



Секрет фирмы

sf.kommersant.ru

ТЕОРЕМА ФЕРМА

Как заработать реальные миллионы
на виртуальной морковке

ЦЕНА НЕДОВЕРИЯ

Сколько теряют бизнесмены
из-за неумения договариваться

ПРОДАЖНОЕ МЕСТО

Экономика военных
секретов



В каждом деле только позитив!

Позитивные эмоции – секрет успеха в любом деле. Добавьте в повседневность частичку радости и хорошего настроения! Приобретая персональную технику Xerox, Вы испытаете настоящее удовольствие от ее стильного дизайна, легкости использования, компактности и высокой производительности. Доступность и экономичность лазерных моделей Xerox – залог Ваших позитивных эмоций как при покупке, так и при последующей работе.



Phaser® 3140



Phaser® 3250DN



Phaser® 6121MFP/S



Phaser® 6125



Phaser® 3100MFP/S

[xerox.ru /where-to-buy](http://xerox.ru/where-to-buy)

Ready For Real Business*





66

ТЕМА НОМЕРА

66

СИМПТОМЫ

Процветающую экономику и прибыльный бизнес можно построить, либо отнимая чужое, либо доверяя чужим. **СФ** исследовал, что мешает российским предпринимателям договориться друг с другом

72

АУТСОРСИНГ

Не доверяя контрагентам, российские компании зачастую стремятся делать все и сразу. Сравнив классические американскую и российскую транспортные компании, **СФ** выяснил, во сколько это обходится потребителю

74

АЛЬЯНСЫ

Три партнерства, проверенных временем и прибылью

12

ИНФОРМАЦИОННОЕ ПОЛЕ

12

ТРЕНД

Российским производителям, работающим на европейском сырье, самое время вслед за падающим евро снижать цены на продукцию. Однако делать это они не спешат

14

СМЕНА КУРСА

Новая команда «Одноклассников» борется с сетью «В контакте» ее же методами

14

ГОСПОДДЕРЖКА

Производители сельскохозяйственной техники запустили программу утилизации. Пока это больше PR-акция

16

НАСТРОЕНИЕ Сергея Недорослева и Дмитрия Потапенко



СОДЕРЖАНИЕ

20	СТРАТЕГИЯ
20	ПОЛИГОН Владелец «Гранд тойз» Сергей Киселев отбился от автоматчиков, расплатился с долгами и теперь трудоустраивает уволенных сотрудников АвтоВАЗа
28	ГЕНШТАБ Издатель «Счастливого фермера» Алексей Костарев о том, почему нельзя продавать кошек и собак за настоящие деньги
34	НАСТУПЛЕНИЕ Туристический гигант TUI Travel готов выложить \$60 млн, чтобы приблизить эффективность российских активов к европейским стандартам
40	ПЕРСПЕКТИВЫ
40	ЗЕЛЕНАЯ ЗОНА Стройплощадки превращаются в лаборатории домостроительных идей
46	ПЕРЕЗАГРУЗКА Клаудио Фернандес-Араос учит топ-менеджеров охотиться на сотрудников
48	ТОЧКИ ВХОДА Лучшее из мировых блогов
50	ИДЕИ Криса Вейла и Кирка Цитрона
52	ТАКТИКА
52	МЕНЕДЖМЕНТ Зачем «Мастерфайбр» взялась продавать свою франшизу в Мексику
56	ПЕРСОНАЛ Чем чревата спешка в создании региональных контакт-центров
62	МАРКЕТИНГ Покорят ли Россию яркие сандалии с нулевым маркетинговым бюджетом
78	ИНВЕСТИЦИИ
78	ТОЧКИ РОСТА Картография как бизнес на тех, кто боится заблудиться в России
84	СТАРТАПЫ Распознаватель вещества на расстоянии, «Аватар» без стереочков и привычка-паразит в рулоне
86	ПЕРСОНАЛЬНОЕ ДЕЛО
86	КОУЧИНГ На рынках, где конкуренты оговаривают общие правила игры, предпринимателю приходится выбирать, кем быть — изгоем или подсудимым
89	ПОСЛЕСЛОВИЕ Марка Розина
90	ДРУГАЯ ЖИЗНЬ Глава российского представительства WWPass Владимир Молодых живет играючи
6	ПОЧТА
8	БАНК РЕШЕНИЙ
96	РАДОСТИ ЖИЗНИ

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

I-ONE. ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ
4 июня
РЕЙТИНГ БИЗНЕС-ШКОЛ
10 сентября
КАТАЛОГ ФРАНШИЗ
10 сентября
ЮРИДИЧЕСКИЙ БИЗНЕС
10 сентября

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

Доступная замена отслуживших серверов

Вы знали, что замена старых серверов серверами IBM System x3650 M2 Express на базе процессора Intel® Xeon® серии 5500 позволит значительно сократить текущие расходы на ИТ?

И вот как: **1.** Благодаря более высокой вычислительной мощности для работы приложений требуется меньше серверов. **2.** При использовании меньшего количества серверов сокращаются затраты на приобретение лицензионного программного обеспечения. **3.** Расширенные возможности системного администрирования позволяют снизить эксплуатационные расходы. **4.** Новые энергосберегающие серверы способствуют уменьшению затрат на энергопотребление и охлаждение. Делать больше с меньшими ресурсами – сейчас это важно, как никогда. И добиться этого теперь проще, чем когда-либо, – с помощью специалистов и бизнес-партнеров IBM. Хотите узнать, как благодаря IBM System x инвестиции окупаются всего за три месяца?¹ Посетите roianalyst.alinean.com/stgi



IBM System x3650 M2 Express

От 89 403 руб.*

P/N: 7947PGG

До двух процессоров Intel® Xeon® серии 5500
16 разъемов DIMM² 1 333 МГц DDR-3 RDIMM³ (максимум – 128 ГБ)
Энергосберегающий блок питания на 675 Вт с КПД 92%,
6 вентиляторов, альтиметр

IBM ServicePac: выезд инженера и отправка запасных частей
в течение 24 часов**; P/N: 65Y0979 – 9 564 руб.*

IBM System x3400 M2 Express

От 55 178 руб.*

P/N: 7837PBP

До двух процессоров Intel® Xeon® серии 5500
12 разъемов DIMM² 1 333 МГц DDR-3 RDIMM³ (максимум – 96 ГБ)

IBM ServicePac: гарантированное время восстановления и отправка
запасных частей в течение 24 часов, обслуживание – 24 часа**;
P/N: 51J9366 – 17 274 руб.*



IBM System Storage DS3400 Express

От 120 627 руб.*

P/N: 172641X

Внешняя дисковая система хранения с интерфейсом Fibre Channel⁴ 4 Гбит/с
Масштабируется до 5,4 ТБ при использовании дисков SAS⁵ емкостью
450 ГБ с возможностью «горячей» замены
Или до 12 ТБ при использовании дисков SATA⁶ емкостью 1 ТБ
с возможностью «горячей» замены



Подробная информация о наших продуктах
и бизнес-партнерах – по телефонам:

8 (495) 258 63 48, 8 800 2006 900

(звонок по России бесплатный)

ibm.com/systems/ru/express1



¹ Информация о методике расчета коэффициента окупаемости инвестиций приведена на ibm.com/systems/ru/express/legal. ² DIMM – модуль памяти с двухсторонним расположением микросхем. ³ RDIMM – регистровый модуль памяти с двухсторонним расположением микросхем. ⁴ Fibre Channel – волоконно-оптический канал. ⁵ SAS – последовательный интерфейс. ⁶ SATA – последовательный интерфейс IDE (IDE – параллельный интерфейс подключения накопителей).

* Все указанные цены – рекомендуемые розничные цены для базовой конфигурации, приведены исключительно для информационных целей и не являются офертой. Цены не включают налоги и таможенные платежи, а также могут меняться, в частности при изменении курса доллара США к российскому рублю. За информацией об актуальных ценах обращайтесь к бизнес-партнерам IBM в вашем регионе: www.ibm.com/ru/partners. IBM не несет гарантийных обязательств по отношению к продуктам или услугам, предоставляемым третьими лицами, включая продукты с пометкой ServerProven или ClusterProven. Прочая информация о гарантийных условиях приведена на странице: www.ibm.com/ru/services/gts/ma/warranty.html, о пакетах расширения гарантийного обслуживания ServicePac – на странице: www.ibm.com/ru/services/gts/ma/servicepac. ** Уточните список городов, в которых данная услуга доступна.

IBM, логотип IBM, ibm.com, ServerProven, System x Express, ServicePac, System Storage DS и другие упоминаемые здесь продукты и услуги IBM являются товарными знаками International Business Machines Corporation, зарегистрированными во многих странах мира. Список товарных знаков, зарегистрированных IBM на настоящий момент, представлен по адресу www.ibm.com/legal/copytrade.shtml. Intel, Intel logo, Intel Inside logo, Xeon и Xeon Inside являются товарными знаками либо зарегистрированными товарными знаками, права на которые принадлежат корпорации Intel или ее подразделениям на территории США и других стран. Наименования других компаний, продуктов и услуг могут быть товарными знаками или знаками обслуживания третьих лиц. © 2010 IBM Corporation. Все права защищены.



РЕДАКЦИЯ ЖУРНАЛА

Главный редактор **Марина Иванющенкова**¹

Выпускающий редактор **Альвина Ширинская**²

Первый заместитель главного редактора **Владислав Коваленко**³

Заместитель главного редактора **Дмитрий Крюков**⁴

Редакторы **Константин Бочарский**⁵,

Николай Гришин⁶, **Юлия Фуколова**⁷

Обозреватели **Дмитрий Лисицин**⁸, **Иван Марчук**⁹,

Юлиана Петрова¹⁰

Корреспонденты **Светлана Горбачева**¹¹, **Юлия Гордиенко**¹²,

Полина Русяева¹³

Специальный корреспондент **Сергей Кашин**¹⁴

Тематические страницы «iOne.

Информационные технологии»

Редактор **Андрей Уткин**¹⁵

РЕДАКЦИОННЫЕ СЛУЖБЫ

Главный художник **Дмитрий Распов**¹⁶

Дизайнер **Алексей Баранов**¹⁷, **Василий Шихачевский**¹⁸

Билд-редактор **Ирина Майорова**¹⁹

Литературный редактор **Екатерина Перфильева**²⁰

Корректоры **Вера Гликина**²¹, **Анна Кузьменкова**²²

Верстка **Елена Артемьева**²³

Инфографика **Василий Шихачевский**¹⁸

Макет **Дима Барбанель**

Шрифты **Алексей Чекулаев**

Политипажи **Герд Арнцт**

Метранпаж **Ждан Филиппов**

УЧРЕДИТЕЛЬ И ИЗДАТЕЛЬ
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

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

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

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

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

Редакция не предоставляет 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.

(R) «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», 2010

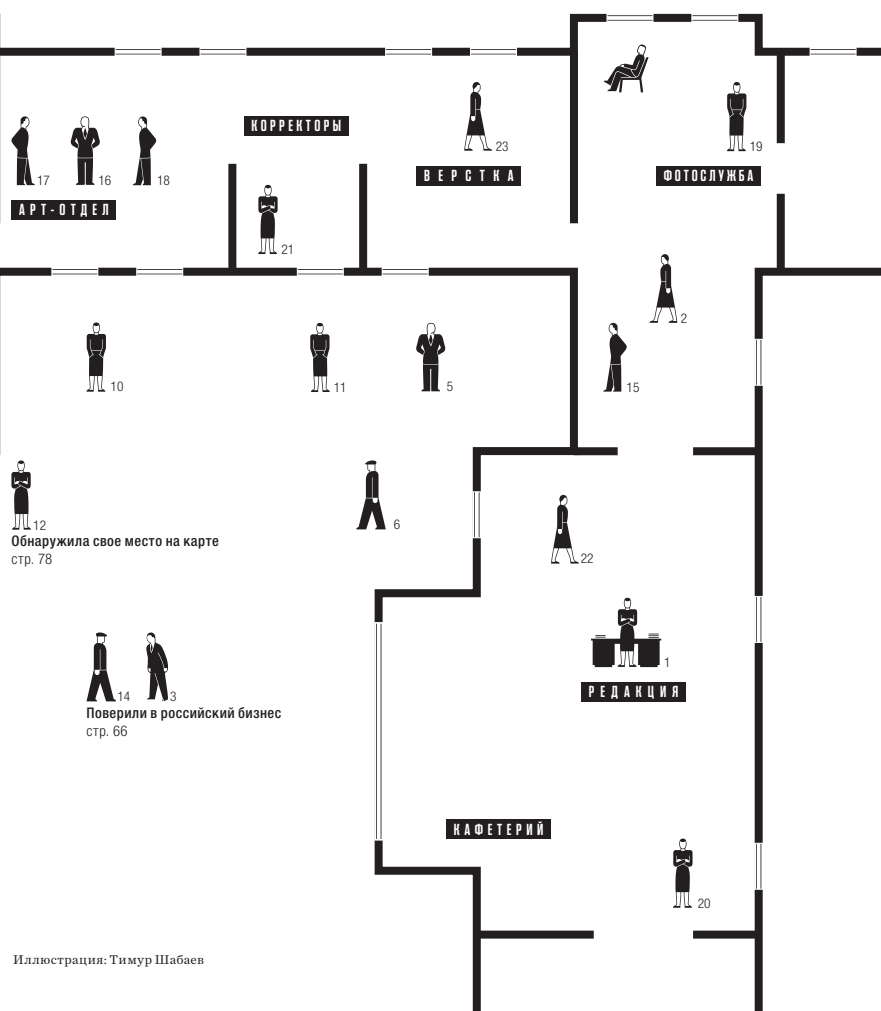


Иллюстрация: Тимур Шабаев



ГАЗПРОМБАНК



АККРЕДИТИВЫ, БАНКОВСКИЕ ГАРАНТИИ

В МАСШТАБАХ СТРАНЫ, В ИНТЕРЕСАХ КАЖДОГО

2010 – год 20-летия ГПБ (ОАО)

www.gazprombank.ru

8-495-913-74-74, 8-800-100-07-01

Генеральная лицензия ЦБ РФ № 354 от 31.07.1990. Реклама



«ОТЛИЧНЫЙ СПОСОБ ДЛЯ СТАРТАПА ГРОМКО ЗАЯВИТЬ О СЕБЕ, ЗАТРАТИВ ПРИ ЭТОМ МИНИМУМ СРЕДСТВ. ОЧЕНЬ КРЕАТИВНО И АНТИКРИЗИСНО»

СЕРГЕЙ ПОЛЯКОВ, ПЕРМЬ

«БЮРО ПОКАЗАТЕЛЬНОГО ТРУДА»

СФ №5(297), май 2010

«Для руководителя инвесткомпании, реализующей проект авиатакси, непросто делать элементарные ошибки в оценке бизнес-модели лоукостов. Я даже не говорю, что почившая в бозе Blue Wings летала не на Boeing, а на Airbus, и то, что друг автора уже давно не глава авиакомпании „Сибирь“, а глава группы S7. Но чего стоит пассаж про ночевки в аэропорту, при том что самолеты дискаунтеров даже не стоят в аэропортах больше одного часа!.. Лоукост — это низкие расходы, салоны эконом-класса большей вместимости, отсутствие включенных в билет услуг, унифицированный парк и, уже как следствие, низкие тарифы... Нынешнее поколение российских лоукостов являет собой еще один подвид разномастной группы дискаунтеров. Идеала нет, но к нему можно стремиться».

