. Бизнесмен не хочет мириться с возможным снижением масштаба деятельно-

сти Strategy Partners. «Мы создали актив, который стоит хороших денег,— говорит Идрисов.— Но он может опуститься в цене». И самое обидное, что судьба бизнеса не зависит от владельца: по его мнению, компания стала заложницей финансового кризиса.

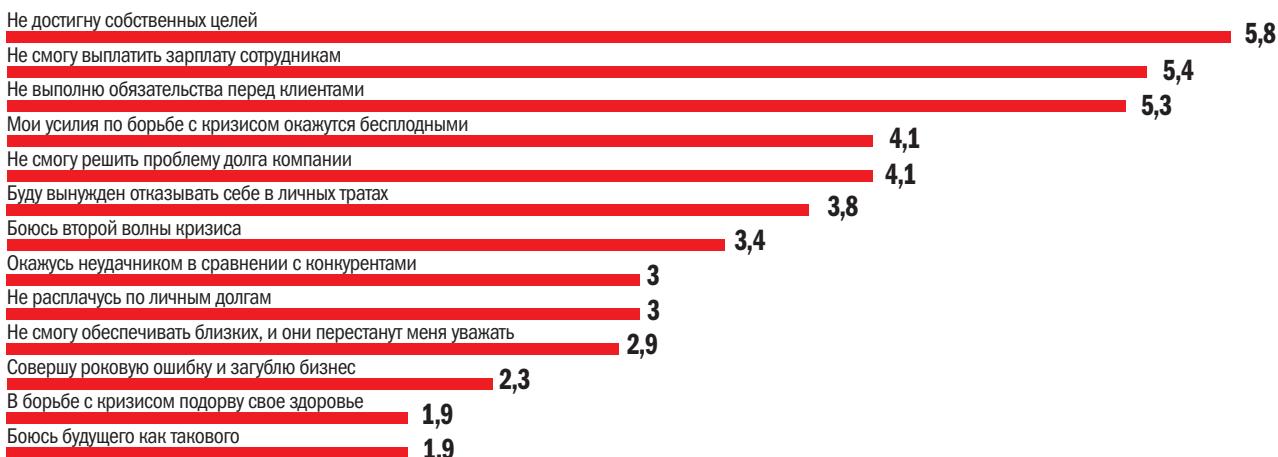
Главная угроза бизнесу Идрисову — резкая смена поведения заказчиков. В целях экономии расходов они стали отказываться от услуг компании. Если раньше после переговоров с десятью клиентами Strategy Partners получала один заказ, то сейчас консультанты проводят по 20–30 встреч, и все вхолостую. Собственник боится, что ему опять придется поднимать камень в гору: на восстановление спроса уйдет слишком много времени.

Он решил бороться со своим главным врагом — финансовым кризисом как таковым — и обратился на прямую к «богам» — крупным государственным чиновникам. «Я стал их „бомбить“», — говорит Идрисов. Совместно с коллегами он разработал антикризисные рекомендации и отправил их в правительство, начал активно выступать на конференциях, где участвуют чиновники и писать статьи в газеты. И его усилия принесли плоды. Идрисов удалось немножко разжалобить «богов». Он с удовлетворением отмечает, что многие из его рекомендаций нашли отражение в антикризисной программе правительства. Возможно, все эти действия Идрисова — тоже сизифов труд, однако ему самому хочется надеяться, что его усилия как-то повлияют на судьбу бизнеса.

Когда бы ни закончилась депрессия, российские предприниматели в любом случае выйдут из нее другими людьми. Кризис научит их не только уважать собственные страхи, но и использовать их себе во благо. ☉

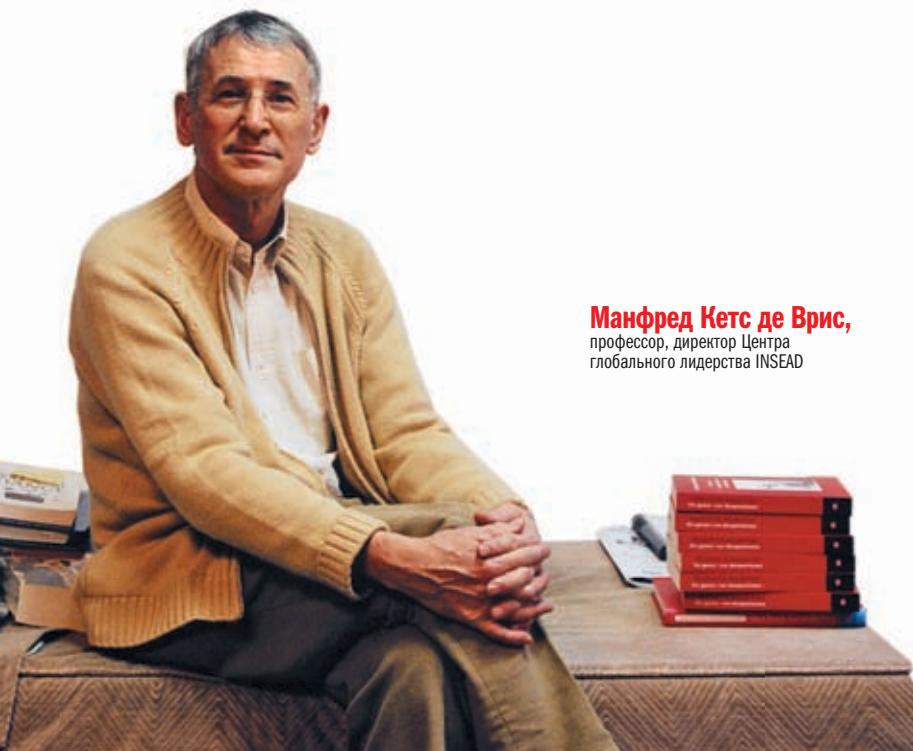
## 13 СТРАХОВ РОССИЙСКИХ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ

БАЛЛЫ



«Секрет фирмы» измерил психологический климат российского бизнеса в период кризиса. В нашем опросе принял участие 21 предприниматель. Мы предложили респондентам оценить свои личные страхи по десятибалльной шкале. Результаты обнадеживают: ни один даже выраженный страх не превысил планки в шесть баллов.

# «Чувствуете, что бизнес вот-вот упадет в пропасть? Поделитесь страхом с сотрудниками. Они не меньше вас хотят, чтобы этого не случилось»



**Манфред Кетс де Врис,**  
профессор, директор Центра  
глобального лидерства INSEAD

**Экономический кризис** подвергает лидеров бизнеса испытанию страхом. Многие предприниматели строили свои компании как маленькие империи, где им была отведена роль правителя, судьи и верховного жреца в одном лице. Страх этих бизнесменов за будущее империй, ныне находящихся на пороге крушения,— это одновременно и страх за собственное будущее. Никто не выглядит столь жалко, как царь без государства. Многие из «монархов» проваливают испытание, потому что раз за разом совершают одну классическую ошибку.

Когда бизнес начинает рушиться, у них часто возникает вредная защитная реакция: они отступают внутрь себя. Отгородившись от мира, менеджер остается один на один со своими страхами. Ведь делиться ими тоже страшно — могут засмеяться. Лидеры российских компаний выбирают этот путь достаточно часто. Возможно, дело в том, что скрытность заложена в генетической памяти вашего народа. Подсознательно многие рос-

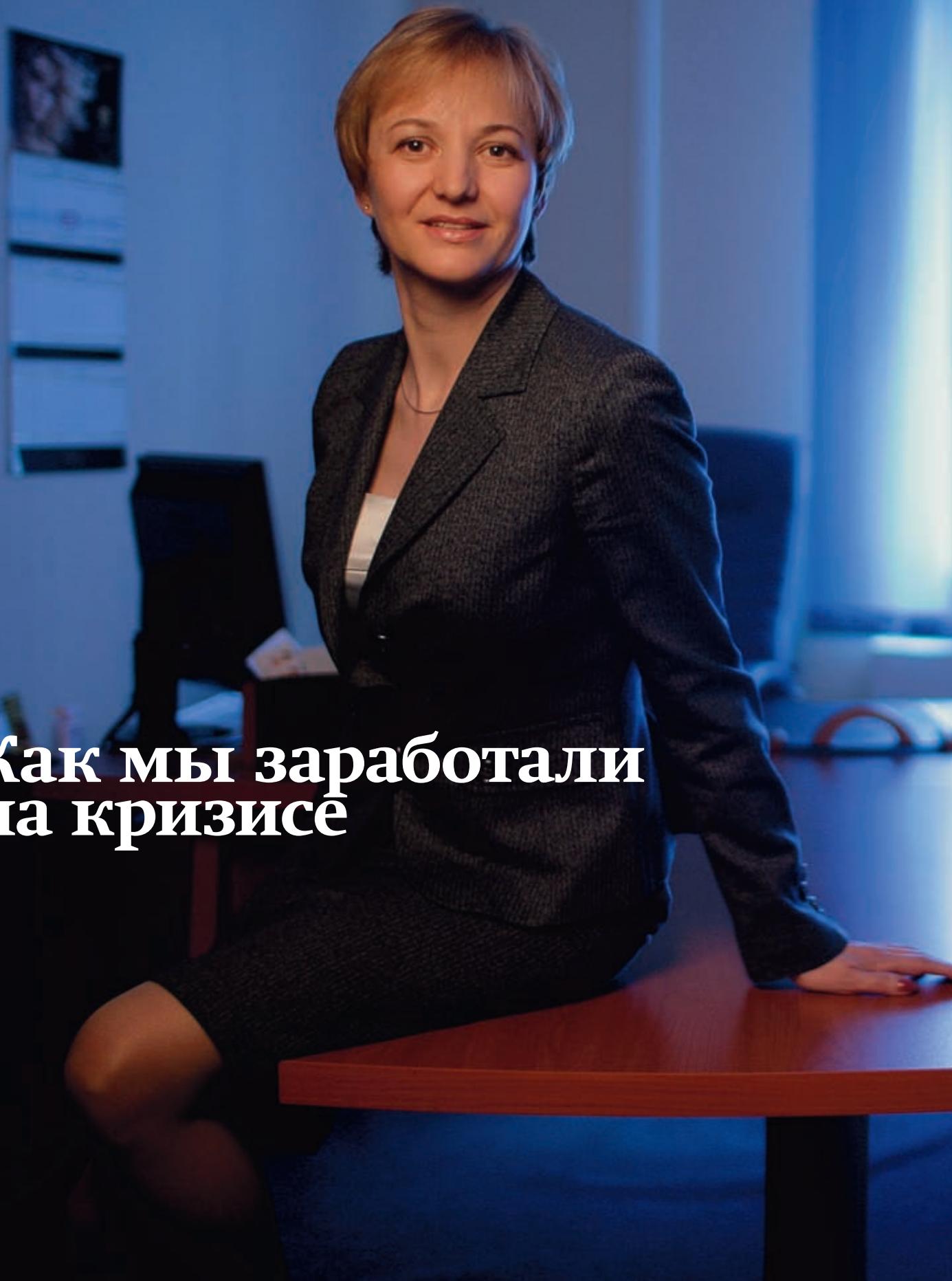
сияне все еще ждут ночного звонка из НКВД, поэтому стараются не делиться своими глубинными опасениями на публике. На кухне — другое дело. Однако консервирование страха ведет только к двум результатам — депрессии и повышению агрессивности у руководителя.

Страх ищет выхода наружу. Если он не отыскивается, предприниматель впадает в депрессию и опускает руки. Если страх, наоборот, проявляется,— бизнесмен становится агрессивным. Вместо того, чтобы искать пути спасения, он обвиняет в своих бедах всех вокруг: партнеров, кредиторов, чиновников. Злой руководитель — не лучший источник стратегических решений.

Ключ к испытанию страхом прост. Если боитесь провала, никогда не закрывайтесь в самом себе. Когда бизнес сжимается и вы представляете его будущее в самых мрачных красках, нужно делиться страхом с сотрудниками. Идите к своим людям, расскажите, что на самом деле происходит с бизнесом.

Сотрудники перестанут чувствовать, что их не уважают и держат в неведении относительно важных для их судьбы вещей. Он смогут идти в будущее с достоинством и постараются помочь вам найти выход. Мотивированные люди — лучший ресурс в борьбе с любыми бедами. сф

# Как мы заработали на кризисе



— **Не было бы счастья,** да несчастье помогло. В первом квартале этого года все поставщики парфюмерии, работающие через традиционные каналы продаж, зафиксировали падение выручки на 30–70%. «Си Эль парфюм» — российский производитель, работает по системе сетевого маркетинга, и сбыт через уже действующих консультантов-продавцов у нас тоже упал на 30%. Однако по итогам пяти месяцев 2009 года компания на несколько миллионов долларов увеличила выручку по сравнению с тем же периодом 2008-го. И все за счет притока новых продавцов.

В апреле и мае в «Си Эль парфюм» в поисках заработка хлынули десятки тысяч женщин. Для них мы дважды печатали дополнительные тиражи наших каталогов. Причем кандидаты пошли отборные — лишившиеся места офисные менеджеры с высшим образованием, которые достойно выглядят и умеют общаться. И на этих людей мы сейчас возлагаем особые надежды.

Наша компания выпускает продукцию среднего класса — от 500 до 1600 руб. за флакон духов. Это самостоятельные разработки, собственные ароматы и свой дизайн. У нас работает знаменитый парфюмер Марина Степанова, автор известного в советские времена аромата «Злато скифов». Мы создаем свою продукцию по тем же принципам, что и французы (и используем зарубежное сырье), только наши бренды малоизвестны и вдвое дешевле. В расчете на потребителей дорогих французских духов, ныне стесненных в средствах, мы выпустили новую пару ароматов — мужской и женский — по 1600 руб. за флакон. Вроде бы дорого, но тот, кто пользовался Givenchy, никогда не перейдет на парфюм за 300 руб.

У нас постепенно стали появляться клиенты из числа поклонниц французских брендов. Раньше они спокойно тратили по 3–4 тыс. руб. на флакон духов, а сегодня вынуждены сокращать расходы. Таких клиентов привели новые консультанты «Си Эль парфюм», поскольку круг их знакомств как раз подходит для продвижения наших марок. Если бы не кризис, достучаться до этой категории потребителей нам было бы тяжело. ©Ф

**Елена Соколова,**  
генеральный директор компании «Си Эль парфюм»



**Елена Юркан,**  
генеральный директор «Центра услуг 007» (Санкт-Петербург)

— **Многие покупатели** уже забыли о потребительских кредитах и отвыкли приобретать дорогую технику в долг. Поэтому сломанные телевизоры, холодильники и компьютеры сегодня стоят и терпеливо ждут прихода перегруженных заявками ремонтников. Для сервисных компаний, таких как наша, обстановка весьма благоприятная. С осени прошлого года «Центр услуг 007» удвоил штат — с 300 до 600 человек — и продолжает набирать сотрудников.

Мы оказываем около 30 видов различных услуг — от ремонта санузлов до продажи авиабилетов, причем «дойные коровы» компенсируют нам проседание отдельных неходовых направлений. Так, в кризис серьезно упал спрос на услуги такси и отделочные работы, зато эти потери с лихвой компенсировал прирост продаж железнодорожных и авиабилетов, поскольку многие билетные операторы Санкт-Петербурга просто разорились. В первом квартале 2009 года выручка компании выросла по сравнению с тем же периодом 2008-го на 15%.

Прошлой осенью мы скорректировали свою стратегию и решили форсировать развитие, воспользовавшись падением расценок на рекламу, — увеличили рекламный бюджет вдвое, до 1 млн руб. в месяц. Впервые наши ролики стали крутиться на местном телевидении, и число заказов на ремонт сразу выросло на третью. Сейчас, например, мы получаем почти 5 тыс. звонков в день.

В Петербурге для процветания сервисной компании нужно два фактора — привилегированный трехзначный телефонный номер и дорогой call-центр. Кроме того, в этом бизнесе нельзя стоять на месте — нужно постоянно добавлять новые сервисы, которые может обслуживать общая диспетчерская.