ПРАКТИК_2004, КОММЕНТАРИЙ НА САЙТЕ ЖУРНАЛА

«НАСТРОЕНИЕ СЕРГЕЯ НЕДОРОСЛЕВА» СФ №5(297), май 2010

«СФ читаю практически с самого начала его выхода в свет. Правда, с периодичностью. Регулярное чтение возобновил в конце 2008 года, сделав вывод об улучшении информационного наполнения. В 2009-м приятно удивился от перехода на ежемесячный формат. Журнал стал более актуален, глубок, профессионален. Но конец 2009 года меня ввел в шок. И в положительном смысле этого слова! Новый вид издания определенно рискованный, но оправданный шаг. И по моему мнению, оригинальный, продуманный. В течение года СФ переместился в моем списке периодики с девятого (в середине 2008 года) на второе (в середине 2009 года), а сейчас (с декабря 2009-го) на первое место».

ИГОРЬ ИЛЬИНЫХ, ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ МЕЖДУНАРОДНОГО ФОНДА ПРООЩЕНИЯ СОЦИАЛЬНЫХ ИНИЦИАТИВ, САНКТ-ПЕТЕРБУРГ

«Две недели назад попытался в салонах прицениться к Kia Carens с коробкой-автомат. Был в двух салонах, и в обоих мне ответили об отсутствии Carnival в модельной гамме на 2010 год, а Carens — только под заказ корпоративных клиентов от 50 машин. Из статьи узнаю, что Carens перевели на российское производство. Так где же они? Еще очень удивило, что симпатичная машинка Soul (у меня ощущение, что она все-таки больше женская) поставляется в РФ с «автоматом» только в комплектации с дизельным движком. Ну какой девушке придет в голову ездить на компактном вэне-кроссовере с дизелем и заправлять ее вонючей соляжкой? Помимо Kia такой ход проделала Citroen с C3 Picasso — компактная машинка, но с ручной коробкой. Итого: две современные машины не реализуют свой потенциал по продажам».

INDRITIS, КОММЕНТАРИЙ НА САЙТЕ ЖУРНАЛА

«ПРОТИВ АВТОТЕЧЕНИЯ» СФ №5(297), май 2010

«Такое ощущение, что нигде, кроме России, бизнесмены „не заносят“. Прогрели скандалы (коррупционные.— СФ), и что дальше? А ничего. И они, и мы понимаем, что утром — деньги, вечером — стулья, и по-другому никак. Не поменяют ничего никакие компьютеры, а печать с подписью на монитор ставить? Наличными не только в кино „заносят“. Наличные переходят в безналичные, когда пачка наличных в конверт не помещается. Ничто не ломит в России планово-комсомольский подход».

NIKOLAEVU4, КОММЕНТАРИЙ НА САЙТЕ ЖУРНАЛА

«НАСТРОЕНИЕ ДМИТРИЯ ПОТАПЕНКО» СФ №5(297), май 2010



ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ

Свои письма в редакцию вы можете присылать на e-mail: sf@kommersant.ru

Новый Ford Transit Connect

Самый вместительный в классе

Ford Transit/Tourneo Connect создан на платформе коммерческого автомобиля. Он идеально подходит для перевозки пассажиров (до 8 человек) и крупных грузов (до 900 кг, объем грузового отделения – 4,3 м³).

www.ford.ru

Feel the difference



РЕКЛАМА

Цена от 649 000 рублей*



По итогам премии
«Автомобиль года в России 2010»
Ford Transit Connect стал победителем
в номинации «Мини-фургоны».

* Специальное предложение действует с 01.04.2010 по 30.06.2010. «Форд Мотор Компани» ЗАО оставляет за собой право на внесение изменений в условия программы. Подробности – на www.ford.ru.

ПРОБЛЕМА

УЧАСТНИКИ
«БАНКА РЕШЕНИЙ»
ПРИШЛИ К ВЫВОДУ,
ЧТО КОМПАНИИ
«ЭНЕРГИЯ-СЕРВИС»
НУЖНО УХОДИТЬ
ИЗ МАССОВОГО
СЕКТОРА РЫНКА
БЫТОВОЙ ТЕХНИКИ
И ПЕРЕОРИЕНТИРОВАТЬ-
СЯ НА ПРОФЕССИО-
НАЛЬНУЮ АУДИТОРИЮ
ПОКУПАТЕЛЕЙ.

МЕЧТА КОМБАЙНА

Российская компания «Энергия-сервис» занимается производством бытовой техники уже почти 20 лет, в прошлом году ее оборот составил примерно 100 млн руб. Половину доходов приносит производство кухонных комбайнов под торговой маркой «Энергия» — с конвейера ежемесячно сходят около 4 тыс. единиц продукции. По словам заместителя генерального директора «Энергии-сервис» **Игоря Кутко**, компания готова увеличить выпуск до 10 тыс. — был бы спрос. Но объем продаж (около 50 тыс. единиц в год) не меняется уже несколько лет.

Оставшуюся часть выручки компании приносит контрактное производство. Наиболее крупные заказчики — фирмы «Меттэм-технологии» (фильтры «Барьер» для очистки воды) и ЗИС (сетевые фильтры Pilot). Объем контрактных заказов можно было бы увеличить на 35–40% к существующему.

Основной канал сбыта комбайнов — крупные оптовые фирмы, всего восемь покупателей. На них приходится примерно 85% объема продаж, и это большая зависимость. «Энергия-сервис» пыталась выйти напрямую в розницу, но безуспешно: ритейлеры требуют широкий ассортимент продукции. Открытие собственного магазина тоже не принесло позитивных результатов.

На ATL- и BTL-акции у предприятия денег нет. Зато «Энергия-сервис» — единственный производитель в России, который по запросу потребителя до сих пор рассылает любые комплектующие в любой регион страны.

Финансовый кризис принес предприятию дополнительные трудности. Почти все сырье и детали компания закупает у иностранных поставщиков, и в кризис переменные издержки выросли примерно на треть. Это привело к снижению нормы прибыли с 8–9% до 5–6%.

Основная задача руководителей «Энергии-сервис» — увеличить объем продаж собственной техники. Как правильно преподносить продукцию потребителю? Как улучшить дистрибуцию? Как привлечь внимание контрактных производителей? Эти вопросы были вынесены на обсуждение в «Банк решений» — совместный проект **СФ** и сообщества менеджеров E-executive.ru. Из полученных решений члены жюри отобрали пять лучших и одно худшее.

С О В Е Т Ы

АВТОР ПРОБЛЕМЫ

ИГОРЬ
КУТКОЗАМЕСТИТЕЛЬ ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА
КОМПАНИИ «ЭНЕРГИЯ-СЕРВИС»

— Мне понравились многие идеи читателей, хотя часть из них мы уже в свое время опробовали на практике и поняли, что они не работают. Конечно, было бы здорово и расширить ассортимент, и вложиться в продвижение... Однако есть ощущение, что все это может лишь продлить нашу агонию, но не вывести из тупиковой ситуации. **Эрик Агаларян** верно заметил, что причина нашего ступора в том, что «нет видения», нет стратегической задачи на перспективу.

Анна Каправчук предложила начать активную работу в блогах, на форумах. Аудитория у таких сервисов огромная, а мы как-то и не задумывались над этим. У Анны есть и другие интересные мысли. К примеру, выдавать блогерам комбайн на тест-драйв, предлагать сервисным центрам сдавать нашу продукцию в аренду, пока сломанная техника конкурентов находится в ремонте, создать некий подарочный комплект под названием «Домашний консервный заводик», куда могли бы войти кухонный процессор, фильтр «Барьер», сборник рецептов, крышки, приспособления для стерилизации банок.

Еще порадовало предложение «Приглашение для мужа», описанное **Овсепом Осипяном**. Мы рассылаем почтой письма, адресованные мужьям, в которых написано: «Ваша жена сегодня была приятно удивлена нашим комбайном и хотела бы получить его от вас в подарок, поэтому, если у вас есть желание сделать свою даму сердца еще счастливее, приходите в наш магазин по такому-то адресу». Затраты на подобную акцию почти не нужны.

Многие читатели предлагают сконцентрироваться на огородниках и дачниках, учитывая, что наши основные рынки сбыта — маленькие города с населением до 100 тыс. человек. Анна Каправчук советует сделать ставку на хозяйственные магазины рядом с рынками в станицах, магазины семян и удобрений, строительные рынки на основных «дачных» направлениях. **Роман Фролин** предлагает реализовывать комбайны через дистрибуторов, занимающихся садово-огородной техникой.

Переход в сегмент b2b — интересная мысль, которая довольно часто встречалась в решениях читателей. Но я пока не очень представляю, с чего начать. Нужно провести масштабный анализ, вникнуть, понять, что и как там устроено.

Слово для печати

Описание новой проблемы можно найти на нашем сайте в разделе «Банк решений» (www.kommersant.ru/sf/solutions.aspx). Свои решения можно прислать в редакцию, заполнив форму на сайте, или по почте (sf-idea@kommersant.ru), а также оставить на сайте www.e-xecutive.ru (раздел «Образование менеджера», «Бизнес-кейсы») до 22.06.2010. Указывайте, пожалуйста, свои имя и фамилию, место жительства, компанию, где вы работаете, и должность. О лучших решениях, выбранных независимым жюри, **СФ** и E-xecutive.ru сообщат 09.07.2010, тогда же мы объявим победителя конкурса.

КАК ОЦЕНИВАЛИСЬ
БИЗНЕС-РЕШЕНИЯ

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

ПОБЕДИТЕЛЬ



РОМАН ФРОЛИН,
МЕНЕДЖЕР ИНТЕРНЕТ-ПРОЕКТОВ
ООО «МЕДЦЕНТР „СТОЛИЦА“» (МОСКВА)

① Единственный вариант развития «Энергии-сервис» — узкая специализация.

② Надо сменить название с «кухонный комбайн „Энергия КП-1580Е-03“» на «кухонный комбайн „Энергия-профи/комфорт/уют“». Нынешнее название больше подходит винторезному станку, а не кухонному комбайну.

③ Стать дружелюбнее для интернет-магазинов. Например, подготовить описание товара с фотографиями на сайте, чтобы магазины могли их использовать.

④ Создать вариант комбайна для рынка HoReCa — более прочный, мощный, железный. Это позволит наладить новые каналы продаж и продвижения.

⑤ Поскольку комбайн имеет несколько «советский» стиль, можно подумать о модели для пожилых людей: с большими кнопками и простым механическим управлением.

⑥ Возможно создание дачного варианта процессора для переработки урожая. Ведь в Московском регионе около 1 млн дач. Модель можно реализовывать через дистрибуторов, занимающихся садово-огородной техникой.

Полный вариант решения опубликован на сайте sf.kommersant.ru

СОВЕТЫ

ПРАКТИК

**СВЕТЛАНА
ЮРОВА**

ДИРЕКТОР ПО МАРКЕТИНГУ «ГОЛДЕР ЭЛЕКТРОНИКС»,
ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР КОМПАНИИ KOMANDOR BRAINS & BRANDS



***ТАКОЕ ОЩУЩЕНИЕ, ЧТО КОМПАНИЯ
ПРОСТО ДЕЛАЕТ ЛЮБИМОЕ ДЕЛО,
А БИЗНЕС — ОН ГДЕ-ТО В ДРУГОМ МЕСТЕ***

— У меня сложилось впечатление, что «Энергия-сервис» живет в своем мире и словно выпала из рынка. Но ведь на нем происходит масса изменений, постоянно появляются новые тренды. Такое ощущение, что компания просто делает любимое дело, а бизнес — он где-то в другом месте. Как человек, который давно занимается маркетингом, могу сказать: «Энергия-сервис» потеряла массовый рынок, упустив все возможности для развития. Компании нужно посмотреть правде в глаза, быть честными перед самими собой. Между тем, я считаю, у «Энергии-сервис» есть уникальный шанс — зайти в сегмент, о котором мечтают многие крупные корпорации. Это рынок b2g (business to government, продажи государственным структурам). Да, сейчас он у нас, в отличие от Запада, в зачаточном состоянии, но ведь это означает возможности. Госзаказ — единственный способ для компании выжить. Российских производителей почти не осталось, все изготавливают в Китае, и «Энергия-сервис» фактически последний из могикиан.

Предложение **Леонида Юнышева** «уходить с рынка массовых товаров в производство специализированного оборудования для пищевой и перерабатывающей промышленности», на мой взгляд, попадает в точку.

Из всех присланных решений я для себя выделила работу Романа Фролина. Он расписал все по пунктам, без воды, четко и понятно. Например, он предложил стать «более дружелюбными к интернет-магазинам». Я считаю, это хорошая идея, есть смысл над ней поразмышлять.

Многие читатели советуют сконцентрироваться на контрактном производстве или на создании техники private label для сетевых магазинов. Это тупиковый путь для «Энергии-сервис» в ее нынешнем состоянии. К тому же ниша private label была интересна на растущем рынке, а сейчас низший сегмент супермаркеты забивают дешевыми товарами по паме из Китая.

Построение брэнда — бессмысленная на сегодня трата сил, времени и, главное, денег: если компания за это возьмется, она погибнет еще в самом начале брэнд-строительства. _____

С О В Е Т Ы

КОНСУЛЬТАНТ

АЛЕКСАНДР
ОНИЩУКПРЕЗИДЕНТ АССОЦИАЦИИ ТОРГОВЫХ КОМПАНИЙ И ТОВАРОПРОИЗВОДИТЕЛЕЙ
ЭЛЕКТРОБЫТОВОЙ И КОМПЬЮТЕРНОЙ ТЕХНИКИ (РАТЭК)

УЧАСТИЕ В ТЕНДЕРАХ, АУКЦИОНАХ НА ПОСТАВКИ ПРОДУКЦИИ ГОСОРГАНАМ — ИМЕННО ТО, ЧТО НУЖНО КОМПАНИИ

— Компании не стоит мечтать покорить торговые сети, на это нужно огромное количество сил и денег. Надо поставить перед собой задачу выйти в b2b-сегмент, в HoReCa. Многие читатели верно отметили, что сегодня комбайны «Энергии-сервис» проигрывают продукции крупных корпораций почти по всем параметрам, включая внешний вид и вес товара. Между тем в b2b красота совершенно не важна — здесь имеют значение функциональность и надежность. И тем, и другим продукция «Энергии-сервис» обладает.

Кроме того, есть еще сегмент b2g — это огромная индустрия. Участие в тендерах, аукционах на поставки продукции госорганам — именно то, что нужно компании. Кроме того, государственным структурам очень важно видеть в числе поставщиков российского производителя, поэтому они дают квоты, преференции. Если наладить канал сбыта через b2b и b2g, то ни реклама, ни маркетинг уже не будут нужны в большом объеме.

Кроме того, «Энергия-сервис» как производитель со 100-процентной российской сборкой может беспояшленно поставлять свою продукцию на рынки Белоруссии, Украины, Казахстана, еще и за минусом НДС. Лет через пять «Энергия-сервис» займет такую нишу, которой позавидуют многие гиганты. Рынки, магазины в маленьких городах и сельской местности не делают компании оборота.

Углубляться в нейминг и брэндинг, как советуют некоторые читатели, не стоит. Хотя предложение Романа Фролина переименовать комбайн в «Энергию-профи» мне нравится. И еще в работе Романа есть идея, которая мне понравилась больше всего среди присланных решений: выпуск продукции специально для пенсионеров — как «подарок для родителей». Это как с сотовыми телефонами — пенсионеру главное, чтобы были большие кнопки и удобный экран. У нас стареющая нация. К тому же пожилые люди — благодарная аудитория: когда они понимают, что о них позаботились, сделали что-то специально для их удобства, то выбор продукции становится очевиден.

Совет Анны Каправчук «наладить сотрудничество с фирмами, активно работающими по системе „товары — почтой“», весьма неплохой. В России масса компаний прямых продаж, они зарабатывают миллионы долларов. Если подружиться с подобными игроками и грамотно себя представить, то технология прямых продаж, где продавец лично общается с потенциальными покупателями, все показывает, дает советы, могла бы выстрелить и в отношении «Энергии-сервис».

Л У Ч Ш И Е Р Е Ш Е Н И Я

Место	1
Балл	29
Автор	РОМАН ФРОЛИН
Компания	ООО «МЕДЦЕНТР „СТОЛИЦА“»
Должность	МЕНЕДЖЕР ИНТЕРНЕТ-ПРОЕКТОВ
Город	МОСКВА
Место	2
Балл	23
Автор	ЭРИК АГАЛАРЯН
Компания	ООО «СТИЛЬ-АВТО»
Должность	КОММЕРЧЕСКИЙ ДИРЕКТОР
Город	МОСКВА
Место	3
Балл	19
Автор	АННА КАПРАВЧУК
Компания	ОАО «АНГАРСКОЕ УПРАВ- ЛЕНИЕ СТРОИТЕЛЬСТВА»
Должность	ВЕДУЩИЙ СПЕЦИ- АЛИСТ РЕКЛАМНО- ИНФОРМАЦИОННОГО ОТДЕЛА
Город	АНГАРСК
Место	4
Балл	10
Автор	МИХАИЛ ПАЛОЧКИН
Компания	ООО «ПКО „БИЗНЕС-ЦЕНТР СИБИРИ“»
Должность	РЕДАКТОР САЙТА «АРГУМЕНТЫ И ФАКТЫ — АЛТАЙ»
Город	БАРНАУЛ
Место	5
Балл	9
Автор	ЛЕОНИД ЮНЫШЕВ
Компания	АЭПРО
Должность	ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР
Город	ЧЕЛЯБИНСК

ХУДШЕЕ РЕШЕНИЕ

Приложить максимум усилий для выхода в торговые сети. Нужно активно предлагать ритейлерам производство на своих мощностях под их частными марками. Только это позволит компании продвинуть и собственную продукцию сетевикам — как часть контракта.

Тренд

ВАЛЮТНАЯ НЕПРОХОДИМОСТЬ

СТРЕМИТЕЛЬНО ПОДЕШЕВЕВШЕЕ ЕВРО ОТКРЫВАЕТ ДОРОГУ ИМПОРТУ ИЗ СТРАН ЕС. ВСЕ ЖДУТ, ЧТО РОССИЙСКИЕ ПРОИЗВОДИТЕЛИ, КОТОРЫЕ ЗАКУПАЮТ СЫРЬЕ В ЕВРОПЕ, БУДУТ СНИЖАТЬ ЦЕНЫ НА СВОЮ ПРОДУКЦИЮ. ОДНАКО ОНИ ВОВСЕ НЕ СПЕШАТ ВОЗВРАЩАТЬ ОТПУСКНЫЕ ЦЕНЫ НА ДОКРИЗИСНЫЙ УРОВЕНЬ.

Текст: Юлиана Петрова



Евровалюта резко похудела — за 1 евро 17 мая давали \$1,22 (минимальный уровень с апреля 2006 года), или 37,4 руб. (меньше было только в декабре 2008-го). Причиной стали долговые проблемы Греции, а также трудности Испании и Португалии.

На самом деле никаких сюрпризов не произошло. По отношению к рублю евровалюта дешевела весь последний год, упав с февральского валютного пика 2009 года на 18,7%. Доллар хоть и выглядел лучше на этом фоне, но тоже просел с прошлого февраля на 16,7%.

Изменения курса непосредственно влияют на закупочные затраты отечественных производителей. Например, если на сырье приходится 80% себестоимости и половина сырья завозится из еврозоны, а евро упал примерно на 20%, то отпускные цены должны снизиться на 8%.

Озабоченные 60-процентным падением продаж новых машин в первом квартале 2009 года, автодилеры и в меньшей степени производители стали снижать цены, правда, не в явном виде, а в форме акций-распродаж. Размер скидок на европейские автомобили Peugeot, Skoda, Volkswagen и Opel доходил до 20%. Однако это скорее исключение из правила. В большинстве отраслей, зависящих от закупок в евро или долларах, дефляции не происходит. Напротив, в 2009 году цены даже выросли.

Руководитель отдела маркетинговых исследований ЦМИ «Фармэксперт» Давид Мелик-Гусейнов говорит, что, хотя 70% лекарств завозятся из Европы, они будут дорожать независимо от движения курсов валют:

Фото: AP

демпинговые войны на фармрынке не приняты и всегда находятся факторы,двигающие цены вверх. Например, рублевые цены на лекарства снизились было в мае—октябре 2009-го. Но из-за осеннего ажиотажа, вызванного свиным гриппом, по итогам года выросли на 20%. Кроме того, в регулируемых отраслях производители боятся серьезно снижать цены. Такой шаг неизбежно вызовет вопросы у регулирующих

ПОЗИЦИЯ

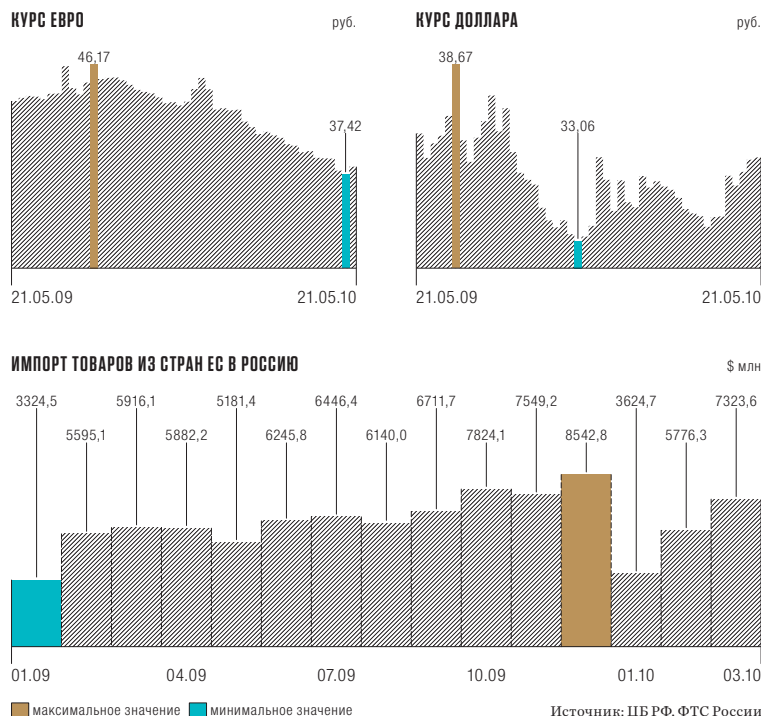


АНАТОЛИЙ АКСАКОВ,
ПРЕЗИДЕНТ АССОЦИАЦИИ
РЕГИОНАЛЬНЫХ БАНКОВ РОССИИ

НА РОССИЮ СИТУАЦИЯ С ЕВРО ОКАЗЫВАЕТ НЕГАТИВНОЕ ВЛИЯНИЕ. РАСТУЩАЯ ИЗ-ЗА СНИЖЕНИЯ КУРСА ЕВРО КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ ЕВРОПЕЙСКИХ ТОВАРОВ БУДЕТ УГНЕТАТЬ ВНУТРЕННЕЕ ПРОИЗВОДСТВО

ПАДЕНИЯ И ВЗЛЕТЫ

Курс евро и доллара последний год падал, а импорт товаров ЕС в Россию рос — если не учитывать сезонное падение в январе



органов: если компания спокойно продолжает жить и при более низких ценах, значит, предыдущие были явно завышенными. И в следующий раз, когда компания захочет поднять расценки, государство этого не допустит. Мелик-Гусейнов называет такое явление эффектом «второго входного билета».

У мороженщиков, чья продукция подорожала примерно на 15%, своя отговорка. Доля импортного сырья (глазури, стабилизаторов, жиров, эмульгаторов) в себестоимости мороженого составляет около 20–30%. Зато 50% приходится на молоко, которое многие производители закупали в Белоруссии.

Запрет на импорт молока из этой страны летом 2009 года вынудил компании переключиться на отечественное сырье, а оно вдвое дороже. «Это полностью перечеркнуло позитивный эффект от укрепления рубля», — отмечает председатель совета директоров новосибирской компании «Инмарко» **Дмитрий Докин**.

Лариса Новикова, генеральный директор группы Kerama Marazzi, производителя керамической плитки и керамогранита, говорит, что ее компании удешевление евро и доллара принесло лишь двухпроцентное снижение затрат. Глазурь, на которую приходится

половина себестоимости плитки, компания делает сама. Однако остальные производители закупают ее в Европе. В 2008 году, в период девальвации рубля, глазурь подорожала на 40%. Отпускные цены на плитку отечественного производства тогда выросли на 20–30%. Теперь, когда тренд изменился, цены никто опускать не торопится.

Производитель зубных паст компания «Сплат-косметика» 84% сырья и упаковки закупает у импортеров, в основном из Европы. Но отпускные цены на ее продукцию с мая 2009 года выросли на 9%. Генеральный директор «Сплат-косметики» **Евгений Демин** объясняет это ростом тарифов на железнодорожные перевозки, электричество и топливо. А руководитель отдела закупок компании **Елена Колганова** вспоминает, что, когда евро стал слабеть, поставщики импортного сырья начали поднимать цены, номинированные в валюте: «Только ленивый не требовал повысить закупочные цены на 10–15%. Люди привыкли получать определенные суммы и не захотели ничего менять». Похоже, повлиять на эту привычку может только тотальное падение спроса, как это произошло в том же автопроме. В иных случаях повод не снижать цены у компаний всегда найдется.

Цифры

ПОСЛЕ ВЫСТУПЛЕНИЯ РУКОВОДИТЕЛЯ ЮРИДИЧЕСКОГО ДЕПАРТАМЕНТА ЦБ СЕРГЕЯ ГОЛУБЕВА КАПИТАЛИЗАЦИЯ СБЕРБАНКА СНИЗИЛАСЬ НА

28,5

млрд руб.

На публичной лекции Голубев заявил, что ЦБ стоит продать долю в Сбербанке, после чего акции последнего резко упали. Сбербанк попросил ФСФР расследовать инцидент.

В МАЕ ПРЕДСТАВИТЕЛИ РОССИЙСКОЙ ВЛАСТИ ЗАДЕКЛАРИРОВАЛИ СВОИ ДОХОДЫ ЗА 2009 ГОД.

САМЫЕ БОГАТЫЕ ЧИНОВНИКИ И ДЕПУТАТЫ



■ Сергей Пугачев, представитель Тувы в Совете Федерации

■ Леонид Симановский, член фракции «Единая Россия» в Госдуме

■ Юрий Трутнев, министр природных ресурсов и экологии РФ

Источник: ФБК

На фоне коллег доходы первых лиц государства выглядят скромно: 3,3 млн руб. у **Дмитрия Медведева** и 3,8 млн руб. у **Владимира Путина**.

Смена курса

НОВАЯ КОМАНДА «ОДНОКЛАССНИКОВ» ПЫТАЕТСЯ БОРОТЬСЯ С СЕТЬЮ «В КОНТАКТЕ» ЕЕ ЖЕ МЕТОДАМИ.