В начале 2001 года, когда я еще не работала в «Семерке», у компании были проблемы из-за того, что заказы на послегарантийный ремонт телевизоров она передавала сторонним организациям и частным мастерам, не имевшим специальной подготовки. Появились жалобы, в «Семерку» пришли проверяющие из ФАС (тогда МАП). В результате в компании убедились, что лучше все делать самим. Поэтому у нас сейчас есть собственные билетные кассы, механики, сантехники, электрики и диспетчерская такси. ☺



**Владислав Крейнин,**  
директор компании «Автобистро»

— Мы занимаемся поставками оборудования для уличного общепита и в январе–мае 2009 года получили почти такую же выручку, как за 2008-й в целом,— 6 млн руб. против 6,5 млн. Кризис — это время дешевой еды, а палатки с шаурмой, курами-гриль, печеною картошкой и пирожками настолько понятный бизнес, что в желающих вложить деньги в стрит-фуд нет недостатка. Первыми к нам потянулись строители, за ними уволенные банкиры, а также владельцы бизнесов, пострадавших от кризиса. Стоимость «входного билета» весьма доступна — от 100 тыс. до 600 тыс. руб. на одну точку (прицеп с оборудованием и оборотный капитал, не считая взяток), а окупаются затраты за четыре–шесть месяцев.

В свое время мы начинали работать с сетями «Теремок» и «Крошка-картошка», но постепенно переключились на мелких предпринимателей (коим в сущности являются и я сам). Крупный клиент ненадежен: стоит сети вроде «Стардогс» создать собственную сервисную службу, и поставщики вроде нас остаются без заработка.

Взрывному росту нашего бизнеса препятствуют лишь трудности с получением разрешений на открытие точек в многолюдных местах. Получить его в Петербурге невозможно: дескать, в историческом городе любые палатки выглядят как бельмо на глазу. Механизмов получения одобрения властей, кроме коррупционных, нет. В Поволжье одному нашему клиенту, чтобы поставить

фото ЕВГЕНИЙ ДУДИН

два прицепа для выпекания блинов, пришлось дойти до полпреда президента в округе. Я обычно советую не тратить на переговоры об открытии точки больше трех месяцев и 50 тыс. руб. Если не получилось, лучше плонуть. Свободны от этих проблем только работники милиции и прокуратуры. Они вообще не получают разрешений — просто ставят палатки, и все. Остальным приходится искать обходные пути: арендовать площади в магазинах и павильонах либо ставить точки на закрытых территориях (например, в логистических комплексах в Подмосковье или на территории РЖД, где действуют свои правила).

записала ЮЛИАНА ПЕТРОВА

НИЛЬС НИЛЬСЕН, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ МЕНЕДЖЕР NOKIA В РОССИИ, ПЕРЕЕХАЛ В МОСКВУ В ЯНВАРЕ 2009 ГОДА – ИЗ КИЕВА. ОН ПОКА НЕ ОБЖИЛСЯ, ПРАКТИЧЕСКИ НЕ ГОВОРИТ ПО-РУССКИ И ВСЕ ЕЩЕ НАХОДИТСЯ В ПОИСКАХ «СВОЕЙ МОСКВЫ».

## ПРИКЛЮЧЕНИЕ НИЛЬСА

текст СЕРГЕЙ КАШИН фото ЮРИЙ МАРТЬЯНОВ



«А из нашего окна площадь Красная видна». Привилегия советских поэтов теперь доступна экспатам



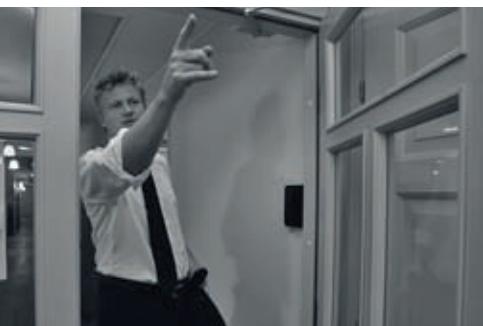
Квартира, которую снимает Нильс, выглядит пустой. Он еще не обжился и часто летает в Копенгаген



Пора размяться. Хороший push-менеджер должен быть агрессивным. Бокс для этого вполне подходит. Впрочем, датский бокс – самый дружелюбный бокс в мире. А вы не знали? Даже в нос – с улыбкой



Встреча с коллегами перед офисом. Погода хорошая, поэтому можно немного пообщаться на открытом воздухе



Как многие скандинавы, Нильс очень спокоен. Никакой суеты и спешки, все по плану. А представить его в гневе просто невозможно



Нильс возвращается в офис. В июне компания запускает в продажу новую модель телефона – N97. Надо проверить готовность к запуску всех «бортовых систем». Сотрудники не должны расслабляться



На ужин. Гостей встречает фигура в положении «чего изволите?»





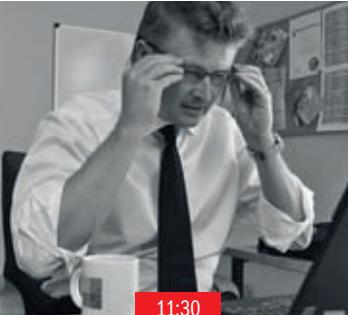
08:00

Над элементами тайбо  
Нильсу Нильсену еще  
стоит поработать

08:30

Фитнес-центр совсем рядом с домом. Залы на четырех этажах и 25-метровый бассейн – что  
еще надо, чтобы правильно встретить утро? Офис тоже в двух шагах. Разве так Нильс увидит  
Москву? Поэтому он много гуляет по центру, все здешние достопримечательности обошел не раз

08:45



11:30

День наполнен переговорами и подготовкой к ним. У Нильса  
это получается: с 1998 до 2008 год он занимался продажами,  
а до этого работал менеджером по инвестициям в банке

12:00

Слева: Нильс в своем кабинете. Вид из окна на улицу  
Справа: Нильс с деловыми партнерами в конференц-зале

13:10

Обед в ресторане. Здесь ему так нравится атмосфера и кухня, что  
Нильс приглашает сюда и деловых партнеров. Но приходит он сюда  
не каждый день – иногда просто не хватает времени

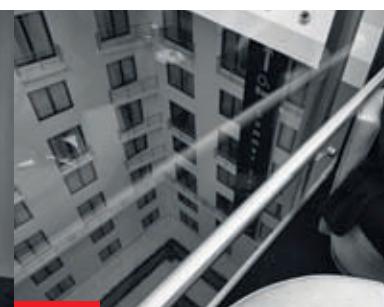
14:00

Слева: Нильс в ресторане. Вид из окна на улицу  
Справа: Нильс с деловыми партнерами в конференц-зале



19:20

Ресторан O2 Lounge –  
на крыше The Ritz-Carlton.  
И вид отсюда шикарный



20:30

Последняя чашка кофе. Скоро здесь будет  
многолюдно, но Нильсу пора домой.  
Вечеринки не для него

20:45

Кстати, сумка у Нильса  
патриотическая – в замке  
Кронборг жил Гамлет

Слева: Нильс в ресторане. Вид из окна на улицу  
Справа: Нильс с деловыми партнерами в конференц-зале

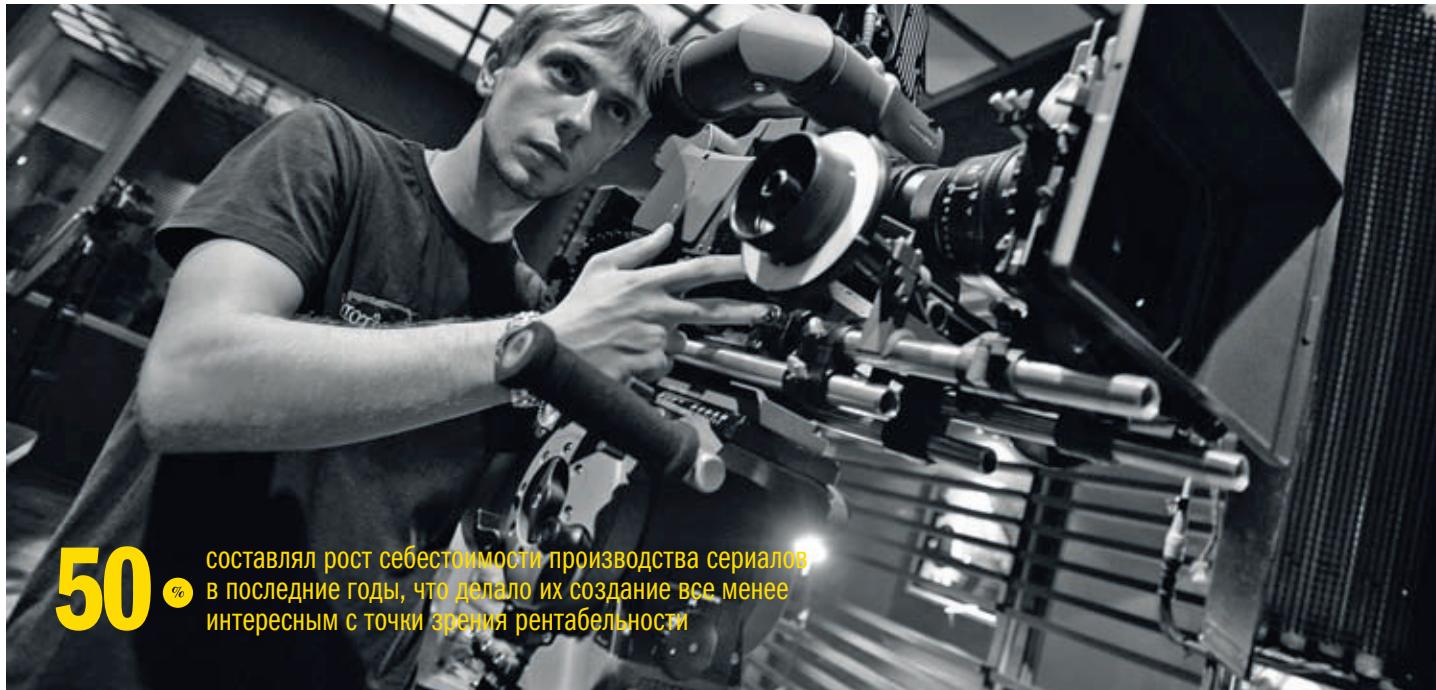
«МЫЛЬНЫХ ОПЕР» СТАНЕТ МЕНЬШЕ: ОБЪЕМ ПРОИЗВОДСТВА ТЕЛЕСЕРИАЛОВ В ТЕКУЩЕМ ГОДУ МОЖЕТ СНИЗИТЬСЯ В ТРИ-ПЯТЬ РАЗ. НО У «МЫЛЬЩИКОВ» ЕСТЬ ШАНС ХОРОШО ЗАРАБОТАТЬ В МУТНОЙ ВОДЕ.

# ДУБЛЬ ДВА

«Индустрия производства сериалов стала в большей степени зависима от телеканалов. Но телерынок не умер, а решающий фактор конкуренции на нем — отечественный контент. Так что перспективы хорошие»



Александр Роднянский,  
президент «СТС медиа»



**50 •** составлял рост себестоимости производства сериалов в последние годы, что делало их создание все менее интересным с точки зрения рентабельности

**«Ночью актер** снимается в одном проекте, спит в машине, пока его везут на другой, а вечером играет в третьем. Так было, и это не могло не отразиться на качестве продукта. Зачастую, как только говорили „Стоп! Снято!“, актер выключался, словно робот», — вспоминает докризисные времена Юрий Сапронов, генеральный директор компании RWS.

Теперь роботами актеров уже не назовешь.

«Актеры! Где актеры? Пройдите на площадку!» — раздаются призывы из громкоговорителя во время съемок сериала «Однажды будет любовь».

«Вот он я, актер, здесь! И что дальше?» — восклицает Александр Смирнов, демонстративно раскинувшись под светом софитов на кровати в декорациях богато обставленной московской квартиры.

«Нет, мне не нравится эта фраза! Это писал мужчина, совсем не переда- на женская психология! Женщины так не говорят,— пока актриса Наталья Гвоздикова, возмущенно жестикулируя, обсуждает с режиссером сце- нарий, технический персонал бежит к площадке, спотыкаясь о протянутые всюду кабели, чтобы успеть настроить свет и камеры.— И вообще, где моя сумочка? Подождите, не снимайте, мне нужна другая сумочка, эта не под- ходит к костюму!»

На другой площадке в том же павильоне снимается еще один эпизод: главная героиня приезжает к отцу в глухую сибирскую деревушку. Этот отрывок из другой серии, но снимают их одновременно, и это большой плюс для производителя. «Было очень сложно составить график съемок, подстраиваясь то под одних актеров, то под других, при этом у актера

текст  
ТАТЬЯНА  
КОМАРОВА

# 20%

**ПРОЕКТОВ** ПРОДАКШН-КОМПАНИИ, ОКАЗАВШИХСЯ УСПЕШНЫМИ, ПОЗВОЛЯЮТ ЕЙ ПРОКОРМИТЬ ПРОВАЛЬНЫЕ СЕРИАЛЫ, КОТОРЫМ ТАК И НЕ УДАЛОСЬ «ВЫСТРЕЛИТЬ»

оставалась работа в театре, гастроли. И то, что можно было снять за один день, приходилось снимать дни три, а в это же время нужно было платить за технику, персонал и прочее», — объясняет Юрий Сапронов.

Словом, продюсеры считают, что свои плюсы в кризисе есть. Хотя на первый взгляд это не заметно.

### Стоп-реклама

Осенью прошлого года производство новых сериалов застопорилось: продюсеры не могли заключить контракты с телеканалами — своими основными заказчиками. Каналы, в свою очередь, не могли понять, сколько платить, потому что у них не было понимания рекламного бюджета. На экраны выходили только старые проекты, контракты на которые уже были заключены. «Рекламные агентства не могли определить бюджет, потому что не было понимания у рекламодателя, у последних — потому, что у акционеров компаний не было идей, сколько денег вообще тратить на рекламу», — продолжает цепочку Тимур Вайнштейн, генеральный продюсер компании «Леан-М».

Рассосалась «пробка» только нынешней весной. И картина перед продюсерами нарисовалась совсем грустная.

Акционеры компаний подумали и снизили расходы на рекламу на 20% — именно на столько, по данным АКАР, упали рекламные доходы телевидения в первом квартале 2009 года по сравнению с аналогичным периодом 2008-го, составив 25 млрд руб. Каналы, в свою очередь, решили резать кости за счет сериалов, и снизили закупочные цены на 20–50%. Упали не только цены, но и объемы закупок — на 70%.

Фильмы, съемки которых начинались до кризиса, автоматически стали убыточными: нынешние закупочные цены не покрывают затрат на производство. «К примеру, сейчас мы снимаем по заказу канала „Россия“ сериал „Котовский“. Это исторический проект, эпоха начала XX века. Замечательный сценарий, уникальный характер героя — и этот сериал убыточен: подготовительный период мы провели еще до кризиса, потратились на декорации, костюмы», — говорит Владислав Ряшин, председатель совета директоров компании Star Media. Такие проекты есть у всех производственных компаний, и пока что они занимают больше половины текущих работ.

Но падение закупочных цен не главная проблема рынка. «Наша компания, да и любой другой производитель, зарабатывает главным образом не на том, что производит сериалы по заказу каналов, а на последующей продаже прав на показ», — говорит Тимур Вайнштейн. Именно вторичная продажа приносит основной доход: так, продажи прав на сериал «Счастливы вместе» только за первые четыре года («срок годности» здесь неограничен) принесли в разы больше, чем первый показ. Закупочные цены каналов, скорее

### ДАТЫ И ЦИФРЫ

#### 1937, сентябрь

15 000 серий включает в себя самый длинный в истории человечества сериал — американский «Путеводный свет», стартовавший в 1937 году. Закроют проект долгожитель в сентябре 2009-го

#### 1998, сентябрь

Начался показ «Улицы разбитых фонарей» — первого успешного российского сериала

#### 2006, январь

#### Российские сериалы против зарубежных\*



\* доля серийного отечественного производства в суммарном объеме показа сериалов на российском телевидении  
Источник: «Видео интернешнл»

# \$400 млн

#### 2007, декабрь

Таким был объем российского рынка производства сериалов по итогам 2007 года

# \$400 млн

**МОЖЕТ СОСТАВИТЬ,** по самым оптимистичным оценкам, объем рынка телесериалов по итогам 2009 года. Это на треть меньше, чем в 2008-м

всего, являются ограничивающим бюджет фактором. А вторичные права сейчас никому не нужны: телеканалы Украины, верного потребителя до 30% российской экспортной сериалльной продукции, в еще большем кризисе, чем российские; лихорадит и всю мировую телевидение. Приходится производителям жить на одну зарплату — закупочную стоимость.