Текст: Полина Русяева

«Мы хотим стать крупнейшей социальной сетью для русскоязычного населения», — говорит **Илья Широков**, в начале 2010 года назначенный Digital Sky Technologies куратором проекта «Одноклассники». Кадровые изменения затронули коммерческую службу, отдел дизайна и маркетинга социальной сети. В начале апреля «Одноклассники» запустили онлайн-игры — сейчас их больше 30. Скоро на сайте появится мультимедиа. В отличие от основного конкурента сети «В контакте», где файлы выкладывают пользователи, Широков обещает легальный контент. По его словам, задача новой команды — привлечь на сайт молодежь. По данным TNS, ядро аудитории «Одноклассников» — люди в возрасте 25–34 лет, в то время как у «В контакте» — 18–24 лет. Впрочем, желание омолодить аудиторию наверняка соседствует с целью монетизировать ее. К слову, «В контакте» запустила игры ровно на год раньше и в 2009-м заработала только на одной из них — «Счастливым фермере» — \$10 млн (см. материал на стр. 26). «У „Одноклассников“ своя уникальная аудитория, для которой этот сайт — главный и порой единственный смысл в интернете», — считает руководитель направления креативной интеграции и контент-проектов холдинга Next Media **Александра Гагина**. — С ней и надо работать». Резонно, учитывая, что пользователи «Одноклассников» более платежеспособны.

ВРЕМЯ ПРЕБЫВАНИЯ ПОЛЬЗОВАТЕЛЯ НА САЙТЕ СОЦИАЛЬНОЙ СЕТИ*

мин. в день



* данные за апрель

Источник: сайт Alexa.com

ПО ДАННЫМ TNS, сайт «Одноклассники» в марте этого года хотя бы один раз посетили 15,6 млн человек (учитывались зарегистрированные и незарегистрированные пользователи), а «В контакте» — около 19 млн. Хотя 2009 год «Одноклассники» встречали в качестве лидера социальных сетей. А в середине прошлого года у российских сетей появился конкурент — американская Facebook. Правда, пока, по данным Checkfacebook.com, число россиян, посетивших в апреле сайт этой сети, едва превышает 1 млн.

Господдержка

ВЕСЕННИЙ СБОР

УРОЖАЯ

ПРОИЗВОДИТЕЛИ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННОЙ ТЕХНИКИ ЗАПУСТИЛИ ПРОГРАММУ УТИЛИЗАЦИИ. ПОКА ЭТО БОЛЬШЕ PR-АКЦИЯ, НЕЖЕЛИ РЕАЛЬНЫЙ ИНСТРУМЕНТ УВЕЛИЧЕНИЯ ПРОДАЖ.

Текст: Иван Марчук



С мая аграрии могут сдать на металлолом свою технику старше десяти лет, а взамен получить сертификат на 500 тыс. руб. на покупку новых машин концернов «Тракторные заводы» и «Ростсельмаш». В автопроме похожая программа уже принесла позитивные плоды: за первые четыре

месяца 2010-го производство легковых машин в стране выросло на 52,7% по сравнению с аналогичным периодом прошлого года. Сельхозпром пострадал из-за кризиса даже больше, чем автопром. По данным ассоциации «Росагромаш», объем продаж в отрасли упал в 3,5 раза — с \$5,5 млрд

Фото: РИА НОВОСТИ

ЭКСПЕРТ



АНДРЕЙ ВОЛЬФ,
ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР
ООО «АГРОМАШХОЛДИНГ»

ПРОГРАММА УТИЛИЗАЦИИ РАССЧИТАНА НА БУДУЩЕЕ, ТАК КАК В ЭТОМ ГОДУ РЕГИОНАЛЬ- НЫЕ БЮДЖЕТЫ УЖЕ СВЕРСТАНЫ. МЫ НАДЕЕМСЯ, ЧТО ОНА ПРОДЛИТСЯ ГДЕ-ТО ДО 2015 ГОДА

в 2008-м до \$1,5 млрд в 2009 году. Так что программу утилизации сельхозпроизводители придумали удачно. Проблемы возникли с ее реализацией. Стоимость сертификатов производители компенсируют вместе с региональными властями из расчета 50 на 50, и пока вложиться согласились только Нижегородская и Ростовская области (всего в стране 83 региона). У остальных нет свободных денег — бюджеты на 2010 год уже сверстаны. Да и те области, что согласились помочь, делают это с ограничениями. С помощью сертификата можно купить только комбайны. А это самая дорогая и гораздо менее востребованная категория, чем, например, тракторы (цена одного комбайна

начинается от 2 млн руб., трактора — от 300 тыс. руб.). Из-за этого масштабы программы очень скромны. Так, в Нижегородской области «Тракторные заводы» надеются продать в этом году 150 машин по программе утилизации. Это всего 2% общего количества комбайнов, выпущенных концерном в прошлом году. По мнению аналитика БКС **Севастьяна Козицына**, ставка на муниципальные бюджеты не приведет к существенному росту продаж — в том же автопроме деньги выделяют федеральные власти. Понимают это и сами сельхозпроизводители. В конце мая «Росагромаш» отправил письмо вице-премьеру **Игорю Сечину** с просьбой принять федеральную программу утилизации сельскохозяйственной техники. В нее предлагается включить уже не только комбайны, но и другие виды спецтехники. «Утилизация техники в регионах должна стать примером для аналогичной программы на федеральном уровне», — не скрывает гендиректор «Росагромаша» и независимый член совета директоров «Ростсельмаша» **Евгений Корчевой**. Тогда, по его расчетам, продажи в отрасли могут увеличиться на 20–25%. Отказать сельхозпроизводителям будет непросто: многие предприятия отрасли являются градообразующими.

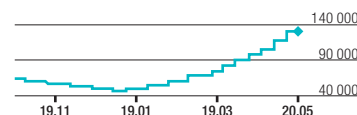
Мониторинг

В МАЕ РОССИЯНЕ ОТПРАЗДНОВАЛИ ДЕНЬ ПОБЕДЫ, А ЧИНОВНИКИ ЗАПУСТИЛИ ДОМЕН .RF И УТВЕРДИЛИ ГЕНПЛАН РАЗВИТИЯ МОСКВЫ.

ПОБЕДА

(137 542)

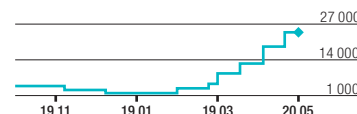
65-летний юбилей Победы в Великой Отечественной войне Россия отметила с размахом. Общая сумма затрат на праздничные мероприятия, выплаты ветеранам и проведение военных парадов превысила, по данным Минфина, 25 млрд руб.



ДОМЕН

(24 576)

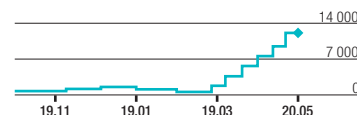
В доменной зоне .rf появились первые сайты — «Президент.рф» и «Правительство.рф». Пока интернет-сообщество вяло отреагировало на затею властей: на первом этапе зарегистрировано около 10 тыс. сайтов (всего в Рунете более 2,6 млн сайтов).



РАСПАДСКАЯ

(12 122)

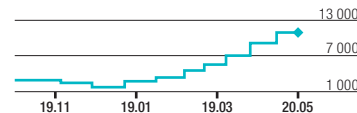
Взрывы на шахте унесли жизни 66 человек. Глава Ростехнадзора **Николай Кутяин** заявил, что за последние полтора года на шахте было выявлено более 1,4 тыс. нарушений. Против экс-директора шахты **Игоря Волкова** возбуждено уголовное дело.



ЕВРОЗОНА

(11 257)

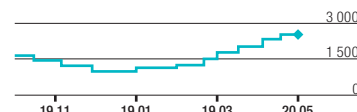
ЕС развернул беспрецедентную программу поддержки европейской экономики. За три года страны ЕС готовы потратить 780 млрд евро, из них 110 млрд достанется Греции. Впрочем, падение евро громкие обещания остановить не смогли.



ГЕНПЛАН

(2 886)

Митинги москвичей и призывы Общественной палаты не помешали Мосгордуме принять генплан развития Москвы до 2020 года. Чиновники в очередной раз собираются превратить столицу в центр мирового туризма.



Рейтинг информационных поводов составлен **СМ** на основе данных за период с 20.04.2010 по 20.05.2010, предоставленных ИАС «Медиалогия». Были взяты слова с самой высокой динамикой изменения из 100 наиболее часто употребляемых. При расчетах «Медиалогия» использовала базу СМИ более чем из 4,2 тыс. источников: телевидение, радио, газеты, журналы, информгентства, интернет-СМИ и блоги.

КОМПАНИИ, ПОЛЬЗУЯСЬ БЕЗГРАНИЧНОЙ ЛОЯЛЬНОСТЬЮ КЛИЕНТОВ, ПЕРЕСТАЮТ О НИХ ЗАБОТИТЬСЯ

СЕРГЕЙ НЕДОРОСЛЕВ,
ПРЕДСЕДАТЕЛЬ СОВЕТА
ДИРЕКТОРОВ КОМПАНИИ
«КАСКОЛ»



На рынке luxury сложилась уникальная ситуация: высокая цена товаров не гарантирует столь же высокого качества. Компании, пользуясь безграничной лояльностью клиентов, перестают о них заботиться. Они уверены, что покупатель все равно от них никуда не денется.

На днях у меня опять заглож мой Mercedes, прямо на Кутузовском проспекте в левом ряду. Этому я уже не удивляюсь. С тех пор как я купил эту машину в 2007 году, она регулярно ломается, один раз даже весь бензин из нее вытек на стоянке. Меня угораздило приобрести автомобиль из первой партии — сразу после начала производства нового S-Klass. Я написал не одно письмо в представительство DaimlerChrysler. Мне ответили, что глохнет машина из-за плохого топлива. Но я все свои машины заправляю на одних

и тех же заправках, а глохнет только эта.

Я поговорил с друзьями и со специалистами. Все сказали: автомобиль из первой партии покупать нельзя, нужно было подождать хотя бы полгода, когда на производстве устранят все недостатки. Получается, меня привлекли к тестированию продукции за мои же деньги?

Если человек выбрал для себя Mercedes, то это, как правило, надолго. Мне, например, не нужна BMW, создатели которой обещают «удовольствие от вождения». Я все равно езжу с водителем. Мне нужна марка, которая гарантирует «комфорт, надежность и последние технологические достижения» в своих машинах. Это Mercedes.

Но почему-то в Mercedes представительского класса конструкторы не уделяют внимания мелочам. Например, лампочка для заднего

сиденья в моем Mercedes имеет только одно положение. Я люблю сидеть откинувшись, но тогда мне темно. В результате мне пришлось купить светодиодную лампочку и приклеить ее на стенку салона. Я уж не говорю о такой пустяковой вещи, как вешалка для галстука — ее просто нет. Точно так же нет регулятора громкости радио для заднего пассажира. Хотя машина за \$200 тыс. создана как раз для того, кто сидит сзади, а не для водителя.

Схожая ситуация на рынке часов. Один мой знакомый купил очень дорогие часы с очень сложным механизмом. Они у него постоянно отстают или вообще останавливаются, но он упорно их продолжает носить, вручную выставляя правильное время. Он даже хвастается своими уникальными часами. Хотя время предпочитает смотреть на телефоне.

Хотелось бы все-таки время смотреть на часах, а в машине ездить.



ВПЕРЕД, ЗА ПЕРЕДОВЫМИ НАНОТЕХНОЛОГИЯМИ!

Струйные принтеры **HP OFFICEJET PRO** – печать дешевле на

%



чем на черно-белых лазерных принтерах*

В это трудно поверить, но теперь нанотехнологии работают прямо у вас в офисе!

Все это благодаря новому многофункциональному струйному принтеру HP Officejet Pro 8500. Точность подачи водостойких чернил, расширенный ресурс картриджа обеспечивают до 40% экономии в режиме черно-белой печати в сравнении с лазерной.

При этом принтер не уступает в скорости лазерному и может печатать в цвете.



HIT PRINT
AFFORDABLY**

* Стоимость печати одной страницы текста теперь до 40% ниже стоимости печати аналогичной страницы на лазерном принтере для черно-белой печати, благодаря расширенному ресурсу картриджа и новым нанотехнологиям, обеспечивающим возможность создавать и модифицировать струйные устройства, формирующие капли предельно малого объема и получившие принципиально новые качества, что позволяет интегрировать их в существующие системы документооборота. В исследовании сравнивались лазерные многофункциональные устройства (стоимостью до 17 000 руб.) и лазерные принтеры (стоимостью до 9 000 руб.) для черно-белой печати с принтерами HP Officejet Pro с установленными картриджами HP повышенной емкости. Использованы данные на ноябрь 2009 года. Подробнее на www.hp.ru/oj

** Совершенство печати. Доступность.

В СКОЛКОВО ПУСТЯТ ТОЛЬКО КОМПАНИИ, КОТОРЫЕ ИМЕЮТ СВЯЗИ С ЧИНОВНИКАМИ ИЛИ ОГРОМНОЕ КОЛИЧЕСТВО ДЕНЕГ

ДМИТРИЙ ПОТАПЕНКО,
УПРАВЛЯЮЩИЙ ПАРТНЕР
MANAGEMENT DEVELOPMENT
GROUP



Когда я прочитал новости про Сколково, то сразу понял, что мне это все напоминает. Особые условия, огороженная территория, своя милиция. Да это же описание тюрьмы! Просто так из этого проекта его участники, после всех громких слов, уже не выйдут. Для российских властей и крупных компаний главное — красивая картинка, содержание же — на втором плане. Недавно мне потребовалось перевести деньги через Сбербанк. Я поехал в хорошо известное мне отделение. Лет десять назад это был маленький убогий дом, а сейчас шикарное здание. Открывал его лично **Герман Греф** (глава Сбербанка. — **СФ**). В новом здании есть электронное табло и стойки, где выдают билеты с твоим номером в очереди. Правда, работают там, как и раньше, всего три операционистки. Очередь стоит полтора

часа. Ничего по сути не поменялось.

Другой пример — скоростной поезд «Сапсан», летящий по старым рельсам. Я раз проехался на нем. Мне было страшно. Поезд раскачивается и трясется. Он не приспособлен к этим путям. Но о замене рельс никто не думает — в картинку они не попадают, и заниматься этим никто не хочет.

Со Сколково будет то же самое. Вместо того чтобы обновлять и ремонтировать наукограды в Новосибирске, Омске или Зеленограде, мы начали строить в пустом поле. Конечно, красивые дома там построят и покажут про их открытие репортажи по телевидению. Только причем тут рост инновационного бизнеса? Мы просто получим еще одну обособленную зону. Уже есть Рублевка — зона для жизни, есть «Барвиха Luxury Village» — зона для шопинга. И будет

Сколково — зона для псевдоинтеллектуальной деятельности.

В Сколково пустят только избранных — компании, которые имеют близкие связи с чиновниками или огромное количество денег. Малый и средний бизнес туда не попадет. Для него это будет слишком дорого. У нас всегда есть такие странные ограничения. Сбербанк, например, запустил недавно интернет-банкинг. На страницу можно зайти, используя только Internet Explorer. С помощью бесплатных программ — Mozilla или Opera — сайт не открывается. Я не хочу предполагать, почему так произошло, но сам принцип очевиден. Между тем реальная поддержка жизненно необходима — бизнес в модернизацию практически не вкладывается. Для этого нет доступных кредитов. Хотя по телевизору говорят о падении ставок, но забывают сообщить, что количество требуемых документов увеличивается. А главное — нет стимулов: бизнес вынужден бороться с повседневными проблемами, которые создает само государство, вместо того чтобы думать о будущем. Так что государству стоило бы не строить новые корпуса Сколково, а отремонтировать канализацию в существующих наукоградах. Но этого никто делать не будет: красивой картинки не получится.



Твой стиль. Твое общение. Твой характер.



Samsung Monte S5620

WiFi, 3G, GPS, мультимессенджер uTalk, Facebook, Twitter и многое другое. Уникальное воплощение стиля – универсальный инструмент общения.

Универсальный мессенджер uTalk • Bluetooth • 3,0" сенсорный LCD-дисплей • Wi-Fi • HSDPA 3,6 Мб/с (900 / 2100) • SoundAlive
Разъем для наушников 3,5 мм • 3G • A-GPS • Сообщества

Единая служба поддержки: 8-800-555-55-55 (звонок по России бесплатный).
www.samsung.com. Товар сертифицирован. Реклама.

* Навстречу будущему.

SAMSUNG

TURN ON TOMORROW*



ВЗРОСЛЫЕ ИГРЫ

ГОД НАЗАД КРЕДИТОРЫ ОБЕЩАЛИ СЕРГЕЮ КИСЕЛЕВУ ПРИСЛАТЬ НА СКЛАД ЕГО КОМПАНИИ «ГРАНД ТОЙЗ» АВТОМАТЧИКОВ. СЕЙЧАС БИЗНЕСМЕН НЕ ТОЛЬКО РАСПЛАТИЛСЯ С ДОЛГАМИ, НО И СТРОИТ ЗАВОД. ВЛАСТЯМ ПОНРАВИЛАСЬ ИДЕЯ ЗАНЯТЬ УВОЛЕННЫХ СОТРУДНИКОВ АВТОВАЗА НА ПРОИЗВОДСТВЕ САНОК И САМОКАТОВ.

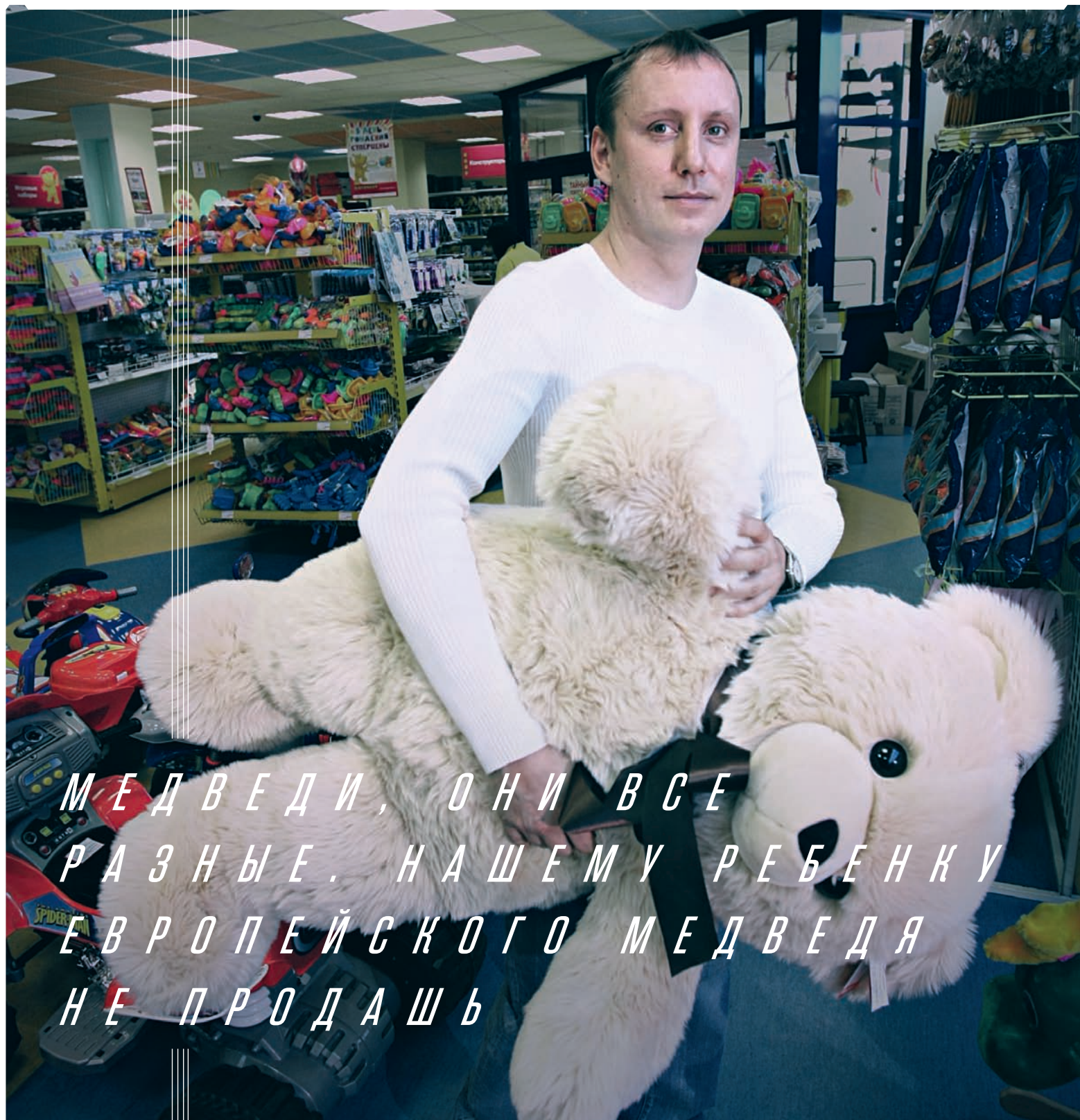
Кабинет генерального директора ГК «Гранд тойз» **Сергея Киселева** напоминает детскую комнату в торговом центре или кафе. Кругом разбросаны игрушки, в углу сидит огромный плюшевый бегемот — символ компании. Впрочем, больше всего здесь медведей. «Медведи, они все разные. В Европе востребованы более вытянутые, худощавые, а в России — пушистые и округлые», — вертит в руках плюшевого мишку Сергей. Он только что вернулся из 20-дневного путешествия по китайским выставкам и фабрикам и сейчас разбирает добычу — огромные пакеты с привезенными игрушками. Задача Киселева — выбрать те, которые будут пользоваться спросом в России.



*МНЕ БЫЛО РЕАЛЬНО
СТРАШНО. МЫ ЗАНИМАЛИ
И ПЕРЕЗАНИМАЛИ ДЕНЬГИ
ПОД 17-18% ГОДОВЫХ*

ИГРОМАНИЯ

Заниматься разработкой игрушек Сергей Киселев мечтал с детства: в 12 лет он с друзьями придумал и нарисовал аналог «Монополии», в 36 начинает производство санок

**МЕДВЕДОЛОГИЯ**

Бизнес Сергея Киселева разросся, но он до сих пор сам ездит в Китай и выбирает игрушки. Цена ошибки слишком велика, чтобы доверять закупки кому-либо еще

Справляется он с ней неплохо. Выручка тольяттинской ГК «Гранд тойз», куда входят одноименный дистрибутор, сеть гипермаркетов «Бегемот» и франчайзинговых супермаркетов «Бегемотик», в 2009 году достигла 3,5 млрд руб. Компания занимает третье место по объемам продаж на российском рынке товаров для детей, после подконтрольного АФК «Система» «Детского мира» (выручка — 8,3 млрд руб. за первые шесть месяцев 2009-го) и московской сети «Кораблик» (3,6 млрд руб. в прошлом году).

Свою торговую империю Киселев создавал на кредитные деньги и в кризис едва не повторил печальный опыт обанкротившейся сети «Банана-мама». Но Киселев вовремя остановился. Сейчас он затеял новую авантюру: запускает масштабное производство игрушек.

ПОБЕГ С АВТОВАЗА

Киселев производит впечатление скромного человека: говорит тихо, жестикулирует мало, носит джинсы и свитер, по выходным на даче сам строит баню. Он мог стать скромным сотрудником АвтоВАЗа, куда попал практикантом во время учебы в Тольяттинском политехе (там он осваивал специальность инженера промышленной электроники). Но не захотел. Старшие коллеги сразу же описали Киселеву его жизненный путь: к 35 годам замначальника отдела, к 45 — начальник, а там уже и до пенсии недалеко. «Все просто и понятно, как в армии. Перспектив никаких», — вспоминает Сергей. На пятом курсе он женился на девушке с трехлетним ребенком. Решив, что автовазовской зарплаты ему с семьей не хватит, Сергей занялся оптовыми продажами игрушек и канцтоваров в детские учреждения.

Вскоре Киселев понял, что хорошо бы иметь в ассортименте эксклюзивные позиции. Но получить права на дистрибуцию известных западных брэндов региональному бизнесмену было нереально. Так, эксклюзивными правами на продажу конструкторов Lego в России обладает дистрибутор «Сакс», а на игрушки Bratz и M&C — «С-тойз», входящий в ГК «Детский мир».

В начале 2000-х Киселев нанял дизайнеров, которые разрабатывали игрушки, учитывая особенности российского рынка. К примеру, тех самых округлых медведей или машинки АвтоВАЗа в миниатюре. «Китайцам трудно понять, что нужно нашему ребенку. Даже упаковку нормальную сами сделать не могут», — говорит Киселев. Зато китайцы хорошо делают игрушки по готовым эскизам.

К 2005 году Киселев создал крепкого регионального дистрибутора игрушек (таких пять-шесть в каждом региональном центре и несколько десятков в Москве) с выручкой около 100 млн руб. в год. Развиваться дальше мешала нехватка оборотных средств. Игрушки «Гранд тойз» покупала по предоплате за полгода, а деньги от магазинов получала

с отсрочкой 30–60 дней. Дебиторская задолженность достигала 30–50% оборота. Вырваться из этого круга удалось благодаря торговому ноу-хау. Один из друзей познакомил Киселева с **Алексеем Молвинским**, преподавателем ВШФМ АНХ и гендиректором небольшого инвестиционного фонда Cogito Investment. Молвинский помог Киселеву разработать концепцию развития и продвижения гипермаркетов игрушек в формате cash & carry. Он же вложил в открытие первых «Бегемотов», став миноритарным акционером «Гранд тойз». Собственные гипермаркеты позволили компании значительно снизить дебиторскую задолженность, ведь в магазинах покупатели расплачиваются сразу.

И ВАШИМ, И НАШИМ

Магазин игрушек «Бегемот» создан не для детей. Несмотря на внушительную площадь (от 1 тыс. кв. м), здесь нет зон, где красиво разложены игрушки, как, например, в «Детском мире». Зато есть узкие проходы и металлические стеллажи, до потолка забитые товарами —, дотянется только взрослый. Открываются гипермаркеты обычно на окраине (в Москве это Митино и Балашиха). Запуск одного «Бегемота» обходится примерно в \$1 млн. На открытие сопоставимого по площади магазина конкуренты тратят \$1,5–2 млн. Главное достоинство «Бегемота» — низкие цены. Ключевые клиенты — мелкие оптовики, владельцы небольших магазинов, торгующих игрушками.

В продуктовой рознице по похожей схеме работает немецкая Metro Cash & Carry. А вот в детской прямых аналогов Киселев и Молвинский не нашли не только в России, но и за рубежом. Появившаяся в 2004 году сеть «Банана-мама» также позиционировала себя в формате cash & carry, но в действительности работала на конечных потребителей. Такие у «Бегемота» тоже есть. Однако Киселев ввел двухуровневое ценообразование — для оптовиков (тех, кто закупает товар на сумму свыше 10 тыс. руб.) и для обычных покупателей, чтобы развести эти аудитории. «Мы отлично знаем, сколько нужно ритейлу, чтобы выжить. Если уроним свои розничные цены, то лишим владельцев небольших магазинов клиентов, и проиграют все», — объясняет Киселев. Цены для разных аудиторий различаются в полтора раза. Например, для оптовика детская палатка «Домик» в «Бегемоте» стоит 763 руб., для прямого покупателя — 1144 руб. По словам Киселева, после запуска сети с «Гранд тойз» перестали работать лишь пять-шесть из нескольких сотен оптовых клиентов (они решили, что дистрибутор покушается на их аудиторию). Зато сейчас 50% оборота магазинов приносят оптовики и 50% — конечные покупатели. Выручка с квадратного метра в сети «Бегемот» составляет 50 тыс. руб. в год («Кораблик» зарабатывает около 200 тыс. руб.). И дело не только в том, что «Кораблики»

расположены в основном в Москве и Подмосковье, а «Бегемоты» — в региональных центрах. Киселев торгует исключительно игрушками. В «Кораблике» же, по словам гендиректора и владельца этой сети **Алексея Зуева**, наибольшим спросом пользуются детское питание и подгузники. С другой стороны, если розничная наценка на детское питание не превышает 20–30%, то на игрушки достигает 60–100%. Благодаря тотальной экономии и высокой марже инвестиции в «Бегемот» окупаются за три года.