Как это скажется на доходах продюсерских компаний, заработавших в прошлом году около \$600 млн, определить пока сложно. Наиболее пессимистичен директор по кино- и телепроизводству компании «Централ партнершип» Арам Мовсесян. «Количество часов телепродукции, выпущенной в 2009 году, по сравнению с 2008-м снизится в три-пять раз», — предрекает он. Другие участники говорят о 50-процентном сокращении производства сериалов в России. Естественно, что выживут при таком сокращении немногие.

До кризиса сериалы в России производили примерно 150–200 игроков (продюсерских центров и продакшн-компаний, то есть производящих подрядчиков). При этом крупнейшие занимали, по оценкам Тимура Вайнштейна, около 70% рынка по объему и количеству производимой продукции. Вайнштейн говорит об уходе

многих мелких игроков — это примерно 20–25% участников рынка. Точно определить масштаб бедствия сложно: многие компании просто выпускали один проект и остались существовать как юридические лица, фактически не функционируя.

Оставшиеся в живых вздохнут свободнее.

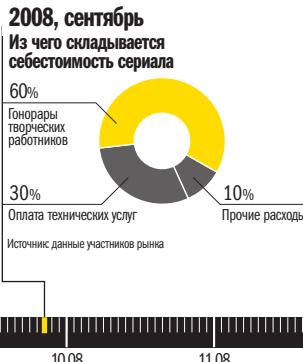
## «По три рубля и маленькие, но сегодня»

«Может быть, не надо было так больно, так сильно, сразу арматурой по голове сзади», — сокрушается о резком падении рекламного рынка Тимур Вайнштейн.

Впрочем, похоже, арматура вправила рынку мозги. Ведь в последние восемь лет из-за постоянно увеличивавшегося притока денег и игроков инфляция в сегменте уступала разве что инфляции в Зимбабве: себестоимость производства за это время выросла в десять раз, с минимума \$10 тыс. до \$100 тыс. за серию. «У нас на телевизионном рынке в какой-то момент началась такая гонка вооружений, появились такие шальные деньги, что это стало напоминать базар-вокзал», — говорит Вайнштейн, имея в виду большое количество неадекватно дорогих проектов, переманивших друг у друга актеров, сценаристов, технических специалистов.

В результате, констатирует Юрий Глоцер, генеральный продюсер компании «БФ медиа продакшн», сложилась ненормальная ситуация: более 60% бюджета проекта уходило на гонорары: «Особенно учитывая тот факт, что участие в картине российских актеров класса А вовсе не гарантирует зрительский интерес и сборы. Все же своих Брэдов Питтов у нас пока нет».

Кризис положил начало конца этому явлению — компании принялись замораживать еще не начатые проекты. Застрельщиком выступила «Амедиа», в начале октября остановившая примерно 70 проектов, в которые на тот момент вложила более \$14 млн (сейчас компания снимает всего два новых проекта). Тенденцию подхватили другие игроки. Трудоустроиться актерам стало гораздо сложнее.



**80 %**

**2008, ноябрь**  
Такую долю рынка производства сериалов занимают крупнейшие российские продакшн-компании



**2009, май**  
По сравнению с 2008 годом количество игроков на российском сериалльном рынке сократилось как минимум на 15%



На съемках сериалов дубли — редкость. То, что раньше снимали три дня, теперь снимают за один

Продюсеры ускорили процесс охлаждения: в ноябре прошлого года они объединились в Ассоциацию кино- и телепродюсеров (АКТ), которая рекомендовала своим членам (а это все крупнейшие компании) снизить зарплаты и гонорары на 10–70%. Замысел удался. «Гонорары снизились как минимум вполовину, и противостоять этому не получалось,— говорит актер Григорий Антипенко (проекты „Талисман любви“, „Не родись красивой“).— Актеры — безвольные люди, каждый сам за себя. Поэтому в ближайшее время ставки вряд ли увеличатся».

Продюсеры результатом довольны. «Осенью бюджет одной серии нашего проекта составлял \$450 тыс. Я предложил подрядчику, продакшин-компании, снять за \$200 тыс. Тогда мне говорили: это невозможно. Сейчас так и снимают, и без ущерба для качества»,— рассказывает Юрий Сапронов.

Антипенко, правда, отмечает, что, по его ощущениям, резко ухудшилось как минимум качество сценариев — видимо, экономить решили на всех стадиях производства: «Все думали, что кризис заставит тщательнее отбирать сценарии, но получается наоборот. Участвовать в таких проектах, да еще за такие деньги, я не хочу. Поэтому уже пару месяцев сижу без работы».

Качество — параметр субъективный, а цена — объективный. По оценкам игроков, рынок по стоимости проектов откатился назад на три-четыре года.

В результате в кризис производители сериалов смогли сохранить рентабельность новых проектов на до-кризисном уровне — от 10–15%, уменьшив себестоимость производства пропорционально понижению за-купочных цен. Причем новые проекты вполне могут

вытянуть старые. Так, объясняя, почему компания снимает «Котовского» себе в ущерб, Владислав Ряшин говорит: «Мы рассчитываем, что зритель и канал оценият сериал и мы снимем второй сезон». Грамотная оптимизация расходов вышла для производителей сериалов на первый план.

## Серийный круговорот

Первые «Менты» были сняты за \$15 тыс., с минимальными изысками. «Все ходили и негодовали: такое ... снимают, кому это вообще надо?» — вспоминает Юрий Сапронов. Никто не мог предположить, что у простенького сериала про милицию будет всенародная слава.

«Улица разбитых фонарей» и «Убойная сила» — вот кризисный идеал и продюсеров, и телеканалов: минимум вложений и при этом максимум аудитории. Каналы сейчас с большей охотой делают ставку на проверенные аудиторией картины. Так, ТНТ, по сведениям СФ, столкнувшись с финансовыми трудностями, продал «России» свой проект «Крем», в создание которого вложил более \$20 млн. В прайм-тайм ТНТ будет показывать продолжение прошлогодних «Универа» и «Счастливы вместе».

Наличие конкретного канала-заказчика, который гарантированно окупит затраты на съемки, — неоспоримое преимущество телерынка перед производителями прокатного кино. Поэтому, например, RWS, приостановив съемку анимационных и частей полнометражных фильмов, рассчитывает в 2009-м увеличить выпуск телесериалов в полтора раза по сравнению с прошлым годом. О конкретных проектах компания сейчас договаривается с заказчиками.

А вот тем компаниям, которые на свой страх и риск снимали не под конкретный заказ, а в расчете потом продать готовый продукт, сейчас тяжелее. «У нас есть на складе некоторая часть готовой продукции. Но поскольку у нас достаточно крепкий задел, то мы можем себе позволить какое-то время держать этот продукт на полке: продавать его по нынешним ценам невыгодно», — говорит Ряшин. Еще хуже, по мнению участников рынка, компании «Амедиа», которая, поддавшись эйфории своих невероятно успешных «Моей прекрасной няни» и «Не родись красивой», увлеклась творчеством, не подкрепленным контрактами с конкретными заказчиками.

Зато для игроков, у кого есть средства, сейчас самое время воспользоваться ситуацией. Владислав Ряшин знает о случаях, когда профильный инвестор выкупал проект, сделанный на 60%, чтобы заработать на его завершении. О намерении скупать проекты заявляли

продюсерские компании «БФГ медиа» и RWS: они ведут переговоры с несколькими продюсерами, выставляя, по собственному признанию, жесткие условия.

Стоящих проектов сегодня мало — но те, кто найдет деньги, чтобы выкупить их сейчас за бесценок, смогут заработать и до 200%, когда рынок покупки-продажи прав на сериалы оживет. Низкая себестоимость дает широкий простор для задела на будущее.

«Стоп! Снято!» — командует режиссер на съемках «Однажды будет любовь». Отснят только первый дубль, а команда уже переходит к следующему эпизоду, хотя актеры до начала съемки не успели даже выучить текст. На съемках сериалов вторые дубли — редкость, ведь главное — скорость. Но производителям сериалов повезло, для них второй дубль как раз наступил: по ценам рынок откатился к 2005–2006 годам. Появилась возможность выгодно вложиться, подготовившись к моменту, когда рынок вернется назад, в будущее. ☉

# КАРТА ПАМЯТИ— НА ПАМЯТЬ ПОДАРОК ПРИ ПОДПИСКЕ НА ВТОРОЕ ПОЛУГОДИЕ



**ПОДПИСЫВАЕМСЯ  
ПОД КАЖДЫМ  
СЛОВОМ.  
ПОДПИШИТЕСЬ  
И ВЫ**

Подпишитесь до 15 июня на 3 любых издания: газету «Коммерсантъ», журналы «Коммерсантъ Власть», «Коммерсантъ Деньги», «Коммерсантъ Секрет фирмы», «Огонёк» — и получите в подарок флэш-карту 2 Гб.

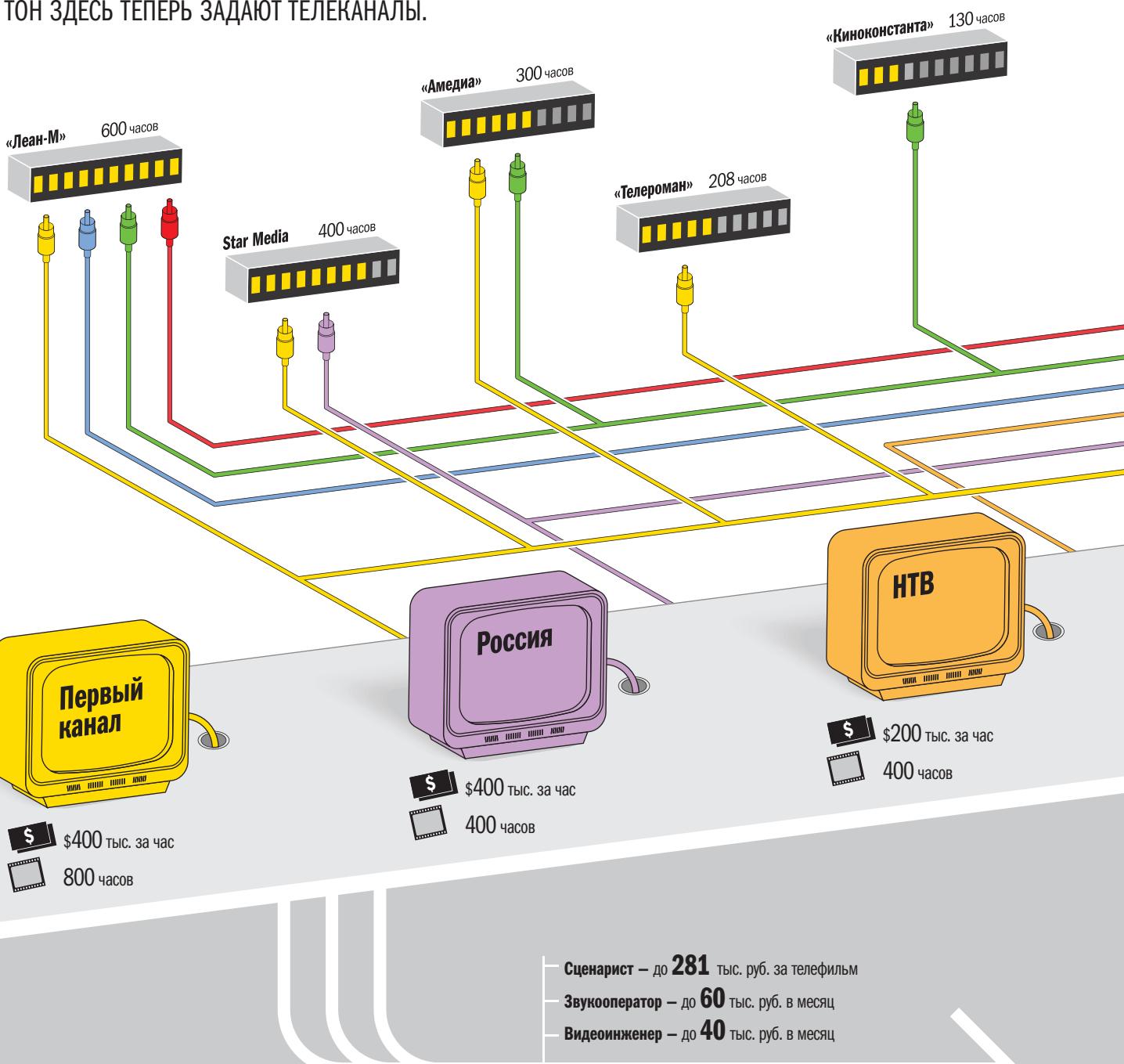
Для вашего удобства — любой способ оплаты подписки: безналичный расчет, наличный расчет через Сбербанк, кредитная карта, оплата через платежную систему «Яндекс.Деньги»

Подробные условия акции узнайте по телефонам: 8 800 200 25 56 (звонок бесплатный) или (495) 721 28 82, а также на сайте [www.kommersant.ru](http://www.kommersant.ru)

РЕКЛАМА

## МНОГОСЕРИЙНЫЙ КОНВЕЙЕР

РЫНОК ПРОИЗВОДСТВА СЕРИАЛОВ, ГДЕ ЦЕНОВЫЕ ПРАВИЛА ИГРЫ РАНЬШЕ ОПРЕДЕЛЯЛИ ПРОДАКШ-КОМПАНИИ, СТАЛ РЫНКОМ ПОКУПАТЕЛЯ. ТОН ЗДЕСЬ ТЕПЕРЬ ЗАДАЮТ ТЕЛЕКАНАЛЫ.



продюсерские компании; часы премьерных сериалов за 2008 год



показано сериалов в 2008 году

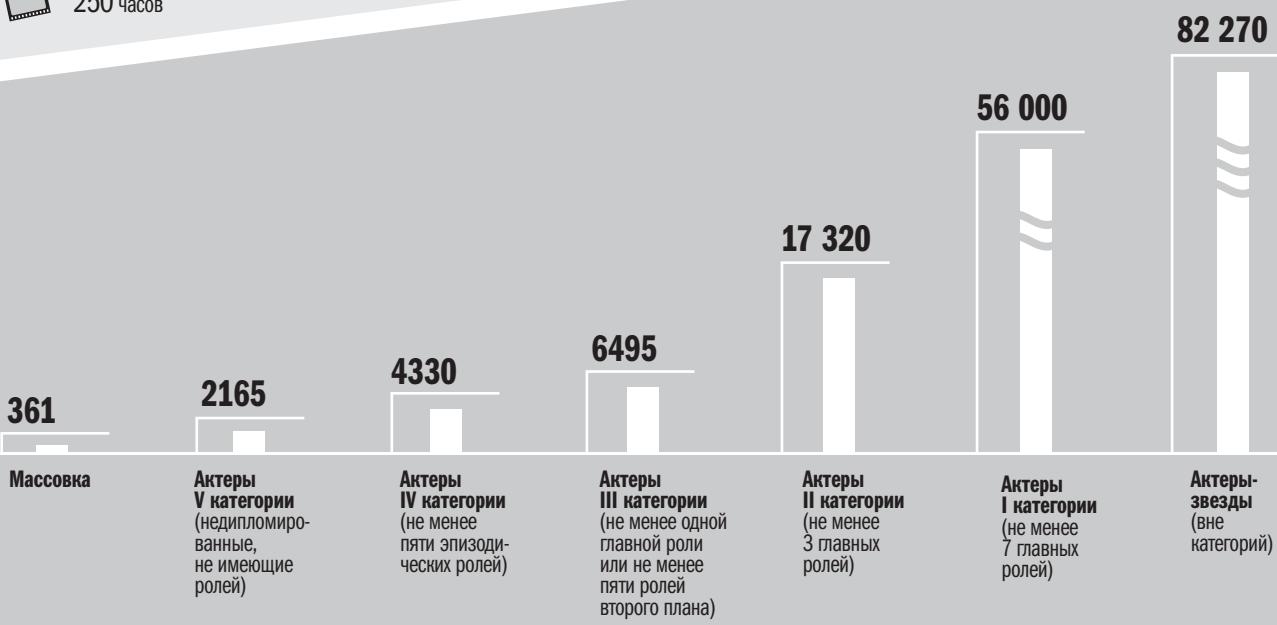
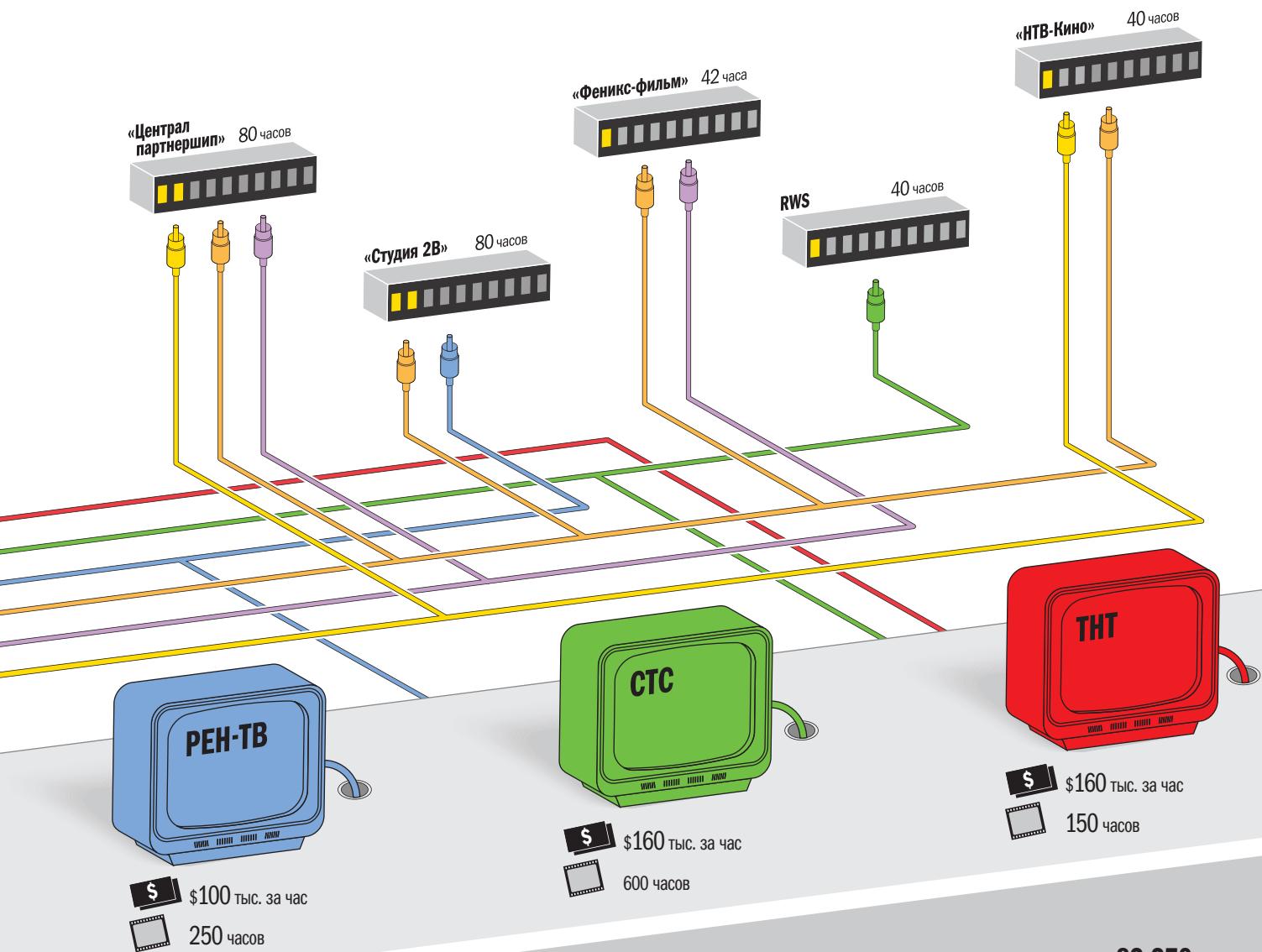


максимальная текущая закупочная цена на сериалы

361

плата участникам съемок, руб. в день (не более)

Источник: Ассоциация кино- и телепродюсеров, участники рынка, газета «Коммерсантъ»





АЛЕКСЕЙ ШАПИРО ПРЕВРАЩАЕТ ДЕТСКИЕ МЕЧТЫ В ИГРУШКИ. ПОКА БИЗНЕС СУЩЕСТВУЕТ ТОЛЬКО В ИНТЕРНЕТЕ, НО ШАПИРО НАДЕЕТСЯ ВСКОРЕ ВЫВЕСТИ ПРОЕКТ В ОФЛАЙН.

## МЯГКО. ДОРОГО

текст ИВАН МАРЧУК

**Алексей Шапиро**, исполнительный директор компании «Е-генератор», запускающей интернет-стартапы, пару лет назад участвовал в создании развлекательного сайта «Зашибись.ру». Одна из его рубрик была посвящена детским рисункам, которые описывались с точки зрения взрослого и чересчур серьезного человека. Первый рисунок, размещенный на «Зашибись.ру», получил название «птица-колбаса». Авторы проекта описывали его так: «Жертва генетического эксперимента ученых. Чтобы она не укатилась, ей были имплантированы две треноги, стоя на которых она подвергается жесткому излучению рентген-лампы, луч которой пронизывают бедное животное насеквоздь».

Сам проект «Зашибись.ру» тоже далеко не укатился и быстро заглох. Но идея бизнеса, связанного с детскими игрушками, осталась. «В конце марта мы сидели с генеральным директором „Е-генератора“ Юрий Белоусовым в кафе и думали о новом проекте,— вспоминает Алексей Шапиро.— И тут кто-то из нас вспомнил про детские рисунки и предложил сделать их материальными: шить игрушки на их основе. Так появилась компания „Воображала“. Шапиро утверждает, что в России аналогов у нее нет. В мире же подобные проекты существуют. Например, американская корпорация Schwarz, производящая детские игрушки уже полтора века, с 2007 года предлагает юным клиентам са-



Став объемной, рыбрадуга не перестала выглядеть как рисунок цветными карандашами

Алексей Шапиро готов осчастливить уникальными игрушками не только детей, но и корпоративных клиентов



мим придумывать дизайн игрушек в проекте Make My Own Monster. Родителям одна уникальная игрушка обходится в \$250. Шапиро, впрочем, утверждает, что узнал о заокеанских конкурентах уже после запуска «Воображалы».

На старт проекта ушло два дня и 10 тыс. руб. За это время Шапиро с коллегами создали сайт и поместили рекламные баннеры на другие проекты «Е-генератора». Компания разместила пробные заказы в интернет-сообществах людей, шедших мягкие игрушки. Для того чтобы выбрать мастеров, всем желающим предложили сшить все ту же «птицу-колбасу». С 12 авторами, прошедшими проверку «колбасой», «Воображала» договорилась о долгосрочном сотрудничестве.

Алгоритм работы «Воображалы» выглядит так: клиент размещает на сайте детский рисунок, компания пересыпает его мастерам, те предлагают варианты материалов и цен, компания согласовывает их с клиентом. Затем клиент оплачивает заказ, и через неделю «мечта» его ребенка готова.

Розничная цена игрушки составляет от 3,5 тыс. до 10 тыс. руб. «За



В отличие от «предков»  
ежезавр белый и мягкий

Птица-колбаса помогала  
«Воображале» отобрать  
мастеров-рукодельников



качественный эксклюзив надо платить, а эмоции вообще бесценны», — объясняет Шапиро. Художник по костюмам Евгения Колчина говорит, что за создание одной игрушки длиной 20–30 см частный мастер возьмет не более 1,5–2 тыс. руб. Так что бесценные эмоции могут приносить вполне ощущимый доход. Пока компания получает два-три заказа в неделю. При средней цене игрушки 5 тыс. руб. прибыль «Воображалы» составляет 24–36 тыс. руб. в месяц.

По словам Шапиро, ни от одной игрушки заказчики еще не отказались. Чтобы ребенок полюбил созданного им героя еще до того, как его сшили, в «Воображале» применяют простой прием: они просят, чтобы ребенок придумал персонажу имя и легенду — откуда он, что предпочитает есть, чем любит заниматься. «Когда он все это делает, игрушка становится для него уже живой», — утверждает Шапиро.

Еще одна категория клиентов — юридические лица. Небольшие компании (названий которых Шапиро, впрочем, не раскрывает) предложили «Воображале» сшить игрушки на основе своих логотипов, чтобы использовать их как оригинальные подарки своим партнерам и клиентам.

В будущем Шапиро мечтает вывести «Воображалу» из интернета в реальный мир. «Мы хотим продавать франшизу. Представьте, что терминал или ларек по заказу мягкой игрушки будет стоять в „Детском мире“ или заказы будут приниматься в художественных школах, детских лагерях. Как показал опыт, наши игрушки — отличный подарок, так что проект будет развиваться», — уверен Шапиро. Впрочем, если смотреть на мировой опыт, то все может оказаться не столь радужно: в Schwarz подобный проект считается некоммерческим и используется для поиска новых креативных идей. С другой стороны, прибыль, не удовлетворяющая крупную американскую корпорацию, может оказаться вполне приемлемой для «Воображалы». [сф](#)

#### ЭКСПЕРТНОЕ МНЕНИЕ

— С точки зрения абсолютной уникальности каждой игрушки идея «Воображалы» действительно интересна. Но их цена высока, что существенно ограничивает целевую аудиторию. Кроме того, в Сети уже есть много проектов по продаже игрушек ручной работы, и их конкуренция с «Воображалой», скорее всего, неизбежна. В общем, надо серьезно подумать, прежде чем выводить «Воображалу» в формат киоска рядом с палаткой мороженого.

#### инвестировать



**Игорь Рябов,**  
руководитель управления коллективных  
инвестиций Deutsche UFG Capital  
Management

— Пока проект выглядит как забавный, но небольшой интернет-бизнес. При этом непонятно, как на его основе построить технологическую цепочку и продавать франшизы. У проекта слишком много слабых сторон: сложность контроля за мастерами-фрилансерами, слишком долгий и затянутый процесс заказа и изготовления игрушки, высокие цены. Предстоит сделать очень многое, чтобы «Воображала» превратилась из забавной идеи в серьезный бизнес.

#### отказать



**Екатерина Романовская,**  
директор по связям с инвесторами  
фонда Icon Private Equity



**БЫВШИЙ ГЛАВА РЕКЛАМНОЙ КОМПАНИИ АЛЕКСАНДР КОСТЕВИЧ СОБИРАЕТСЯ ЗАРАБОТАТЬ МИЛЛИОНЫ НА ОЧИСТКЕ ПЕТЕРБУРГА ОТ «НАСКАЛЬНОЙ ЖИВОПИСИ».**

## САНИТАР ГОРОДА

текст ИВАН МАРЧУК

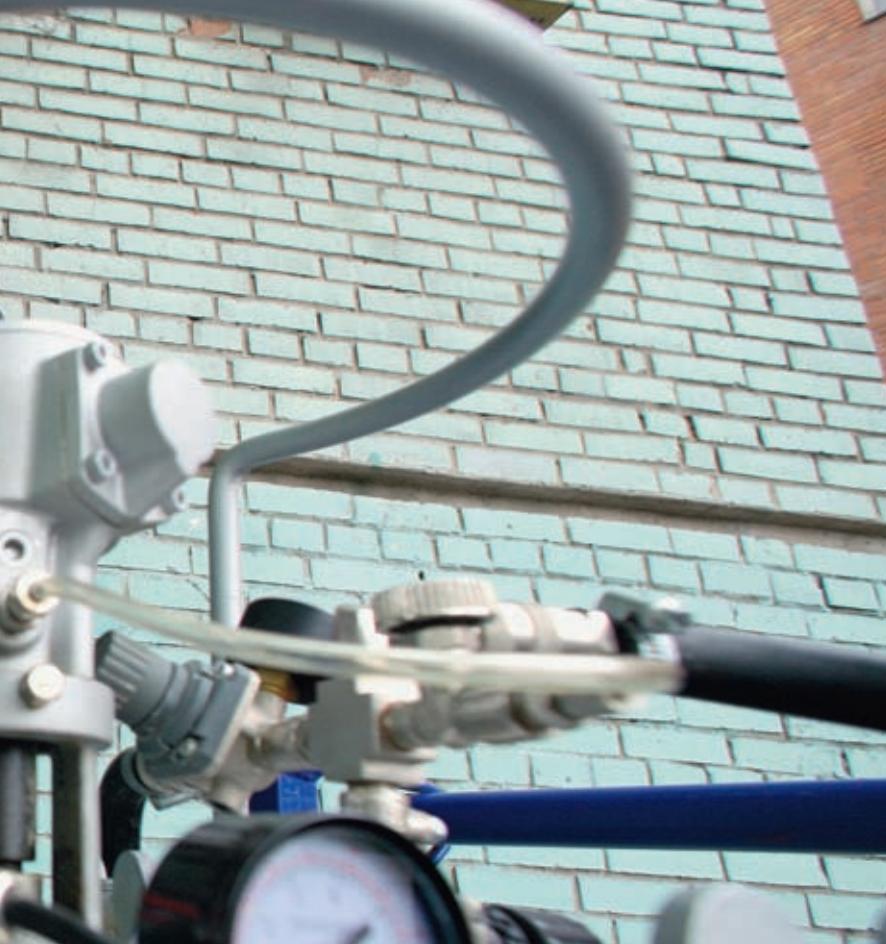
До конца 2008 года 27-летний Александр Костевич возглавлял небольшое рекламное агентство. Но в начале 2009-го стало понятно, что нужно заниматься другим бизнесом. «Рекламные бюджеты в Санкт-Петербурге многократно упали, оборот моей компании сократился почти в десять раз, работать стало просто нерентабельно», — говорит Костевич.

Идея бизнеса родилась случайно. «Мой отец — блестящий инженер. Одно из направлений его деятельности — продажа оборудования для очистки газоперекачивающих турбин с помощью аэрогидродинамического оборудования. Как-то он рассказал, что на Западе эту технологию активно применяют для чистки фасадов зданий. Мы с моим партнером Андреем Степановым изучили вопрос и поняли, что эта ниша в Санкт-Петербурге свободна», — вспоминает Костевич.

В России очистка фасадов от граффити и других загрязнений осуществляется двумя стандартными способами: пескоструйным и аппаратами высокого давления. При первом способе с фасада смываются не только надписи и грязь, но и верхний слой краски, в результате чего стены необходимо перекрашивать. Второй способ подразумевает обработку стен водой под высоким давлением. При нем смыв краски возможен только с использованием химических реагентов, которыми заранее покрывают сте-

ну. «Наши аппараты чистят стены потоком воздуха под высоким давлением, в котором движутся аэрозольные частицы, представляющие собой капли воды от 10 до 50 микрон, внутри них находятся твердые частицы. Такой способ позволяет очищать стены без причинения вреда краске и штукатурке», — объясняет Костевич.

В феврале он учредил фирму «Аэрогидродинамика» и собрал все необходимые для работ разрешения. Инженер по образованию, с помощью отца Костевич разработал и сконструировал первые три прибора, после чего получил добро на их использование для очистки фасадов и культурных памятников с помощью некоммерческого партнерства «Росрегионреставрация». Сборка оборудования происходит на территории бывшего завода моторов. Костевич арендует там офис и сборочный цех. На сегодня в его компании работают четыре человека. На запуск бизнеса у него ушло 2,5 млн руб. Все эти деньги — собственные сбережения Костевича и его партнера: привлекать заемный капитал они не планируют и в дальнейшем.



Любовь молодежи к разрисовыванию стен гарантирует Александру Костевичу стабильный доход

Небольшими аппаратами, каждый размером с тележку в супермаркете, уже заинтересовались частные владельцы недвижимости и представители администрации города. Испытательные работы для городских властей были проведены 22 апреля на территории Реставрационного лицея. Сейчас компания ожидает заключения контрактов на работы с памятниками федерального значения. «Наша цель — выйти на окупаемость к концу лета. Мы будем участвовать в городских и федеральных программах, а зимой, когда реставрационные работы приостанавливаются, планируем работать с промышленными предприятиями», — говорит Костевич. По его словам, потенциальных клиентов у него много: «Вот три дня назад звонили из компании „Монолит“, которая владеет в городе павильонами для продаж. Они все у них разрисованы, просят очистить. Договариваемся».