ОПАСНЫЕ ДОЛГИ

К 2010 году партнеры планировали открыть 90 гипермаркетов во всех крупных городах России и на Украине. Молвинскому удалось договориться о кредитных линиях с ВТБ, Сбербанком, Альфа-банком и несколькими небольшими кредиторами. «Мне поначалу было реально страшно, — признает Киселев. — Мы занимали и перезанимали короткие деньги под 17–18% годовых, ведь, кроме игрушек, заложить

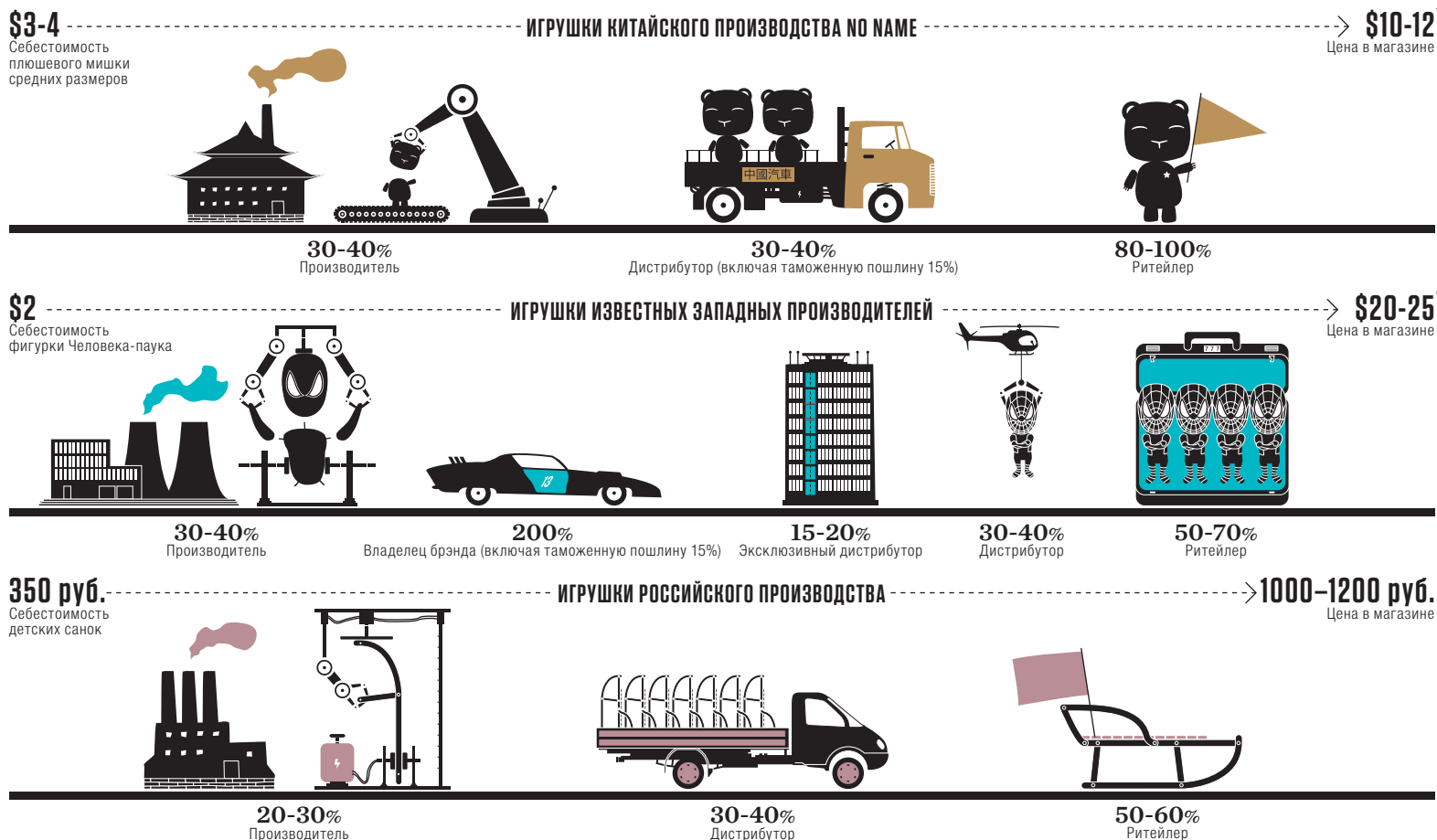
нам нечего. А потом понеслось». За три докризисных года «Гранд тойз» открыла 50 гипермаркетов. Из них 30 — в 2007-м. Розничный проект стал приносить компании уже 70% выручки.

Киселев и Молвинский присмотрели подходящие площадки на Украине, но, почувствовав приближение кризиса, дали задний ход. В первом полугодии 2008-го они открыли всего четыре магазина в России. Несмотря на это, в кризис компания вошла с изрядной долговой нагрузкой (1:4 к EBITDA). Банкротство «Банана-мамы» (85 магазинов) подорвало доверие кредиторов к рынку игрушек. В конце 2008 года те потребовали от «Гранд тойз» досрочно погасить долги.

С небольшими кредиторами договориться удалось быстро: они подняли ставку и реструктуризировали долг на год. Кредит на 200 млн руб. перед Сбербанком Киселев погасил из оборотных средств и сразу получил новый, правда, в два раза меньше. Некоторые банки оказались жестче. «Переговоры проходили в таком духе: или вы долги сегодня отдаете, или завтра автоматчики оцепят ваш склад, — вспоминает

НЕДЕТСКИЕ ДОХОДЫ

Как увеличивается стоимость игрушек на пути от производителя к прилавку магазина. В процентах указана маржа участников процесса производства и продажи.



Киселев.— Хорошо, говорю, присылайте, тогда долг будем игрушками отдавать». Аргумент сработал — кредиторы дали «Гранд тойз» небольшую отсрочку.

ПРОЕКТ ДЛЯ УВОЛЕННЫХ

Киселев пустил оборотный капитал на погашение долгов и до минимума сократил складские запасы. Полки магазинов опустели. Часть оптовых клиентов стала закупать товар у конкурентов или напрямую в Китае. Выручили производители: они отпустили «Бегемоту» товар в кредит сроком на год. Новых оптовых клиентов Киселев привлек, запустив «антикризисную франшизу» супермаркетов «Бегемотик». «В 2009 году мы отметили скачок спроса на франшизы с минимальным объемом инвестиций до 1 млн руб.,— говорит руководитель департамента развития франчайзинга КГ „Магазин готового бизнеса Deloshop“ **Нина Семина.**— Их покупали люди, потерявшие работу, и бизнесмены, решившие поменять сферу деятельности. А „Бегемотик“ предложил очень привлекательные условия, да и „детский“ сегмент оказался востребованным». Паушальный взнос Киселев установил на уровне 15 тыс. руб., роялти — 10 тыс. руб. в год. Объем инвестиций в открытие магазина — от 600 тыс. руб.

1

МЕСЯЦ

За такой срок компания «Гранд тойз» распродает складские запасы, у конкурентов в лучшем случае на это уходит два-три месяца, иногда и до полугода

(площадь «Бегемотиков» составляет 100–600 кв. м). Главное условие, чтобы 80% ассортимента франчайзи закупали в «Гранд тойз». При этом они получали дополнительную 10–15-процентную скидку от оптовой цены.

«Работать с „Бегемотом“ удобно: выбираешь товар не по каталогу или в интернете, а можешь потрогать все руками»,— рассказывает владелец магазина «Бегемотик» в городе Воткинске **Игорь Каминских.** За товаром он ездит в расположенный в 50 км Ижевск, где есть ближайший «Бегемот».

Сейчас у Киселева около 100 франчайзинговых магазинов. Для поддержки проекта в конце прошлого года он потратил 12 млн руб. на рекламу на канале СТС. Раньше

TRUST[®]

НАЦИОНАЛЬНЫЙ БАНК ТРАСТ

**Раздаем
капусту**
хватит на всех!

КРЕДИТЫ

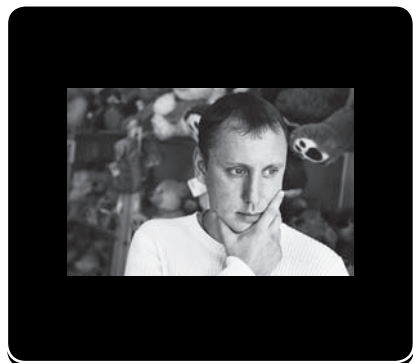
- наличными и для бизнеса
- платежи от 1000 руб. в месяц

www.trust.ru

8 800 200 11 44



Расчет произведен для кредита «Деньги сейчас» в НБ «ТРАСТ» (ОАО), сумма кредита — 12 248 руб., срок кредита — 18 месяцев, ставка — 19,9% годовых, ежемесячная комиссия — от суммы кредита 1,69%, ежемесячный платеж аннуитетный (с округлением до целого числа в большую сторону). НБ «ТРАСТ» (ОАО). На правах рекламы.



\$10

млрд

Таков был объем рынка детских товаров в прошлом году, по данным Ассоциации предприятий индустрии детских товаров. До 2008-го рынок рос на 15–20% ежегодно, в кризис просел на 20–30%. Доминируют на рынке китайские производители, доля отечественных фабрик составляет лишь 10–12%

ПЛЮШЕВЫЙ КАПИТАЛ

Первоначальный капитал Сергей Киселев заработал, продавая игрушки и канцтовары в детские учреждения

из игрушечников на федеральном ТВ рекламировались только «Детский мир» и «Банана-мама».

Деньги у Киселева появились. В сентябре 2009 года он продал «небольшой» пакет акций «Гранд тойз» фонду Volga River Growth за 200 млн руб. Киселев успел пополнить товарный запас перед Новым годом, а это пик продаж. В итоге продажи в «Бегемотах» в 2009 году сократились лишь на 10%, а в начале 2010-го вернулись на докризисный уровень. Компании удалось отдать более 40% долгов.

С МАШИН НА САНКИ

«В Тольятти сейчас зарплаты и уровень жизни ниже, чем в Китае», — говорит Сергей, и словно в подтверждение колесо его черного BMW X5 проваливается в яму. Водит Киселев аккуратно, но ям в Тольятти избежать сложно — дороги разбиты. За первый квартал 2010 года число официально зарегистрированных безработных в городе выросло с 14 тыс. до 19 тыс. человек. Виноваты проблемы АвтоВАЗа.

Если не получается делать автомобили, надо попробовать игрушки, рассудили в Минпромторге. Осенью прошлого года министерство анонсировало создание в Тольятти технопарка для производителей игрушек на 15 га. К этой идее чиновников подтолкнул Киселев.

Занявшись проектированием игрушек почти десять лет назад, сейчас он собрал портфель из 1,5 тыс. наименований (основные марки — Plush Apple, Top toys и «Затейники»). В 2008 году «Гранд тойз» получила эксклюзивные права на разработку развивающих и электрических игрушек под брэндом «Смешарики». За это она платит владельцу лицензии, компании «Мармелад медиа», 15% отпускной цены. В общей сложности собственные разработки приносят «Гранд тойз» 30% выручки. Все они изготавливаются в Китае, хотя возможность запуска производства в России Киселев рассматривал еще в 2004 году. Неожиданно для самого

бизнесмена чиновники из Минпромторга узнали о давних планах и предложили их реанимировать. «Мы и не думали в кризис стартовать», — признает Киселев, но добро на создание завода ему дали буквально за два дня.

Киселев уже арендовал 2 тыс. кв. м производственных площадей в Тольятти и заказал в Италии сборочную и окрасочную линию для изготовления санок и самокатов. Первые санки сойдут с конвейера в августе 2010 года. В 2011-м Киселев рассчитывает выпустить продукции на 150 млн руб. «Товар этот сезонный и рискованный, — предупреждает Алексей Зуев. — Самокаты покупают в конце весны, а санки — в конце осени. Не успел продать, и все зависло на год».

Киселев рассчитывает обернуть сезонные риски в свою пользу. Партии из Китая, бывает, задерживаются на таможне и не успевают к началу сезона. Импорт облагается 15-процентной пошлиной, а логистика таких габаритных товаров, как санки и самокаты, прибавляет до 100% к их себестоимости. В России же санки выпускает в основном малый бизнес, который делает их в меньшем количестве, чем нужно ритейлерам.

План-максимум — за пять лет довести объемы производства игрушек до 1 млрд руб. в год, расширив ассортимент мягкими игрушками и пластиковыми горками. Правда, пока чиновники поддерживают Киселева лишь морально. Минпромторг включил проект в программу поддержки, но у муниципальных чиновников на ее реализацию денег нет. Ни обещанных госгарантий по кредитам, ни снижения налогов на прибыль и недвижимость Киселев не дождался. Для развития производства он решил найти покупателей на 25% акций «Гранд тойз». Главное — не заиграться снова, как это едва не произошло в случае с «Бегемотами».





ОГОНЁК: БОЛЬШОЙ — КАК РАНЬШЕ. ХОРОШИЙ — КАК ВСЕГДА.

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

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

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

Для оформления подписки
просто позвоните по телефону
8 800 200 2556

kommersant.ru

**ЗНАКОМЫЙ. ЛЮБИМЫЙ.
ОБНОВЛЕННЫЙ.**





«У НАС В КАРМАНЕ МАШИНА ВРЕМЕНИ»



АХИЛЛЕС И ЧЕРЕПАХА

Алексей Костарев (справа) постарался убедить Олега Царькова, что повторять успех i-Jet поздно: пока конкуренты будут догонять, компания уйдет далеко вперед. Царьков не поверил

АЛЕКСЕЙ КОСТАРЕВ, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР И ОСНОВАТЕЛЬ КОМПАНИИ I-JET, ИЗДАВШЕЙ ИГРУ «СЧАСТЛИВЫЙ ФЕРМЕР» ДЛЯ СОЦИАЛЬНЫХ СЕТЕЙ, РАССКАЗАЛ УПРАВЛЯЮЩЕМУ ПАРТНЕРУ ФОНДА ПРЯМЫХ ИНВЕСТИЦИЙ SVAROG CAPITAL ОЛЕГУ ЦАРЬКОВУ, КАК С ПОМОЩЬЮ НАСИЛИЯ ПРИВЛЕЧЬ МНОГОМИЛЛИОННУЮ ИНТЕРНЕТ-АУДИТОРИЮ И ПОЧЕМУ НЕЛЬЗЯ ПРОДАВАТЬ КОШЕК И СОБАК ЗА НАСТОЯЩИЕ ДЕНЬГИ.