В Санкт-Петербурге сегодня работают 250 клининговых компаний, большинство из которых оказывают в том числе и услуги по очистке фасадов. Костевич, правда, утверждает, что у него есть конкурентные преимущества: быстрота работы и легкость оборудования, экологическая безопасность технологии, при которой не используются никакие химикаты. Однако главным конкурентным преимуществом «Аэрогидродинамики» остаются цены: очистить метр поверхности заказчику обойдется в 240–1500 руб. Компания «Наследие» — крупный игрок на реставрационном рынке Санкт-Петербурга — берет за это же от 500 до 2300 руб.

Другой вопрос, не начнут ли конкуренты пользоваться методом, используемым Костевичем. Впрочем, в будущем он планирует развивать второе направление — продавать очистительные аппараты. Уже сейчас их можно приобрести у него за 372 тыс. руб. Александр Костевич надеется, что нынешние конкуренты будут чистить фасады его же аппаратурой. Главное, чтобы не начали их собирать. [сф](#)

#### ЭКСПЕРТНОЕ МНЕНИЕ

— Законодательство Санкт-Петербурга предусматривает штраф для собственника здания за загрязненный фасад в размере до 100 тыс. руб. Поэтому очистка стен зданий занимает 25% всех фасадных работ в городе. И место на этом рынке для компаний с передовой технологией еще есть. Главные риски для проекта Костевича — сезонность услуг. Фасады чаще всего чистят два раза в год. Так что ему стоит задуматься о возможности расширения спектра услуг.

#### инвестировать



**Ксения Пушкина,**  
начальник отдела оценки компании  
«Ленстройматериалы»

— Несмотря на большое количество конкурентов, у проекта есть важное преимущество — новая более экономичная технология. Я бы рекомендовал Александру Костевичу расширять спектр услуг, купить одну из действующих клининговых компаний с хорошим клиентским портфелем. И после этого начать экспансию на рынки других городов. Также ему стоит подумать о том, как можно защитить свою технологию от копирования конкурентами.

#### инвестировать



**Александр Никитин,**  
директор по инвестициям фонда  
CapMan Russia

МОСКОВСКИЕ ЗАСТРОЙЩИКИ ГОТОВЫ НА СКИДКИ ДО 30% И УВЕРЯЮТ, ЧТО УЖЕ ПРОДАЮТ ЖИЛЬЕ ПО СЕБЕСТОИМОСТИ. ОДНАКО РАСЧЕТЫ ПОКАЗЫВАЮТ: ПРОСТОР ДЛЯ ЦЕНОВОГО МАНЕВРА У НИХ ЕЩЕ ЕСТЬ.

## КВАДРАТ НЕ ТОНЕТ

текст ТАТЬЯНА КОМАРОВА

Рыночная стоимость квадратного метра земли в Москве		\$
Южное Бутово	3200	
Зеленоград	2500	10 000
ЦАО (за пределами Бульварного кольца)		

Источник оценки Vesco Consulting

Купить участок под жилое строительство в Москве сложно — город предпочитает сдавать землю в долгосрочную аренду. Ставки привязаны к кадастровой стоимости земли, которую назначает мэрия. Сейчас, по словам Александра Крапина, генерального директора агентства Rway.ru, ссылающегося на отчет департамента земельных ресурсов Москвы, в частной собственности находится не более 1% земли. Тем не менее мэрия умудряется торговать землей, не продавая ее: только за право аренды участка приходится выплатить единовременно 50–70% его рыночной стоимости. В свою очередь реальную рыночную стоимость московской земли знает только городская администрация, которая располагает всей информацией о таких сделках

«Доля города в натуральном выражении будет заменяться денежными средствами исходя из ее рыночной стоимости»



Юрий Лужков, мэр Москвы

Раньше девелопер, получая право на застройку, был обязан либо передать городу часть квартир, либо построить не относящуюся к проекту инфраструктуру. Ее объем зависел от политики местных властей и степени близости к ним застройщика. В мае правительство Москвы разрешило девелоперам выплачивать городскую долю деньгами. Если до кризиса желающих воспользоваться такой возможностью было предостаточно, то сейчас столкнувшиеся с дефицитом финансирования строители вряд ли пойдут на это



«Текущий уровень мздоимства при согласовании проектов составляет 10–15% в стоимости работ»



Василий Брязкха,  
финансовый директор компании «Сити XXI век»

Это равнозначно 5–10% себестоимости квадратного метра. Конечно, размер взятки — вещь индивидуальная. Он зависит в основном от местоположения застройки, доступности инженерных сетей, схемы приобретения площадки (у частного собственника, на аукционе у города и т. д.) и, конечно, «веса» дружеских и родственных связей



Доля стоимости подключения зависит от конкретного проекта и может достигать 24%. Деваться некуда — спрос значительно превышает предложение. Зачастую уже готовые новостройки по полтора-два года дожидаются подключения к энергосетям из-за недостатка распределительных мощностей, а множество площадок остаются незастроенными из-за того, что тянуть к ним электричество экономически нецелесообразно



Докризисный дефицит строительных материалов сменился кризисным профицитом. По данным ОРСИ, с конца 2008 года стройматериалы подешевели в среднем на 40%, уменьшив общую себестоимость квадратного метра на 10–15%

«Мы встречали заказчиков, которые радостно потирали руки и говорили, что сейчас самое время выйти на стройку — есть возможность сэкономить на себестоимости»



**Омар Гаджиев,**  
генеральный директор компании Panorama Estate

До кризиса проценты по кредитам увеличивали стоимость строительства в среднем на 5–7%. Сейчас доля этих расходов выросла примерно вдвое — до 10–14%. У тех, кто в кэше, есть шанс сэкономить

### Стройматериалы

**17,63**  
%

### Строительно-монтажные работы (СМР)

**34 692 руб.**  
составляя, по данным Росстроя, в 2007 году средняя себестоимость строительства 1 кв. м жилья в Москве. На практике стоимость СМР может сильно различаться и достигать 48–78% от себестоимости

Только заплатив за все, застройщик может приступить к собственному строительству

### Рентабельность подрядных работ

06.2008      **15**  
03.2009      **5**

Источник: газета «Коммерсантъ»

Раньше за хорошими подрядчиками охотились, но теперь количество заказов у них сократилось вдвое, а рентабельность — втройне. Сейчас подрядчиков радуют и 5% от стоимости проекта

**%** доля статьи расходов в рыночной цене жилой недвижимости

### Доля девелопера

**49,63**  
%

### Динамика стоимости и себестоимости жилья в московских новостройках эконом-класса

	тыс. руб./кв. м
06.2008 Себестоимость	68
03.2009 Себестоимость	53*
03.2009 Средняя стоимость	135

\* прогноз. Изменение себестоимости может отразиться на рыночной стоимости объектов, которые будут продаваться в 2010–2011 годах.

Источник: ОРСИ

Пока что маржа девелоперов по проектам эконом-класса достигает 98,5%. Хотя реальные суммы сделок на 20–40% ниже официальных; до продаж по себестоимости еще далеко. Снижение себестоимости на руки застройщикам: оно позволит либо снизить цены на 20–25%, сохранив маржу, либо увеличить маржу, сохранив цены. Однако государство, единственного на сегодняшний день реального покупателя, не проведешь. Например, Москва выкупает квартиры с фиксированной наценкой 15% к себестоимости (в 2008 году город выкупил 50% всего столичного жилья эконом-класса).

Так что пока спрос не вернется, от высокой маржи прокуло мало.

123

# Гончарный друг

ПЕРВЫЙ ГОРШОК ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР РЕЙТИНГОВОГО АГЕНТСТВА «РУС-РЕЙТИНГ» РИЧАРД ХЕЙНСВОРТ СЛЕПИЛ ЗА 20 ЛЕТ ДО ТОГО, КАК ЗАНЯЛСЯ ФИНАНСОВЫМ АНАЛИЗОМ. А СЕГОДНЯ ОН ПРЕВРАТИЛ СВОЙ ДОМ В НАСТОЯЩУЮ ГОНЧАРНУЮ МАСТЕРСКУЮ.

текст  
**ДМИТРИЙ  
КРЮКОВ**

фото  
**ЕВГЕНИЙ  
ДУДИН**



130 ТЕРРИТОРИЯ | 134 СТРАСТЬ



Ребро ладони давит лепешку, которая постепенно начинает походить на детский куличик



Большими пальцами Хейнсворт формирует в центре впадину. Получается плошка с очень толстыми стенками



## «ЗДЕСЬ НЕ МОЖЕТ БЫТЬ ЧИСТО»

Суббота. Дверь в квартиру открывает Коринн Хейнсворт — жена Ричарда и по совместительству финансовый директор агентства «Рус-рейтинг». В гостиной работает телевизор, показывают футбол. На диване сидит мужчина, но это не Ричард. Коринн раздвигает японскую ширму, за которой оказывается дверь. Мы застаем Ричарда в потайной комнате за менее традиционным занятием, чем просмотр футбола. Прямо в московской квартире установлен гончарный круг, на котором Ричард Хейнсворт шлифует модельным ножом плошку. Едва поздоровавшись, он начинает объяснять тонкости процесса:

— Я не использую промышленный способ производства. Мне нравится, когда вещи отличаются друг от друга. Стараюсь, чтобы это выглядело не как ошибки, а как стиль мастера.

Нож глубоко царапает плошку. По реакции Хейнсворт понятно, что это скорее ошибка, нежели элемент стиля.

— Делал неделю назад. Глина уже слишком сухая.

Ричард решает слепить новую плошку, чтобы показать процесс с нуля, берет шмат глины, густо смачивает водой и шлепает на гончарный круг.

— Самое сложное для начинающего — положить глину по центру, — говорит Хейнсворт.

Поначалу процесс идет гладко, но когда Ричард пытается ниткой подровнять обод плошки, лишняя глина срезается неровно. Теперь она, наоборот, оказалась слишком влажной. Хотя в целом методика понятна.

Хейнсворт обдувает с круга гончарную пыль.

— Извините, глина — это грязь. Здесь не может быть чисто, — запоздало предупреждает он. Сам он босой, одет в тренировочные штаны, футболку, на нем залапанный фартук.

Помимо Коринн в комнате три женщины — сотрудницы «Рус-рейтинга» и просто друзья Хейнсвортов. Они испачкаться не боятся и старательно месят и раскатывают глину. В ожидании, пока освободится гончарный круг, одна женщина лепит розу.

Время от времени Хейнсворты устраивают такие встречи по выходным. Тогда из владельца первого в России национального рейтингового агентства, специализирующегося на анализе коммерческих банков, Ричард превращается в гончарных дел мастера и учителя.

## «НИКТО НЕ ХОЧЕТ СМОТРЕТЬ НА ХМУРОГО БОССА»

В детстве Ричарда дразнили негром. По паспорту он англичанин, но родился в Уганде, куда его отец отправился как врач и проповедник бахаи. Эта самая молодая из мировых религий была основана иранцем Бахауллой в середине XIX века. В 1982 году Ричард приехал с женой в СССР, потому что за исключением Китая это была едва ли не единственная страна, в которой не существовало общин бахаи. Как и его отец, Хейнсворт хотел рассказывать о вере. «Хотя тогда говорить можно было только, когда телевизор включается громко», — вспоминает Хейнсворт о первых годах своего проповедничества.



Чтобы сделать стенки тоньше, Хейнсворт растягивает края вверх. Плошка превращается в цилиндр

Готовая плошка срезается с гончарного круга с помощью нитки, натянутой между двух брусков

## В Англии Хейнсворт наделал горшков столько, что когда привез их в Россию, сотрудники поняли: это страсть

С распадом Советского Союза рассказывать о религии стало можно, и Ричард даже дал интервью газете «Московские новости», благодаря чему обратил в свою веру несколько человек. Формально, чтобы стать ба-хаи, достаточно просто заявить об этом в присутствии двух будущих единоверцев.

— Что значит быть ба-хай в обычной жизни? — спрашиваю я у Хейнсворта.

— Например, выходя из дома, стараюсь поднять себе настроение. Людям должно быть хорошо, — отвечает Хейнсворт. — Никто не хочет смотреть на хмурого босса.

Боссом Хейнсворт стал в 2001 году. Будучи инженером-химиком по образованию, изначально он подрабатывал в России переводами технической литературы. В начале 1990-х по наводке приятеля переквалифицировался в финансового аналитика и стал работать в московском представительстве американского рейтингового агентства Thomson BankWatch. В этой компании Ричард обслуживал в том числе и Citibank. Когда в 2000 году Thomson BankWatch закрыла офис в Москве, Хейнсворт убедил Citibank продолжить сотрудничество. Банк заплатил ему \$50 тыс., став первым клиентом нового рейтингового агентства «Рус-рейтинг». Так

Хейнсворт переквалифицировался в России в предпринимателя.

### «МОЖНО ПОДАРИТЬ ГРЯЗЬ»

Хейнсворты часто путешествуют — деловые командировки, визиты к родным. Во время поездок они всегда стараются встречаться с единоверцами из других стран. К слову, в мире насчитывается 5 млн ба-хай. Одна из таких встреч и напомнила Ричарду о давнем подростковом хобби.

Дело было в Англии. На собрании члены общины, владеющие разными ремеслами, предлагали желающим поучиться. Один принес гончарный круг. Ричард, работавший с керамикой с 13 лет до окончания колледжа, с удовольствием вспомнил старые навыки.

Он показывает крошечный горшочек, сделанный в тот раз, черный и шершавый на ощупь. Вдоль стенок змеятся разводы. «Эта техника называется раку. После росписи глазурью и обжига изделие помещается в опилки, которые оставляют такой эффект», — объясняет Хейнсворт происхождение причудливых следов.

Одним горшочком он не ограничился. В Англии на-делал их столько, что когда привез их в Россию, сотрудники поняли: это страсть. На следующий день рождения они подарили Ричарду два килограмма глины. «Шутили, что редко когда можно подарить своему боссу грязь», — смеется глава «Рус-рейтинга».

Правда, для работы с «грязью» нужно было помещение. Прошло около двух лет, прежде чем Хейнсворт сумел воспользоваться подарком.

## Путь бахаи

### У бахаи нет духовенства —

каждый сам пытается познать истину.

### Бахаи ежедневно произносят обязательную молитву,

правда, могут выбрать один из трех ее вариантов: короткий, средний или длинный.

### Все важные решения принимаются общиной коллегиально

на Празднике девятнадцатого дня. Календарь бахаи состоит из 19 месяцев, по 19 дней в каждом.

### Бахаи соблюдают пост в последний месяц года

(со 2 по 21 марта по григорианскому календарю). В эти дни они воздерживаются от еды и питья от восхода до заката солнца.

### Бахаи не имеют права носить оружие.

### Бахаи не должны принадлежать ни к одной политической партии

и занимать политические посты.

### У бахаи нет обязательных пожертвований,

и они не имеют права просить денег.

### Единственное, что должны сделать бахаи, вступая в брак,—

прочесть стих «Все мы воистину будем следовать воле Божьей» в присутствии минимум двух свидетелей.

### Если бахаи хотят развестись, то должны сначала прожить раздельно один год.

не вступая в половые отношения с другими партнерами.

Если примириться не удалось, пара считается разведенной.

### «ОНА НЕ ГОРЯЧАЯ»

Мастерская Ричарда — это бывшая комната его сына. Сейчас сын работает в Японии, две дочери учатся в Англии. С отъездом детей места в квартире стало достаточно, а Коринн отнеслась к увлечению мужа как к чему-то неизбежному. Сама она работала в мастерской всего пару раз. «Если я буду что-то там делать, то Ричард использует это как предлог, чтобы попросить меня прибраться», — смеется она.

Комната пришлось сильно модернизировать. Хейнсворт провел в нее воду. Для раковины понадобился специальный слив, потому что без фильтра глина могла засорить водопровод.

Ричард долго искал подходящую печь для обжига. В конце концов нашел немецкую.

— И где же она?

— Сзади вас.

Я опасливо отодвигаюсь от металлической капсулы, на которую едва ли не сел.

— Она не горячая, — успокаивает Хейнсворт.

Печь работает на электричестве, так что открытого огня в ней нет. Не слишком аутентично, но для городских условий в самый раз. Не страшно садиться, даже когда внутри 1000 градусов по Цельсию.

Гончарный круг Хейнсворт долго не искал, а купил то, что было в магазине, — уж очень не терпелось приступить к работе.

Поначалу он взялся за лепку с жаром. Во всю стену (чтобы залезть на самый верх, нужна стремянка) сколотил деревянный стеллаж для хранения горшков и полуфабрикатов и буквально за год заставил все полки. Правда, сейчас они почти пусты: несколько инструментов, тряпки, пара мешков с глиной. Куда все подевалось?

### «БУДУ ЗАНИМАТЬСЯ ЗЕЛЕНЫМ»

8 марта 2008 года сотрудницы «Рус-рейтинга» сыграли в необычную лотерею. Вытянув номер, каждая получила в подарок горшочек или тарелочку. «Лотерею устроил, потому что не все горшки были одинакового качества, — говорит Хейнсворт. — Но, по-моему, все остались довольны». Впрочем, сам мастер к своей работе относится придирчиво: «Я еще не нашел хорошую технику и экспериментирую».

Хорошая техника — это как в книге. Ричард показывает огромный фолиант с красочными фотографиями. Горшки на них переливаются самыми необычными расцветками — от ярко-оранжевых до темно-лиловых и изумрудных. Все это буйноцветье достигается за счет кристаллов, которые содержатся в глазури и начинают увеличиваться в размерах, когда температура в печи достигает 900–1100 градусов. Если понизить жар, рост прекращается. Это позволяет формировать разные по фактуре, цвету и размеру узоры. Угадать, что получится в итоге, очень сложно. Хейнсворт говорит, что эта техника пришла из Японии. В России, например, сосуд предпочитают раскрашивать кисточкой по заранее обозначенному рисунку. Но Хейнсворту нравится работать именно по-японски.

«Повторить рисунок очень трудно. Нужно найти правильный состав глазури, температуру, — сетует он. — В ближайшее время буду заниматься зеленым, хотя Коринн это не нравится».

Заниматься зеленым — значит экспериментировать с кристаллами меди, дающими соответствующий оттенок. В принципе Коринн можно понять. Пока зелено-



Коринн Хейнсворт относится к увлечению мужа как к чему-то неизбежному

## С распадом СССР говорить о религии стало проще. Ричард дал интервью газете «Московские новости» и обратил в веру баахи несколько человек

вательные разводы на тарелочках Ричарда напоминают ту скловатую плесень. Тарелочки, выполненные в коричневых и палевых тонах, выглядят более зрелищно. Но, судя по всему, добиться интересного эффекта с помощью меди Хейнсворт сможет нескоро: времени на хобби у него практически не осталось.

### «ДО ЭТОГО ПОКА НЕ ДОШЛО»

Большинство компаний жалуются на падение спроса из-за кризиса. В «Рус-рейтинге», напротив, работы не впроворот. Раньше многим банкам приходилось объяснять, чем им могут быть полезны рейтинги финансовой устойчивости. Теперь от желающих нет отбоя. Трем клиентам пришлось даже отказать: они потребовали за несколько дней проанализировать их показатели, хотя обычно на это требуется месяц.

Клиентом «Рус-рейтинга» может вскоре стать даже «Русский стандарт». Сегодня Хейнсворт предпочитает не распространяться о своих отношениях с банком. До недавних пор они были непростыми. В 2006 году его компания дважды понизила рейтинг банку

из-за многочисленных жалоб со стороны клиентов. «Русский стандарт» обиделся и в 2007-м подал в суд. Поводом стало резкое заявление одного из аналитиков «Рус-рейтинга» «о плохой репутации банка у клиентов». В качестве компенсации за ущерб деловой репутации «Русский стандарт» требовал \$20 млн. У истории счастливый конец. Суд не признал вины «Рус-рейтинга». А «Русский стандарт» озабочился своей репутацией в глазах клиентов (особенно после того, как деятельность банка заинтересовалась Генпрокуратура).

— Кажется, вы собирались дарить свои горшки бизнес-партнерам? — спрашиваю я Ричарда.

— Нет, до этого пока не дошло. Партнерам горшки не дарю.

Дарить пока нечего. Сейчас все готовые работы Хейнсворта могут уместиться на обеденном столе. Впрочем, он работает над повышением производительности труда. Например, недавно купил за \$3 тыс. экспресс-трудер — аппарат для размешивания глины. Размягчить килограммов пять сырца до нужной кондиции вручную было совсем непросто.

Когда Хейнсворт закончил с лепкой, все собираются за столом. Смотревший футбол гость в шутку спрашивает:

— Слушай, Ричард, а если бы ты восемь лет назад нашел оборудование для мастерской, ты бы не стал финансовым аналитиком?

— Возможно, — отвечает Хейнсворт. — Бог создает разные пути.



ПРЕЗИДЕНТ КОМПАНИИ «ВОСТОЧНЫЙ ЭКСПРЕСС» ДМИТРИЙ ГУРЖИЙ СЧИТАЕТ ПАРИЖ САМЫМ КОМФОРТНЫМ ГОРОДОМ ДЛЯ ЖИЗНИ. В СТОЛИЦЕ ФРАНЦИИ ЕМУ НРАВИТСЯ ВСЕ, КРОМЕ ВИНА И МЕСТНОЙ КУХНИ.

## СЕКС, ГЛАМУР И ГАДЫ

**Музей: Musee Jacquemart-Andre, Haussmann 158**

**Ресторан: Le Stella, av Victor Hugo 133**

**Клуб: Buddah Bar, rue Boissy d'Anglas 8/12**

**Музей: Musee du quai Branly, quai Branly 37**

**Ресторан: Les Fables De La Fontain, Rue St Dominique 131**



**Бизнес Дмитрия Гуржия** сосредоточен в России: его компания «Восточный экспресс» поставляет модные аксессуары и письменные принадлежности Montegrappa, Dunhill, Piquadro, Caran d'Ache и многих других мировых марок. Дмитрий владеет сетью бутиков и даже запустил собственный модный бренд мужских аксессуаров — Goujji. Одно из его увлечений — путешествия. Но всем городам он предпочитает столицу Франции, в которой в последнее время проводит по десять дней каждый месяц. «Секрету фирмы» Дмитрий Гуржий рассказал про нетуристический Париж.

## УВИДЕТЬ ПАРИЖ

В Париже я оказался в первый раз достаточно давно, в 1988 году. Тогда я был молодым специалистом, работал в заведении под названием Всесоюзный научно-исследовательский конъюнктурный институт Министерства внешней торговли. И по обмену попал в столицу Франции. Мне было 24 года. Это была, наверное, лучшая поездка в моей жизни. Но всерьез я полюбил этот город, когда начал развивать свой бизнес и у меня появились деловые связи с французами. Когда в 1999 году мы с женой решили пожить за границей, то выбрали именно Париж. Вообще-то многие россияне предпочитают Лондон, но моя семья некоторое время жила там, и я понял, что этот город мне не нравится. Даже чисто внешне. Лондон красив в каких-то отдельных местах. Париж прекрасен как единое целое.

## ПОЕСТЬ В МУЗЕЕ

Я снимаю квартиру в районе Сен-Жермен в доме XVII века, рядом с музеем Орсе, напротив парка

Тюильри. Живем в окружении музеев, свободное время проводим там же.

В последние годы французы сделали потрясающую вещь: музеи здесь больше не дома с коллекцией на стенах, а целая инфраструктура — один или два ресторана, бесконечные мероприятия и события, парк, кино. Кстати, столики в ресторанах при музеях нужно заказывать за несколько дней.

Мое самое любимое место для проведения досуга — Musee du quai Branly, музей примитивного искусства стран Азии и Америки на набережной Бранли. Его открыл в 2006 году Жак Ширак. В гигантском саду располагаются четыре оригинальных здания, где залы выполнены в форме континентов. Там множество экранов, все интерактивно. Приходишь с ребенком и женой — и пяти-шести часов как не бывало.

На бульваре Осман есть Musee Jacquemart-Andre. Это дворец одной из самых стильных аристократических пар Парижа второй половины XIX века. Они вели необычайно роскошный образ жизни, но при этом собирали очень качественную и цельную коллекцию итальянского искусства. Внутри ощущение такое, что пришел к хозяевам на бал. Вот где надо бы проводить мастер-классы для московских промоутеров и тусовщиков о том, как «это можно делать красиво и стильно». Во дворце, где расположен музей, есть культовое парижское одноименное кафе с фресками самого Тьеполо на потолке.

## СБЕЖАТЬ В ВЕРСАЛЬ

В Париже мне нравится уникальная система общественных велосипедов, их стоянки — каждые 2–3 км. Покупаешь специальную карточку, вставляешь ее



В Музее на набережной Бранли Гуржий может спокойно провести пять–шесть часов

в автомат, получаешь велосипед и едешь. В других городах пытаются делать что-то подобное, например в Барселоне, но там велосипеды плохие. А в Париже просто роскошные. Мы здесь передвигаемся только на велосипеде: и я, и жена, и сыновья.

Еще парижане в последнее время просто сошли с ума на почве бега. Я сам тоже люблю бегать. Занимаюсь этим, как правило, в парке Тюильри. В прошлом году даже участвовал в «полумарафоне» Париж—Версаль — 17,5 км. Бежали несколько тысяч человек, и было настолько ощущение праздника. По дороге организаторы выдавали воду и зачем-то апельсиновые дольки, а девушкам — чепчики и цветы.

Последняя модная тема — ночные пешеходные маршруты. Люди собираются и ночью идут от одного города к другому по следам каких-нибудь средневековых пилигримов. Маршруты разной протяженности: иногда идут несколько дней, ночуя в небольших гостиницах. Я в таких походах не участвовал, так что не могу сказать, в чем удовольствие. Но думаю попробовать.

## ПРИНЯТЬ У РОЯЛЯ

Я долго привыкал к тому, что в Париже бомжи пьют бордо. Сидят пьяный в хлам бродяга, а в руках у него бутылка хорошего вина. Просто стоит она 2–3 евро — такие деньги за час накидают. Конечно, нищета — это ужасно, но по сравнению с нашими реалиями выглядит не так страшно.

Вино во Франции пьют все и везде. Но мне больше нравятся вина Италии. Их я пью дома: если прийти в местный ресторан и заказать итальянское вино, на тебя посмотрят косо.

Рестораны Парижа известны на весь мир. Особенно с мишленовскими звездами. Но я лично считаю, что в эти заведения ходить бессмысленно. Там не так вкусно, как об этом говорят, но дорого: минимум 300 евро на человека без вина. Вот недавно открыли такой ресторан на Эйфелевой башне. Я там был, но восторга не испытал.

Лучше сходить в обычную закусочную подальше от туристических улиц. Из французской кухни я люблю морских гадов. Ресторанов, где их подают, масса. Нравятся, например, Le Stella или Closerie Des Lilas. В Closerie помимо ресторана есть культовый бар с пианистом, где еще Хэмингуэй проводил ночи, а до него парижская художественная богема начала XX века.

А вот для романтического вечера подойдет Les Fables de La Fontaine, очень маленький семейный ресторан у стадиона фонтана. Пять столов, еда тает во рту. Атмосфера просто пропитана старым Парижем. И это не туристическое место — туда ходят сами парижане.

Но я не фанат французской кухни: слишком она тяжелая и очень много соусов. Пять дней поешь в ресторанах, потом живот болит. Так что мы часто готовим дома. Вообще, во Франции устраивают приемы, но во время таких встреч застолья не приняты. Мы тоже организуем у себя подобные приемы. У нас в квартире стоит прекрасный концертный рояль Steinway, и мы устраиваем домашние концерты — в Париже среди наших друзей огромное количество прекрасных русских музыкантов. В доме на первом этаже расположен итальянский ресторан, и во время приемов мы иногда просим их повара поработать у нас, приготовить еду или закуски. Вы такое в центре Москвы можете представить? Я — нет.

## ЛЮБИТЬ В НОЧНОМ КЛУБЕ

Ночная жизнь в Париже сейчас совсем не та, что десять лет назад. Тогда была мода наочные клубы. Постоянно открывались новые заведения, все бурлило, гламур был в моде. А сейчас новых заведений практически нет. Все то же самое.

В Париже, конечно, остались культовые ночные клубы. Есть и специфические места типа Club Echangiste. Идея таких заведений — свободная любовь для членов клуба, сочувствующих и приглашенных гостей. И это не бордель, не публичный дом, а просто клуб по интересам. Там хорошая музыка, полутьма в залах. А если у кого-то возникает взаимная симпатия, то они могут удалиться в одну из комнат и там совершить все, что хотят. Но если не хочешь, можешь ни в чем не участвовать.

Еще одно культовое место девяностых — Buddah Bar, во франко-ориентальной стилистике; он по-прежнему в строю. Это один из тех ресторанов-баров в Париже, где впервые начали плясать на столах. Там до сих пор пляшут, но новизны уже в этом нет. Или просто я за десять лет стал другим.

## РАБОТАТЬ В КАФЕ

Я много работал с французами. Их рабочий день — это что-то особенное. Утром все встретились на работе и пошли завтракать в кафе. Попили кофе, поболтали, потом немного поработали. Дальше обед — все снова пошли в ресторан. Вернулись в офис, поработали еще чуть-чуть. И побежали на деловые встречи в те же ка-

фе. Очень многие передвигаются по городу днем на общественном транспорте. И дело не в пробках, а в том, что припарковаться в центре невероятно сложно. Хотя и пробки там тоже неприятные, особенно по дороге из аэропорта. Поэтому я добираюсь оттуда не на такси, а на мотоцикле — есть такая услуга. Приезжает мотоциклист, на тебя надевают специальный чехол, чтобы не запачкаться, и через 25 минут мы уже в центре.

Очень удобное в Париже метро: станции друг от друга расположены очень близко. Но там постоянно ходят люди, которые пытаются самовыражаться: в какой бы вагон вы ни сели, в любое время дня и ночи, обязательно зайдет человек, который начнет читать поэму своего сочинения, играть на дудочке или вести политический диспут. Мой младший сын сначала боялся этих типов, а потом привык.

Чтобы влюбиться в Париж, нужно просто встать позже, выйти в ближайшее кафе, заказать на завтрак капучино с круассаном и попросить принести утреннюю газету. Такая услуга есть во всех парижских кафе. И когда дворники начнут мыть из шлангов тротуары, а первые прохожие побегут на работу, вы почувствуете себя персонажем черно-белых фотографий 1940-х годов.

Летом моя семья возвращается из Парижа в Москву. Мой младший сын год проучился во французской школе, но сейчас я забираю его обратно: ребенка нужно вырастить русским, и учиться он должен здесь. В Париж я, конечно, вернусь. Думаю снять там студию и приезжать не менее пяти раз в год. Туда всегда тянет. [СФ](#)

## classified

**по вопросам размещения в рубрике classified**

обращайтесь по тел.: (499) 943-9125, 943-9108



**Сельхозпредприятие — собственник продает земельный участок сельхозназначения площадью 732 га в Инзенском районе, Ульяновской области.**

**Дешево — 146 рублей за сотку. Срочно!**

Возможно увеличение продажи до 3500 га

Максим Юрьевич тел. (495)3474644 [consulinvest@gmail.com](mailto:consulinvest@gmail.com)

## юридические услуги

**Арбитраж. (Анти-) взыскание долгов.**

**Налоговые споры. Недвижимость.**

[/www.RUSGENCO.ru/](http://www.RUSGENCO.ru/) Тел.220-8357

**Регистрация. Изменения.**

**Готовые фирмы. Ликвидация**

[/www.RUSGENKO.ru/](http://www.RUSGENKO.ru/) Тел.220-8357

## разное

**Менеджерам.** [HELLOparty.ru](http://HELLOparty.ru)

т.5043139

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР СТРАХОВОЙ КОМПАНИИ «ОТЕЧЕСТВО» ПАВЕЛ ИВАНУШКО ВЕРИТ В МАГИЮ ДЕНЕГ, ПОЭТОМУ КОЛЛЕКЦИОНИРУЕТ БАНКНОТЫ РАЗНЫХ СТРАН И ВРЕМЕН ДОСТОИНСТВОМ ОТ 1 МЛН.

## ПОВЕЛИТЕЛЬ НОЛЕЙ



В 20-е годы XX века гиперинфляция в Германии заставила регионы, например Баварию, печатать собственные деньги

Китайцы верят, что на том свете в ходу деньги с изображением Сталина



За один 1993 год инфляция в Югославии составила не менее 100 000%



**На столе** Павла Иванушко лежат два гигантских альбома в дорогих кожаных переплетах. В них бумажные свидетельства войн и революций, распада стран и других geopolитических потрясений — более 300 банкнот достоинством от 1 млн.