32-летний **Алексей Костарев** заработал свое состояние на коровах, свиньях, семенах и огородных инструментах. Правда, не настоящих, а виртуальных. В 2005 году Костарев с двумя партнерами продал свой бизнес, небольшого екатеринбургского интернет-провайдера «МедиаЛьт», и основал компанию i-Jet. Спустя четыре года i-Jet сделала рекордные сборы (\$20 млн) на игре «Счастливый фермер», запущенной в апреле 2009-го в социальной сети «В контакте». Сегодня игромания захватила 40 млн человек: в «Счастливого фермера» играет каждый второй пользователь сети «В контакте». Полтора месяца назад игра дебютировала в «Одноклассниках».

Пока крупные софтверные компании и инвестфонды анализируют, почему они проспали столь перспективный рынок социальных игр, Алексей колесит по миру, подписывая договоры с соцсетями и сторонними разработчиками, чтобы закрепить достигнутые преимущества.

Олег Царьков убежден, что ИТ-компании очень трудно капитализировать, потому что они представляют собой команды фанатиков-программистов, заикленных на своих чудо-продуктах, но не умеющих продавать. Алексей Костарев не берется отвечать за весь рынок, но говорит, что i-Jet — это как раз про продажи. Иначе бы он не заработал миллионы на пустом месте.

«ЭТУ ЛАВОЧКУ ПРИКРОЮТ, ПОТОМУ ЧТО ЭТО НАСИЛИЕ НАД ЛИЧНОСТЬЮ»

ОЛЕГ ЦАРЬКОВ: Как вам удалось собрать такую колоссальную аудиторию?

АЛЕКСЕЙ КОСТАРЕВ: 90% наших пользователей раньше никогда не играли в игры, ни в браузерные, ни в казуальные. По сути, мы продаем не игры в классическом понимании. Начать с того, что в обычные онлайн-игры играешь с чужими людьми, а в социальные — только с друзьями. Потом, что такое социальная сеть? Зашел, сообщение отправил, фотку залил, вышел. Соответственно, такие игры должны быть доступны для всех и вестись сессиями: зашел, посадил, кнопку нажал, вырастет через 24 часа, вышел и забыл. Никто в игре постоянно не сидит. Это ключ.

ОЦ: Но как вы к «В контакте» ключ подобрали?

АК: Когда мы пришли в «В контакте» в прошлом апреле, там болталась масса игр разных разработчиков, но все это были флеш-версии обычных игрушек. Никаких социальных игр и никаких миллионных аудиторий не существовало. Нам очень важен был быстрый старт. И мы придумали идею «приведи друга»: в «Счастливого фермера» нельзя попасть, если трех друзей не приведешь. Мы знали, что потом эту лавочку прикроют сами социальные сети, потому что это насилие над личностью. Но трафик пошел, и в первый же месяц мы получили несколько миллионов пользователей.

Когда мы вышли в «Одноклассники», набрали обороты еще быстрее, потому что стали сотрудничать не на общих основаниях, как с «В контакте», а получили эксклюзивный договор на три недели. Все это время сеть размещала у себя только наши игры. И за три недели мы успели набрать 12 млн человек. Сегодня я утверждаю: дайте нам месяц эксклюзива, и мы получим всю аудиторию любой сети.

ОЦ: Чем вы собственно занимаетесь — разработкой игр?

АК: Мы никогда не умели разрабатывать игры. И сейчас не умеем. «Счастливый фермер» — это вообще не наш проект. Единственное, что мы умеем, — видеть чуть раньше, чем другие. Когда в 2007 году начался взрывной рост аудитории Facebook, я поехал в Америку, пожил там год, пообщался с индустрией. Потом вернулся в Россию — игр для социальных сетей нет, делать их не умеем. А где они есть? В Азии. Мы поехали в Азию, взяли продукты (в том числе «Счастливого фермера») у китайского разработчика Elex и поставили сюда — работает.

ОЦ: Понял. У нас была похожая компания — Natur Produkt, фармпроизводитель, у которого никогда не было собственного производства, а выручка при этом под \$100 млн. Субстанции покупали в Индии или Китае, а упаковывали в Европе. Чисто маркетинговая история...

АК: Ну да, похоже. Мы берем игры из Азии, России и ставим в наши каналы дистрибуции, то есть социальные сети. Ведь китайский разработчик сам никогда не пойдет на российский рынок: расходы очень большие на локализацию и техническую поддержку продукта. Мы делаем это за него, то есть выступаем как издатель.

ОЦ: Почему разработчик не может быть издателем?

АК: Разработчик привык — сделал игру и убежал что-то другое делать. Но денег так не заработать. Ведь надо, чтобы человек в «Фермера» пришел и завтра, и послезавтра.

\$100 млн

**МОЖЕТ СОСТАВИТЬ
ОБЪЕМ РОССИЙСКОГО
РЫНКА СОЦИАЛЬНЫХ
ИГР В 2011 ГОДУ.**

**В 2009-М
ОН ИСЧИСЛЯЛСЯ
\$30 МЛН, ДВЕ ТРЕТИ
СБОРОВ СДЕЛАЛ
«СЧАСТЛИВЫЙ
ФЕРМЕР»
КОМПАНИИ I-JET**



Он просто так не придет. Ему надо сегодня две морковки по цене одной предложить, завтра — три коровы по цене двух. В игре постоянно должно что-то происходить, нужно тратиться на поддержку, на маркетинг, а на это у 99% разработчиков нет ни денег, ни желания.

ОЦ: Сколько вы платите разработчикам?

АК: Мы не купили ни одной игры и никому не платили ни копейки ни за какие лицензии. Мы просто людям, которые делают правильные продукты, показали, где новые возможности. Например, китайцам открыли российский рынок. А сборами мы с нашими разработчиками делимся по-братски: 50% на 50%. Вернее, так: половину сборов берет социальная сеть, а оставшуюся половину мы поровну делим с разработчиком, то есть мне и ему достается по 25%. Это нормальные деньги. Сейчас у нас в портфеле 35 самых разных социальных игр от 30 разработчиков, преимущественно китайских.

«МЫ НИКОГДА НЕ БУДЕМ ПРОДАВАТЬ РЫБОК В АКВАРИУМЕ»

ОЦ: Американский разработчик Zynga заработал \$100 млн на своей игре Farmville в Facebook. Я про это читал и удивлялся: ну дебилы, раз платят. Хотя весь потребительский рынок на самом деле манипулирует массовым покупателем, чтобы заставить его раскошелиться...

АК: Я нахожусь в том возрасте, когда люди еще отделяют виртуальное от реального. А для тех, кто моложе меня,

виртуальная кофточка то же самое, что и настоящая. Парень покупает тачку за 100 руб., и для него обладать ею значит то же самое, что и настоящей. Это серьезнейший момент.

ОЦ: Какой у вас средний чек, то есть сколько тратит пользователь на «Счастливого фермера»?

АК: 100 руб. в месяц. Нам этого достаточно.

ОЦ: Какая часть игроков платит?

АК: Около 10%.

ОЦ: То есть дебилов немного. И как вы заставили их раскошелиться? Китайцы подсказали?

АК: У Elex было 10 млн пользователей, но он зарабатывал меньше \$1 тыс. в месяц. Когда я приехал, китайцы повели меня обедать в местный фастфуд и накормили какой-то дрянью. Я считаю, что наша заслуга не в том, что мы взяли их продукт и перевели на русский (плохо перевели, кстати), а в том, что мы придумали, как на нем заработать. Мы полностью сменили бизнес-модель. Elex собирал с игроков деньги за собак, семена, инструменты. Мы все это добро сделали бесплатным, но решили брать деньги за землю,



**АМЕРИКАНСКИЙ
РАЗРАБОТЧИК
ZYNGA ЗАРАБОТАЛ
\$100 МЛН НА СВОЕЙ
ИГРЕ FARMVILLE
В FACEBOOK.
Я ПРО ЭТО ЧИТАЛ
И УДИВЛЯЛСЯ:
НУ ДЕБИЛЫ,
РАЗ ПЛАТЯТ**

потому что это одна из базовых человеческих ценностей. Шесть соток даем бесплатно, а за седьмую нужно платить живыми деньгами. И это принесло нам \$1 млн в первый же месяц. Кошечки-собачки тоже продаются, но их можно купить не за реальные, а за виртуальные деньги, которые накапливаются в процессе игры. Землю — нет. Все, что покупается для одноразового использования, настоящей ценности не имеет. Мы никогда не будем продавать рыбок в аквариуме.

ОЦ: Не хочешь сделать из своей компании суперразработчика вроде той же Zynga?



АК: Нет. Zynga, с нашей точки зрения, делает ошибку. Она все отстраивает под себя, никого из сторонних разработчиков не издает, считает, что сама весь мир победит. Мы же ни с кем из разработчиков, чьи продукты издаем, не конкурируем. Zynga собирается на IPO, им свой брэнд нужно развивать. Мне же брэнд безразличен. У меня разработчики спрашивают: «Можно, я свой логотип рядом с вашим поставлю?» Я отвечаю: «Давай вообще мой уберем и только твой оставим». Важно, что аудитория остается моей.

**«НАМ ВАЖНО, ЧТОБЫ РЫНОК ВОЗНЕНАВИДЕЛ
ВСЯКИЕ ФЕРМЫ»**

ОЦ: Насколько ваша бизнес-модель уникальна? В мире кто-то так делал?

АК: В Азии и США есть несколько компаний, которые имеют аналогичную стратегию.

ОЦ: Значит, рано или поздно вы с ними столкнетесь. И не только с ними. Если ваша модель успешна, большие игроки тоже на нее внимание обратят.

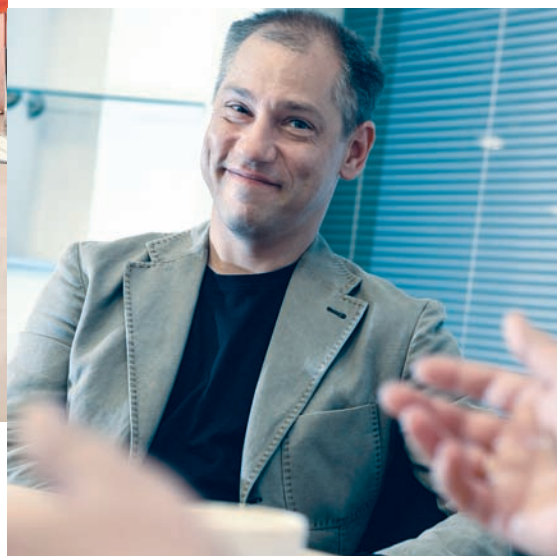
АК: Наша задача — сделать так, чтобы повторить нас было как можно сложнее и дороже. Вот мы и бегаем по рынку, фишки везде расставляем.

ОЦ: Все же, допустим, у меня появилась безумная идея скопировать вашу модель. Твои действия?

АК: Поздно уже, понимаешь. В этом вся фишка. Мы везде первые. Вся наша ценность в том, что у нас в кармане машина времени. Откуда ты аудиторию возьмешь?



**ВЫРАСТИТЬ
КОМПАНИЮ
СТОИМОСТЬЮ
\$1 МЛРД МОЖЕТ
КАЖДЫЙ.
\$10 МЛРД —
ЭТО ОЧЕНЬ
КРУТО,
КАК СТАТЬ
ОЛИМПИЙСКИМ
ЧЕМПИОНОМ**



ОЦ: Позвоню в «В контакте» и скажу: ребята жадные и половину забирают, а я щедрый и буду себе всего 20% оставлять.

АК: Вот-вот, поставь свой продукт в «В контакте» и ты будешь там 2025-м. 99% продуктов там не зарабатывают ничего. Разработчики не могут ничего сделать оттого, что у них нет аудитории. Можно, конечно, купить пользователей, разместив рекламу в Сети, но это очень дорого — около 7 руб. за клик. То есть каждая инсталляция игры обойдется в 50 центов. У меня аудитория уже есть. Это как с продовольственными магазинами. Сначала нужно построить город, заселить его людьми, а потом уже начать торговать.

ОЦ: Аудитория сегодня есть, а завтра нет. Не могут же люди десять лет в «Счастливого фермера» играть.

АК: Сегодня в моде с нашей легкой руки фермы — игры, в которых можно выращивать домашних животных, рыб, цветы и прочее. И у нас, помимо «Счастливого фермера», есть еще 11 похожих игр. В «В контакте», например, болтаются полтора десятка ферм различных разработчиков, половина из них наша. Почему мы плодим фермы? Потому что, как Gillette, сами с собой конкурируем. Нам важно рынок забить под завязку, чтобы он возненавидел всякие фермы. И тогда конкурентам, желающим повторить наш опыт, будет уже сложнее.

Войдут в моду другие игры, например конкурсы красоты или рестораны, — мы так же сделаем. Еще мы можем управлять аудиторией с помощью рекламных объявлений: входит человек в «Счастливого фермера» и видит на игровом поле внизу анонс других наших игрушек.

ОЦ: В «В контакте» сейчас первую позицию по популярности занимает игра другого производителя — «Коктейль другу». Ваш «Счастливый фермер» — на втором месте. Наверное, можно найти другую хорошую игрушку в том же Китае, привезти ее сюда и набрать аудиторию. У вас что — монополия?

АК: Так пытаются уже. Крупные компании спохватились, приехали в Азию и пошли по нашим разработчикам. Мы не давали ни копейки. А за нами пришли три или четыре компании, готовые каждому заплатить по \$100 тыс. Никто из наших партнеров не стал с ними работать. Потому что мы сделали самое главное — принесли разработчикам успех. Никто до этого не давал местной компании \$1 млн в месяц заработка. Тут замкнутый круг: чтобы у тебя появились

пользователи, нужны хорошие продукты, но продукты никто из разработчиков не отдаст, если у тебя пользователей нет. Сейчас мы заключили эксклюзивные контракты с 70% значимых китайских разработчиков социальных игр.

«В РОССИИ ПРИЗНАЮТ ТОЛЬКО \$100 МЛН, А ПОТОМ СРАЗУ МИЛЛИАРД»

ОЦ: В зарубежные сети идти не собираетесь?

АК: Туда, где кто-то есть, мы не приходим. Зачем я буду тратить свои деньги, чтобы с кем-то конкурировать? Сетей больше тысячи, мы выбираем только тех, где никого нет. Год назад мы решили, что мы — «Магнит». Помнишь, эта крупнейшая розничная сеть начала свое развитие с охвата регионов. Применительно к нашему бизнесу это означает, что тот, кто завоюет рынки, скажем, стран Восточной Европы, где есть десятки никому не известных локальных социальных сетей, получит весь мировой рынок. Недавно мы в Эстонию съездили, теперь наши игры в местной социальной сети Rate.ee. Там всего несколько миллионов пользователей, зато в небольших сетях игроки платят хорошо. Средний чек в несколько раз выше, чем в России.