Увлечение Иванушко берет свое начало в 1996 году, когда на отдыхе в Турции он поменял \$100 на 10 млн турецких лир. Столь быстрое превращение в миллионера его заворожило. Вернувшись домой, Павел решил собрать все деньги достоинством от 1 млн, когда-либо выпускавшиеся в мире.

Самая крупная банкнота в его коллекции — из Венгрии. В 1945 году в стране из-за инфляции появилась банкнота достоинством 1 млрд пенго (так тогда называлась валюта Венгрии). В 1946-м банк, сократив количество нулей на шесть, переименовал деньги в «милленго». Еще через полгода пришлось убрать еще шесть нулей, а валюту назвали «бипенго». У Иванушко есть 20 млн бипенго: «Если это перевести в пенго, то даже и не знаю, как такая цифра называется».



В 1992 году на Украине самой крупной была купюра 100 карбованцев, а к 1995-му — миллион



С миллиона турецких лир  
Павел Иванушко начал собирать свою коллекцию



Деньги Харьковского рабочего кооператива печатали на плотном картоне



Банкноты Закавказской Демократической Федеративной Республики



В июле 1946 года Венгрия поставила европейский рекорд гиперинфляции: цены удваивались каждые 15 часов



Диктатора Мобуту признали живым богом, но инфляцию это не остановило

В альбомах много забавных экземпляров. Например, 1 млн руб. времен Гражданской войны, выпущенные Харьковским кооперативом. Банкноты имели право на хождение в пределах города. Рядом — сувенирные купюры из Китая. Такие деньги там иногда кладут в гроб, чтобы усопшие расплачивались ими на том свете. На банкнотах — изображения знаменитых правителей: Сталина, Хрущева, Мао Цзэдуна. Похожая традиция существует и в Японии — сувенирные купюры из этой страны тоже хранятся в коллекции Иванушки.

В последний год Павел коллекцию практически не пополнял: понял, что все миллионные банкноты мира собрать не удастся. К такому печальному выводу он пришел, когда начал собирать немецкие купюры 20-х годов XX века. В это время в Германии бумажные деньги печатали даже отдельные города, а новые нули появлялись почти еженедельно. Иванушко показывает

немецкие деньги: бесконечные нули, плохая бумага, рисунок только с одной стороны банкноты. «Всех этих выпусков даже в полных каталогах нет», — вздыхает коллекционер.

Впрочем, мечта стать обладателем всех вариантов миллионных банкнот у Павла Иванушки еще не угасла. Вот глаза коллекционера снова загораются: «Слышили, что в Зимбабве гиперинфляция была в конце 2008 года? Обязательно нужно будет достать эти деньги. Может, в посольство съездить?» В будущем Павел Иванушки хочет развесить коллекцию в рамках по стенам своего офиса. Просто он верит, что деньги обладают магией и притягивают другие деньги. То есть миллиардная купюра должна притянуть к себе другой миллиард — настоящий. ☑

текст ИВАН МАРЧУК

ЕСЛИ У ВАС ЕСТЬ БИЗНЕС, КОТОРЫЙ МОЖНО ПУСТИТЬ НА САМОТЕК, ВАМ ОТЛИЧНО ПОДОЙДУТ СОВЕТЫ ПО УЛУЧШЕНИЮ ЖИЗНИ ОТ ТИМА ФЕРРИСА. ЕСЛИ НЕТ, ВСЕ РАВНО КУПИТЕ ЭТУ КНИГУ: МЕЧТАТЬ НЕ ВРЕДНО.

## ТЕКУЧКА КАДРА



Timothy Ferriss

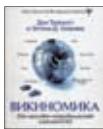
**«Как работать по 4 часа в неделю и при этом не торчать в офисе „от звонка до звонка“, жить где угодно и богатеть»**

М.: Добрая книга, 2009

Я, наверное, разочарую тех, у кого при виде обложки со словами «Как не торчать в офисе, жить где угодно и богатеть» затрясутся руки. Огромная подлость книги Тима Ферриса в том, что она адресована не инфантильным дауншифтерам. Его рецепты — для крутых, энергичных, рациональных парней, которые уже к 30 годам научились зарабатывать \$40 тыс. в месяц, и теперь их задача — зарабатывать столько же, но только без офисного бремени.

Феррис, которому сейчас 29 лет, живет так, как проповедует. Он побеждает в конкурсе аргентинского танго, выигрывает чемпионат по кикбоксингу, водит самолеты над Андами и все это время управляет биотехнологической компанией, тратя на нее всего несколько часов в неделю. Он авантюрист, любитель проверять систему на прочность (свой чемпионат он выиграл потому, что сумел элегантно обжулипить правила) и увлеченный предприниматель, который начал создавать бизнесы еще подростком. Если вы такой же, вам отлично подойдут его советы по антитаймменеджменту, избирательному невежеству, информационной блокаде, аутсорсингу жизни и массе других способов разгрузить жизнь. Проблема в одном: покидая офис, вы должны либо уже владеть собственным бизнесом, либо быть способным его создать. Если же нет... Жизнь устроена так, что одни пишут книги, разоблачая образ жизни большинства, а большинство платят им за то, чтобы те жили так, как проповедуют. [сф](#)

текст Константин БОЧАРСКИЙ



Дон Тапскотт,  
Энтони Д. Уильямс  
**«Викиномика»**

Бестселлер двухлетней давности. Один из авторов — Дон Тапскотт — еще в 1990-х отметился как сверхоптимист по отношению к новому цифровому миру. «Розовые очки» Тапскотта стали особенно заметны в момент краха доткомов. Автору понадобилось несколько лет, чтобы энтузиазм вернулся. Но пишет Тапскотт здорово.



Роман Овчинников,  
Сергей Сухов  
**«Корпоративный веб-сайт на 100%»**

Компактно упакованный свод знаний по построению корпоративных сайтов. Авторы специально подчеркивают, что это пособие по аудиту уже имеющегося сайта компании. И правда, читать перечень рекомендаций как нормальную книгу нереально, а как чек-лист — удобно. То есть задача выполнена на 100%.

### ЧТО ЧИТАЕТЕ?

Михаил Чулаки  
«Что почем?»

**«Книга о душевных терзаниях молодого деляги. Притягивает яркий контраст стабильной, но скучной реальности 1970-х — с нынешней»**



Екатерина Горохова,  
генеральный директор  
и вице-президент Kelly Services

## топ-5

ДЕЛОВЫХ БЕСТСЕЛЛЕРОВ  
в мае 2009 года

Айн Рэнд  
**«Атлант расправил плечи»**  
(комплект из трех книг)

Стiven P. Кови  
**«7 навыков высокоеффективных людей»**

Timoty Ferriss  
**«Как работать по 4 часа в неделю и при этом не торчать в офисе „от звонка до звонка“...»**

Джо Витале  
**«Ключ: поверни его — и откроешь тайну притяжения»**

Ларри Кинг  
**«Как разговаривать с кем угодно, когда угодно и где угодно»**

Источник: ТДК «Москва», интернет-магазин Ozon.ru



**«Электронные деньги  
и мобильные платежи».**  
Энциклопедия

Эта книга — навигатор по системам электронных платежей, без которых уже и россиянам трудно обходиться. И хотя страницы с описанием регистрации во всех этих системах слегка перегружены подробностями, пособие весьма полезное. Жаль только, что PayPal доступен в России лишь в кастрированном виде. [сф](#)



ГЛАВА ПРЕДСТАВИТЕЛЬСТВА MASTERCARD EUROPE В РОССИИ ИЛЬЯ РЯБЫЙ ПРИНЦИПИАЛЬНО НЕ ЧИТАЕТ ДЕЛОВУЮ ЛИТЕРАТУРУ – ДЛЯ РАБОТЫ ЕМУ ДОСТАТОЧНО БИЗНЕС-ПЕРИОДИКИ. **А САМЫМИ ПОЛЕЗНЫМИ ДЛЯ БИЗНЕСА ОН СЧИТАЕТ ВСЕГО ТРИ КНИГИ.**

#### **Anthony Bourdain**

#### **Kitchen Confidential: Adventures in the Culinary Underbelly**

Я люблю готовить и, в общем, делаю это неплохо. Собрал большую кулинарную библиотеку. Знакомясь с трудами кулинарных мэтров, я часто встречал имя Энтона Бурдена, пока наконец не купил его книгу во время одной из командировок. Поруски ее название звучало бы так: «О кухне конфиденциально». Но оказалось, что книга вовсе не о еде. Это откровения известного американского шеф-повара о том, что такое быть профессиональным шефом. У шеф-повара довольно сложный бизнес, ему приходится управлять разношерстной командой. Словом, тяжелая изнурительная работа. Бурден пишет, как организовывать свое время, как контролировать людей и процессы. Так совпало, что в тот момент я тоже начал управлять людьми. Я приверженец контроля, и в авторе нашел родственную

душу. Этую книгу стоило бы прочитать любому управленцу, пусть даже не имеющему никакого отношения к кулинарии.

#### **Карл Маркс**

#### **«Капитал»**

Никогда не горел желанием стать экономистом, но так получилось, что я поступил в Финансовую академию. На курсе политэкономии мы изучали «Капитал». От этой книги я просто не мог оторваться: читал запоем, вплоть до того, что хранил под подушкой. Автор красиво и в изящной форме, используя математические формулы, сумел объяснить достаточно будничные вещи — это была та самая поверка гармонии алгеброй, которая меня просто пленила. Благодаря Марксу я стал заниматься именно тем, чем сейчас занимаюсь. Я бы настоятельно рекомендовал менеджерам прочитать эту книгу, чтобы понимать, что происходит в мировой экономи-

ке. Сейчас самое время вернуться к изучению Маркса и еще раз прощувствовать правоту старика.

#### **Richard Bach**

#### **«Иллюзии»**

Будучи тинейджером, я восхищался книгой Баха «Чайка по имени Джонатан Ливингстон», а до «Иллюзий» добрался значительно позднее, когда мне было уже лет 30. Но именно эта книга стала для меня руководством к действию. После нее я начал иначе воспринимать свою деловую жизнь, по-другому ее организовывать. Я понял, что можно говорить о самых нелепых идеях, что не нужно бояться показаться смешным в дискуссии. На мой взгляд, автор выразил очень важную мысль: «Ты счастливый человек, потому что занимаешься делом, которое тебе нравится. Делом, выбранным сознательно». Возможно, поэтому я всю свою карьеру занимаюсь только банковскими карточками. **сф**

МИР РИТЕЙЛЕРОВ ЖИВЕТ СЕЙЧАС САМОЙ НАСЫЩЕННОЙ ЖИЗНЬЮ. КРУПНЫЕ СЕТИ ИЗМЕНЯЮТ ПРАВИЛА ИГРЫ В ЦЕЛЫХ ОТРАСЛЯХ, СРАЖЕНИЯ МЕЖДУ КРУПНЕЙШИМИ КОМПАНИЯМИ И ПО НАКАЛУ СТРАСТЕЙ, И ПО ВЛИЯНИЮ НА МИР СРОДНИ БОРОДИНО И ВАТЕРЛОО. МЫ ВЫБРАЛИ ЗАПИСКИ САМЫХ ВНИМАТЕЛЬНЫХ РИТЕЙЛОПИСАТЕЛЕЙ, К ТОМУ ЖЕ ХОРОШО ВЛАДЕЮЩИХ ПЕРОМ.

текст СЕРГЕЙ КАШИН



Джуди Бивен  
«Войны супермаркетов»

**Подробный** и занятный рассказ о сражении между британскими сетями Sainsbury и Tesco (первые магазины которой открылись в рабочих районах) с подключением Asda и Waitrose. Наши торговцы пока до такого сражения не дозрели: места в стране еще много, сколько еще мелких сетей можно передавить. Но в обозримом будущем подобные события ждут и Россию.

Книга полна интересными подробностями вроде той, что магазины самообслуживания появились после визита британских ритейлеров в США. Эту поездку финансировало британское правительство. Или что драчливый Джек Коэн, владелец сети Tesco — крупнейшей сейчас в Великобритании, оборудовал свой первый супермаркет, просто повернув прилавки внутренностью к покупателям. А вы говорите, русская смекалка.

История английского ритейла нам будет поближе американской. Все же таки современные форматы появились там в 50–60-е годы прошлого века, а не в 1920–1930-е, как в Америке. Хотя, по сути, все эти истории об одном и том же. Как отжимали поставщиков, как покупали проигравших, как рвали клиентов за рукава — и как сеть подемократичнее обставила сеть почопорнее.

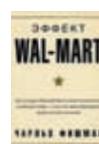
Вот только один сюжет у нас дома, в России, пока невозможен. Как группы потребителей, разделившихся по интересам — сторонники экопищи, антиглобалисты, гурманы, зеленые, — давят на сети. И добиваются своего. Российские покупатели пока голосуют лишь кошельками.

**Для разрядки** — про luxigу-ритейлера. Универмаги Neiman Marcus, унаследованные автором, до сих пор держат марку. Торговать (газетами) он начал в десять лет, писать же — только под старость, когда стал колумнистом The Dallas Morning. А так как помнит он еще миллионеров начала XX века, ему есть что рассказать.

**Главный** редактор Fast Company написал книгу, за которую на наших интернет-форумах был бы заклеймен «закашушником». Компания ему явно симпатична, поэтому даже когда он ее пишет (не может себе позволить не обратиться к недоброжелателям), то надевает тапочки. Но мастерство никуда не денешь. Написано профи.



Стэнли Маркус  
«Секреты идеального магазина»



Чарльз Фишман  
«Эффект Wal-Mart»

**Интервью** от Ингвара Кампрада автор так и не добилась. Решила писать так — сама собрала все анекдоты и истории. Так, может, и надежнее. Впрочем, без истории о том, как Кампрад, заблудившись с группой товарищей в Германии, не дал им — из экономии — заселиться в Marriott, заставив ночевать в машинах, не обошлось. Какие же они, эти дискаунтеры, предсказуемые.

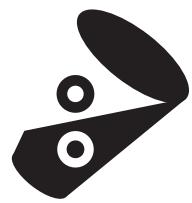


Элен Льюис  
«Великая ИКЕА»

**У книги** есть два преимущества. Во-первых, ее автор может сказать: «Я Уолтона видел». Во-вторых, он не ограничивается только уроками, которые ему преподали Сэм, сотрудники магазина, клиенты и он сам — указанным лицам (а именно такую книгу написал зам Уолтона Дон Содерквист), а занимается анализом, пытаясь подтвердить мифологию Wal-Mart цифрами. [сюда](#)



Майкл Бергдал  
«Чему я научился у Сэма Уолтона»



# алкогольный рынок

тематические страницы



РОДИМ ГОРДИМ

140

## САМ СЕБЕ ПРОДАВЕЦ

ТОРГОВЫЕ ДОМА ПРОТИВ КОНТРАФАКТА

142

## ДИСТРИБУТОРСКАЯ ВЕРТИКАЛЬ

КАК ПОКАЗАТЬ ТОВАР ЛиЦОМ

143

## КОНСОЛИДАЦИЯ РЕСУРСОВ

ЧТО БУДЕТ ДЕЛАТЬ ГОСУДАРСТВО С АЛКОГОЛЬНЫМИ АКТИВАМИ



Единая сбытовая сеть помогала МЗ «Кристалл» продвигать популярные марки в регионы

## САМ СЕБЕ ПРОДАВЕЦ

ПОМИМО ЗАЩИТЫ ПРОДУКЦИИ ОТ ПОДДЕЛОК, ОДНИМ ИЗ СПОСОБОВ БОРЬБЫ С НЕЛЕГАЛЬНЫМ АЛКОГОЛЕМ БЫЛО СОЗДАНИЕ КРУПНЕЙШИМИ АЛКОГОЛЬНЫМИ ПРОИЗВОДИТЕЛЯМИ СОБСТВЕННОЙ СИСТЕМЫ ПРОДАЖ – ТОРГОВЫХ ДОМОВ. ОДНАКО КРИЗИС ВНОСИТ СЕРЬЕЗНЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ В КОНЦЕПЦИЮ СОБСТВЕННЫХ СБЫТОВЫХ СТРУКТУР.

текст: АЛЕКСАНДР ПАВЛОВСКИЙ

**В**есной 2001 года ФГУП «Росспиртпром», созданное годом ранее и объединившее более 100 спиртовых и ликероводочных заводов с государственным участием по всей стране, начало реализовывать масштабный проект создания собственной сбытовой системы предприятий, входящих во ФГУП. Через год торговые дома «Росспиртпрома» работали уже в 40 регионах.

Бурное развитие объясняется тем, что «Росспиртпром» привлекал в свой союз действующие региональные оптовые компании. При этом госструктура доводила свою долю в уставном капитале дистрибуторской фирмы не менее чем до 61%. Как это удавалось госкомпании, неизвестно. Эксперты предполагали, что успех в переговорах достигался передачей эксклюзивных прав продажи в регионе популярнейшей тогда водки «Гжелка», которую производил московский завод «Кристалл» (51% принадлежит «Росспиртпро-

му»). Через сбытовую структуру также реализовывалась продукция прочих предприятий.

Эффект от столь масштабной экспансии дал о себе знать: уже по итогам 2001 года «Кристалл» увеличил объемы продаж в регионах втрое — до 2,6 млн дал. Однако через пару лет в «Росспиртпроме» сменилось руководство, а проект по созданию единой сбытовой структуры был закрыт.

Как бы там ни было, бурный рост продаж «Гжелки» через собственную сбытовую сеть не остался незамеченным конкурентами. Один за другим стали появляться сообщения о запуске собственной сбытовой структуры всеми крупнейшими производителями. Одна из причин — борьба с региональным сепаратизмом. Возьмем, например, Краснодарский край — «столицу» Олимпиады-2014. Оптовики и тем более розница не берут на реализацию „неместную“ продукцию. Нам

пришлось создавать отдельное торговое представительство „Исток-Кубань“ для работы в регионе», — говорит директор по PR компании «Исток» Дарья Домостроева.

В российском офисе Diageo называют еще целый ряд причин, заставивших компанию перейти на собственную дистрибуторскую структуру. «С точки зрения контроля продаж торговый дом всегда более выгоден», — говорит директор по продажам Diageo в России Светлана Наумова. По ее словам, существенный фактор — построение прямых и продуктивных отношений с ритейлером. «Успешность собственной системы дистрибуции можно оценить по простому показателю: насколько брэнды компании растут быстрее своих категорий», — отмечает Наумова.

Компания «Хортица» и вовсе начиналась как дистрибуторская сеть, лишь позднее она обзавелась производственными мощностями и начала выводить на рынок свои брэнды. «Полностью контролируя процесс доставки продукции от производственного комплекса до торговых точек в регионах, мы исключаем возможность появления в рознице контрафакта. Тем самым контроль качества продукции распространяется на всю цепочку ее доставки в любом из регионов России», — говорит PR-директор ТД «Хортица» в России Светлана Одинцова.

## ПОСТКРИЗИСНЫЕ БУДНИ

До кризиса продавать продукцию через собственные торговые дома было делом чести для компаний, стремящихся увеличить рыночную долю, отмечает глава Центра исследований федерального и регионального рынков алкоголя Вадим Дробиз: за счет этого можно было поднять продажи брэндов минимум на 40%, а то и в несколько раз.

Кризис внес коррективы в работу торговых домов крупнейших производителей алкоголя. Так, «Алко-

гольные заводы „Гросс“ (АЗГ) отказались от торговых домов и перешли на работу с логистическими операторами. В марте АЗГ объявили, что отказываются от собственных торговых домов. К этому моменту компания успела обзавестись пятью представительствами в Москве, Санкт-Петербурге, Ульяновске, Иркутске и Волгограде. «Торговые дома были нужны для того, чтобы вывести на рынок новые торговые марки, завоевать долю рынка, а затем мы планировали отказаться от собственной торговой сети и отдать продажи дистрибуторам. Кризис этот процесс ускорил: стало невыгодно иметь большой склад, персонал, нести постоянные расходы при изменчивом спросе», — объясняет директор по корпоративным коммуникациям АЗГ Василий Дмитриев.

«Создание торгового дома связано с масштабными инвестициями и в условиях продвижения одного брэнда нецелесообразно. Намного эффективнее формирование в ключевых регионах выделенных команд, которые занимаются продвижением продукта и взаимодействуют с дистрибутором по оперативным вопросам. Завоевание локальных рынков через взаимодействие с реги-



При изменчивом спросе производителям алкоголя невыгодно иметь большой склад и персонал

ональными дистрибуторами эффективнее создания собственных торговых домов, так как дистрибутор до концаально знает специфику региона: позиции конкурентов, ситуацию в ключевых розничных точках и менталитет потребителя», — полагает директор по маркетингу компании «Казенка» Максим Герасимов.

В то же время, по словам Вадима Касьянова (бывший топ-менеджер «Русского алкоголя», один из создателей «Зеленой марки», недавно перешел на работу в «Росспиртпром»), новая команда ФГУП уже приступила к созданию общефедеральной сбытовой структуры. В первую очередь это делается для дистрибуции нескольких новых брэндов, которые ФГУП планирует вывести на рынок до конца лета 2009 года. Детали создания новой структуры пока держатся в секрете. Известно лишь, что подход к созданию торгового дома будет принципиально иной, нежели тот, что использовался в «Росспиртпроме» ранее.

Как нынешняя экономическая ситуация преобразует рынок собственных сбытовых структур алкогольных компаний, станет окончательно понятно уже к концу нынешнего года. □

## ДИСТРИБУТОРСКАЯ ВЕРТИКАЛЬ

ТОРГОВЫЕ ДОМА ПРОИЗВОДИТЕЛЕЙ АЛКОГОЛЯ СОЗДАВАЛИСЬ ДЛЯ БОЛЕЕ ЭФФЕКТИВНОГО СЫТА. ТД «ХОРТИЦА» ПРОДЕЛАЛ ОБРАТНЫЙ ПУТЬ, ПРИДЯ К ПРОИЗВОДСТВУ НА БАЗЕ ОТЛАЖЕННОЙ ДИСТРИБУТОРСКОЙ СЕТИ. О ПРЕИМУЩЕСТВАХ ТАКОГО ПУТИ РАССКАЗЫВАЕТ ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ТД «ХОРТИЦА» В РОССИИ СЕРГЕЙ ВЕЛИЧКО.



**СЕРГЕЙ ВЕЛИЧКО,**  
ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР  
ТД «Хортита» в России

**— На чем вы в первую очередь акцентируете внимание потребителя «Хортита»?**

— Только на качестве. Когда мы запускали водку «Хортита», журналисты на пресс-конференции задали мне тот же вопрос, и я ответил на него так же, как и вам сейчас. Мне тогда сказали: «Подумаешь, все говорят о качестве, что в этом нового». «А мы будем говорить только о качестве», — ответил я им. Только о качестве и больше ни о чем! «И какую долю рынка вы планируете занять?» — спросили меня. Я ответил, что через три года у нас будет не менее 30% украинского рынка. Так оно и вышло. Вот и сейчас мне нечего ответить вам, кроме того, что мы акцентируем внимание только на качестве водки «Хортита».

**— Но ведь о качестве и правда говорят все производители.**

— Одно дело говорить, а другое — обеспечить это качество не только на уровне производства, но и вплоть до прилавков магазинов, через которые продукция доходит до потребителя. Созданная нами уникальная дистрибуторская сеть среди прочих преимуществ позволяет нам гарантировать премиальное качество водки «Хортита» на прилавках страны, причем по доступной цене. Это наше ноу-хау. На сегодня у нас работают 26 региональных представительств — с директором, складом, бухгалтерией, доставкой, транспортом и так далее.

Показать «товар лицом» лучше всего удается человеку, лично заинтересованному в том, чтобы этот товар оказался на полке магазинов, ведь никто не будет любить торговые марки больше нас самих. Именно поэтому в нашей компании работает штат собственных торговых агентов, промоутеров, супервайзеров, ведущих эффективную работу по расширению нашего присутствия в торговых точках. Каждое из представительств, помимо города, в котором оно находится, обслуживает еще два–три близлежащих населенных пункта. В результате мы имеем полное и единовременное соприкосновение с 40 тыс. торговых точек, где продается водка «Хортита». Эта вертикаль — главный залог наших нынешних успехов и уверенности в будущем.

**— Тем не менее вы немало внимания уделяете и защите вашей продукции от подделок?**

— Это необходимое условие, дающее потребителю уверенность в том, что продукт, который он покупает, не может быть подделан. На это мы вынуждены

тратить большие деньги. Каждые полгода–год вводим новые степени защиты. Продукт создается не на несколько лет, а на десятилетия, репутацию же потерять очень легко, и восстанавливать ее потом куда сложнее, чем завоевывать в первый раз. Как результат, до сегодняшнего дня не зафиксировано ни одного случая подделки водки «Хортита».

**— Является ли мировой экономический кризис помехой для компании?**

— В определенной степени кризис, конечно же, помеха. Ведь мы работаем как раз в том сегменте, который наиболее чувствителен к подобным катаклизмам. Но мы уверены, что продукт абсолютного качества всегда найдет потребителя и мы как минимум сохраним свои позиции. Сегодня, как и первого дня работы на российском рынке, компания показывает стабильный рост. По итогам 2008 года нам удалось повысить продажи водки «Хортита» более чем на 200% по сравнению с 2007-м, а по результатам первых трех месяцев этого года наши продажи и вовсе выросли вдвое. Основную задачу в 2009–2010 годах мы видим в максимально активном развитии нашей дистрибуторской сети. Мы будем стремиться к 100-процентному покрытию территории в России. Сегодня ТД «Хортита» занимает второе место среди импортеров. В наших планах — стать импортером номер один. Что касается российского рынка водки, к концу 2010 года мы намерены нарастить наше присутствие до 5%. Уже сегодня «Хортита» входит в топ-5 самых продаваемых водок в крупнейших сетях России. □



Объединив водочные активы, государство вновь станет сильнейшим игроком на рынке

## КОНСОЛИДАЦИЯ РЕСУРСОВ

С ПЕРЕДАЧЕЙ РОСАЛКОГОЛЮ ПОЛНОМОЧИЙ ПО РЕГУЛИРОВАНИЮ РЫНКА МИНСЕЛЬХОЗ УТРАЧИВАЕТ КОНТРОЛЬ НАД ФКП «СОЮЗПЛОДОИМПОРТ», КОТОРОМУ ПРИНАДЛЕЖАТ МНОГИЕ «СОВЕТСКИЕ» АЛКОГОЛЬНЫЕ БРЭНДЫ.

**П**о распоряжению правительства №555-р от 22 апреля 2009 года «Союзплодоимпорт» (его более семи лет курировал Минсельхоз) переподчиняется Росимуществу. Участники рынка считают, что следующим шагом может стать передача контроля над марками «Союзплодоимпорта» Росалкоголю. Также документ вносит поправки в утвержденный еще в 2002 году устав «Союзплодоимпорта», согласно которым «правомочиями собственника имущества ФКП наделяются правительство и Росимущество». С ними «Союзплодоимпорт» будет обязан согласовывать решения, связанные в том числе с получением кредитов, отчуждением имущества и пр.

ФКП «Союзплодоимпорт» было учреждено в 2001 году. Предприятие владеет и управляет алкогольными брендами «Столичная» (Stolichnaya), «Московская» (Moskovskaya), коньяком «Московский», шампанское «Советское» и др. ФКП также занимается

организацией экспорта продукции под этими марками в те страны, где ему удалось оспорить права на марки у группы SPI Юрия Шефлера, против которой госкомпания инициировала международные судебные иски.

Генеральный директор «Союзплодоимпорта» Владимир Логинов не считает, что постановление приведет к ослаблению роли самого предприятия. По его словам, появление правительства в ранге куратора, наоборот, означает усиление ФКП и «расширение рамок деятельности». В частности, Владимир Логинов намерен в ближайшее время по согласованию с правительством утвердить новую редакцию устава «Союзплодоимпорта». Это позволит предприятию «уйти от отраслевой направленности и быть полезным в управлении интеллектуальной собственностью в непродовольственной сфере — например, в области защиты изобретений и продвижения технологий».

Не исключено, что передаваемые Росимуществу алкогольные брэнды будут развиваться на базе госхолдинга «Росспиртпром». В этом случае переподчинение «Союзплодоимпорта» Росимуществу — промежуточный технический этап, а управление марками, де-факто закрепленными за ФКП, логично доверить Росалкоголю, — считает глава Центра исследований федерального и региональных рынков алкоголя Вадим Дробиз. Как бы там ни было, очевидно, что государство консолидирует свои алкогольные активы для выхода на рынок обновленным и усиленным игроком. Факт перехода на работу в «Росспиртпром» двух топ-менеджеров из компании «Русский алкоголь» — Владимира Иванова и Вадима Касьянова, создавших самую продаваемую водку современной России «Зеленая марка», — еще одно свидетельство в пользу этого предположения. □



**Владислав Грановский,**  
президент компании Vassa & Co

## «Я стал поклонником Японии. Теперь постоянно о ней всем рассказываю и всех агитирую туда съездить.

Много мне увидеть не удалось, потому что я был только в Токио на выставке текстиля Japan Creation, но вернулся под большим впечатлением. Территории у японцев так мало, а они сумели потрясающе устроиться на ограниченном пространстве: все чисто, ухоженно, удобно. Сами японцы выглядят очень скромно, их даже не всегда можно отличить друг от друга. Но я с удовольствием с ними общался целыми днями. Сейчас даже не могу объяснить каким образом, ведь они говорили преимущественно по-японски.

Ну и, конечно, главная гордость: невзирая на кризис, мы продолжаем открывать магазины. Недавно заработал новый бутик в „Атриуме“.



**Дмитрий Докин,**  
председатель совета директоров  
компании «Инмарко»

«Наконец-то наступило лето — самое хлебное для мороженщиков время. Еще одна радость — производители мороженого пока побеждают. Кого? Молочный союз России, который хочет внести поправки в „Технический регламент на молоко и молочную продукцию“, в том числе предлагает переименовать мороженое, изготавленное с использованием растительных жиров, в мелорин. Чудовищное название. Если бы они придумали что-нибудь более благозвучное, то, может быть, и добились бы своего. Но комитет по аграрным вопросам Госдумы отклонил поправки. Хотя борьба еще не закончена.

Невзирая ни на что, я смог съездить в отпуск на Бали. Бывал уже там, так что катанием на слонах меня не удивить. Но вот в море с морскими черепахами я плавал впервые, а мой сын даже покатался на них».

«Май выдался богатым на события. Во-первых, я узнал, что жена ждет сына. Это будет уже мой четвертый ребенок. Во-вторых, мои агентства потеряли \$1,7 млн, но я рад, поскольку эти деньги мы выплатили за ставки на финальный матч чемпионата мира по хоккею Россия—Канада. Все ставили на Россию, и все выиграли. Деньги-то я еще заработкаю, а эйфорию, которую испытал после матча, за деньги не купишь.

С друзьями устроили великолепную пиццу с раками — варили их в ведрах прямо на улице напротив „Оскар ярда“ (клуб в подмосковной Жуковке.— [сф](#)). Я люблю вкусно поесть, а раки получились восхитительными. А еще съездил с друзьями в Ялту на яхтенную рыбалку. Вроде бы пока не сезон, но мы за день наловили 14 кг. Даже бывалые рыбаки нам позавидовали». [сф](#)



**Олег Журавский,**  
генеральный директор сети букмекерских  
компаний «Лига ставок» и «Оскар ярд»



# 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.

Обновленный ежемесячный журнал «Коммерсантъ Секрет фирмы». Стратегия и тактика бизнеса, действующие лица, банк решений — журнал для тех, кто знает свое дело.

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).



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



# Все свои на одном поле.....

Услуга «Короткий набор» объединит телефонные номера  
в сеть быстрого доступа

- Установите единую систему коротких номеров в Вашей компании для часто используемых мобильных и городских номеров сотрудников и партнеров
- Получите льготные тарифы на вызовы по коротким номерам вне зависимости от оператора абонента
- Короткий набор номера (от 3 до 5 цифр) позволяет экономить время

У нас есть новые решения для Вашего бизнеса.

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

( 0555

Подробности в офисах продаж и обслуживания  
и на сайте [www.megafon.ru](http://www.megafon.ru). На правах рекламы.



**МЕГАФОН**  
Будущее зависит от тебя