ОЦ: В каких странах вы уже представлены?

АК: Сейчас у нас шесть партнерских социальных сетей: в России, Нидерландах, Финляндии и Эстонии. Бета-тестирование наших игр идет еще в четырех сетях Центральной и Восточной Европы. Нам очень важны скорость и широкое присутствие. Мы поняли, что проще и быстрее нам будет покупать местных разработчиков и снабжать их нашим портфолио. Эти разработчики станут развиваться очень быстро. Но для этого нужно очень, очень много денег.

Если мы их найдем и все пойдет по плану, через год наша компания будет стоить \$1 млрд.

ОЦ: Знакомые цифры, я их неоднократно слышал. Смешно, что в России признают только \$100 млн, а потом сразу миллиард. Как будто между \$100 млн и миллиардом нет ничего — вакуум.

АК: Мы с 2005 года ориентируемся на миллиард. В нашей команде, где из пяти ключевых людей четверо — спортсмены, считается, что мастером спорта может стать любой, кто будет упорно тренироваться. Точно так же вырастить компанию стоимостью \$1 млрд может каждый. \$10 млрд — это очень круто, как стать олимпийским чемпионом.

ОЦ: Ну вот, допустим, у инвестора задача — войти в электронную коммерцию. Лидером рынка является «Озон», у которого 25%, у остальных — мелочь, несколько процентов. По-моему, повторить «Озон» будет дешевле, чем его купить. У вас нет ничего, вы воздухом торгуете. Кто вас купит за миллиард?

АК: Потенциальные покупатели уже есть, это крупные зарубежные производители игр. Они сейчас смотрят со стороны и прикидывают, стоит идти на рынок социальных игр или нет. Но все они понимают, что пройдет два года и дешевле будет какого-то игрока купить.

ОЦ: Или не купить. Мы в прошлом году отмечали десятилетие объявления о пришествии Wal-Mart в Россию... Я не уверен, что ваша модель не будет повторена софтверным домом с сильным отделом продаж.



Как удержать сотрудника на рабочем месте?

Создать офис, из которого не хочется уходить

**ГИГАНТ В МУТНОЙ ГАВАНИ**

TUI собирается давить конкурентов особыми условиями, которые он получает от отелей

ПО НОВОМУ ТУРУ

ТУРИСТИЧЕСКИЙ
ГИГАНТ TUI TRAVEL
КУПИЛ КОНТРОЛЬНЫЕ
ПАКЕТЫ ДВУХ
РОССИЙСКИХ
ТУРОПЕРАТОРОВ —
VKO GROUP И TUI
MOSTRAVEL RUSSIA.
ТЕПЕРЬ ОН ПЛАНИРУЕТ
ПОТРАТИТЬ \$60 МЛН,
ЧТОБЫ ПРИБЛИЗИТЬ
ЭФФЕКТИВНОСТЬ
РОССИЙСКИХ АКТИВОВ
К ЕВРОПЕЙСКИМ
СТАНДАРТАМ.

«Главное — выучить гимн, знать свой флаг, и все у нас будет хорошо», — улыбается **Наталья Власова**, управляющий директор сети «VKO клуб» в Саратове. Учить государственный гимн, может, и необязательно, а вот знание флага — в некотором роде производственная необходимость.

Весной 2010 года крупнейший европейский туроператор TUI Travel и подконтрольная российскому олигарху **Алексею Мордашову** S-Group Capital Management увеличили свою долю в компании TUI Mostravel Russia с 34% до 75%. Такую же долю они приобрели в украинской туристической компании «Вояж-Киев» и в российском холдинге VKO Group. Входящие в последний туроператоры VKO Travel, Travelland и сеть агентств «VKO клуб» попали в большую семью TUI, а их туристы оказались перед непростой задачей: как по приезде на курорт среди огромного скопления одинаковых автобусов с логотипом TUI найти свой. В такой ситуации отечественный триколор в руках гида — самый верный ориентир.

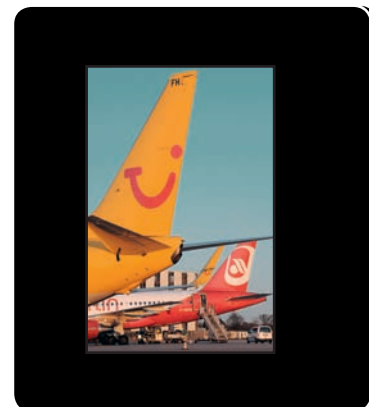
Интерес к российскому туристическому рынку, который до кризиса ежегодно прибавлял по 20–25% (в то время как европейский — 3–5%), в TUI проявляли давно. TUI AG вошла в число акционеров Mostravel еще в 2004 году, но прицениваться к другим активам европейцы не перестали. В 2006-м появилась информация, будто TUI хочет купить контрольный пакет «Капитал тур». Правда, до сделки тогда не дошло. Зато спустя год сама TUI получила влиятельного российского акционера в лице Мордашова. Сегодня он является крупнейшим акционером TUI AG, владея более 16% акций компании.

В 2009 году TUI AG передала своей дочерней структуре — TUI Travel — долю в Mostravel. А «дочка» создала с S-Group совместное предприятие «TUI Россия и СНГ» для развития туристического бизнеса в одноименном регионе.

Подробности последних сделок с Mostravel и VKO не разглашаются. Известно лишь, что в 2009 году TUI Travel и S-Group инвестировали в местный туристический рынок \$40 млн. Благодаря новоприобретенным активам количество забронированных туров TUI в России и на Украине выросло в марте—мае 2010 года на 54% по сравнению с аналогичным периодом прошлого года (совокупная выручка «TUI Россия и СНГ» по итогам 2009 года составила \$469 млн). «Мы собираемся создать прибыльный, растущий бизнес», — говорит **Ричард Проссер**, исполнительный директор подразделения специальных и развивающихся рынков TUI Travel. Прибыльный бизнес будет создавать уже не Проссер. Как стало известно **СФ**, в ближайшее время он покинет TUI Travel. Но курс останется прежним.

Проссер ссылается на недавнее исследование, проведенное компанией, согласно которому на рынках России и СНГ должны быть востребованы услуги и продукты TUI Travel,

Фото: DPA/PHOTAS



3-Е МЕСТО

занимает авиакомпания TUIfly среди немецких перевозчиков. Больше только Lufthansa и Air Berlin

предлагаемые в других европейских странах. Детали исследования он, правда, не раскрывает.

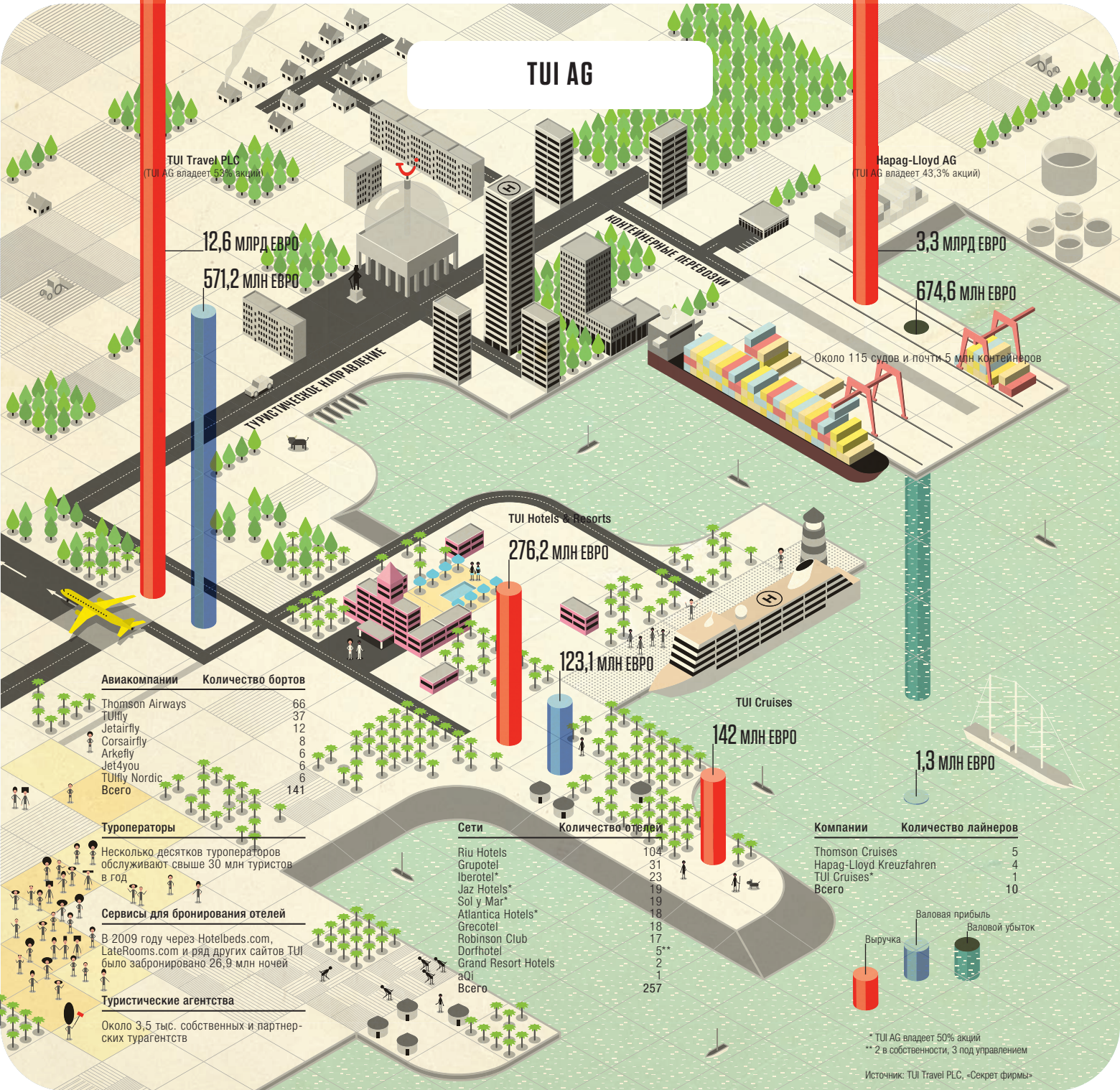
Кроме того, получив контроль над двумя российскими компаниями, Проссер рассчитывает на синергетический эффект: «Я не думаю, что мы будем объединять VKO и Mostravel. Профессионализм руководителей этих компаний является ключевым фактором для развития нашего бизнеса в России и СНГ, и они продолжают развивать свои бизнесы. Но есть вещи, которые они могут делать вместе». Например, у VKO и Mostravel появился общий call-центр по работе с агентствами, позволивший сократить издержки. Однако самое главное то, что в течение ближайших трех лет TUI и S-Group на паритетных началах инвестируют в туристический рынок России и СНГ \$60 млн. Ключевые направления — брэнд, менеджмент, электронная коммерция и ИТ-технологии.

НЕДОСТАЮЩИЙ ЭЛЕМЕНТ

Эллада и Кирилл Писковы, основавшие VKO Group в 1994 году, не готовили бизнес на продажу. Но у TUI были основания купить именно его. «В сделке TUI в первую очередь интересовала сбытовая сеть „VKO клуб“, — уверен коммерческий директор сети «Магазин путешествий» **Александр Преображенский**. Писковы первыми из туроператоров стали развивать собственную розницу еще в 2001 году. Сейчас «VKO клуб» — одна из крупнейших сетей, подконтрольных туроператорам. Она насчитывает около 100 агентств по России, из которых около половины франчайзинговые. Для сравнения: у Tez Tour — около 200 франчайзинговых, у ВАО «Интурист» — 122 своих и партнерских агентств.

ИМПЕРИЯ TUI

Концерн TUI AG появился в 1968 году как альянс нескольких туроператоров. Спустя 30 лет он поглотил Hapag-Lloyd — крупного игрока на рынке морских контейнерных перевозок. По итогам девяти месяцев кризисного 2009 года туристическое направление осталось прибыльным, а вот логистика, напротив, принесла убытки.



Кроме того, продукт VKO хорошо ложился в концепцию TUI. Mostravel входит в пятерку лидеров на самых популярных направлениях выездного туризма — Турции и Египте. Чего TUI не хватало в России, так это многопрофильного туроператора, который занимался бы субмассовыми направлениями вроде Испании, Греции и Хорватии. Во всех этих странах VKO является крепким середняком. В рейтинге ИС «Банко» по итогам летнего сезона-2009 доля компании в Испании составила 13,7%, в Греции — 4,2%, в Хорватии — 7,6%.

С помощью TUI теперь VKO могла бы серьезно потеснить конкурентов, продавая туры значительно дешевле, чем в среднем по рынку. Так действовали многие ведущие российские туроператоры: Tez Tour, когда завоевывал Испанию, «Натали турс» в Италии. «По ценам мы будем держаться в рынке», — уверяет Проссер. Цены VKO сопоставимы с предложениями от недорогих туроператоров. Однако в списке конкурентных преимуществ Проссера — сильная торговая марка, которая «обещает качество».

В России брэнд TUI известен гораздо меньше, чем в Западной Европе, где его история насчитывает свыше 40 лет. Но Проссер обещает это исправить. В частности, в январе—марте 2010 года TNS Russia насчитала 23 рекламных выхода TUI на телевидении и 29 появлений VKO в наружной рекламе. Это значительно больше, чем, например, у «Натали турс», которая разместила в тот период всего пять билбордов, но меньше, чем у Tez Tour (135 показов на ТВ и 44 размещения в наружной рекламе).

А вот обещанное качество строится на отельной базе. Будучи крупнейшим в Европе туроператором, TUI имеет выгодные договоры со многими отелями. В 2004 году доступ к ним на особых условиях получил Mostravel, а теперь и VKO. В частности, с апреля 2010 года компания начала отправлять туристов на Кипр, где сразу четыре известных отеля стали сотрудничать с ней на условиях эксклюзива. Одновременно в TUI занялись муштрой российского персонала.

ДЕНЬГИ ПО ГАРАНТИИ

Готов помочь, но без улыбки — таков психологический портрет типичного российского гида. В TUI хотят, чтобы улыбка была. «Наши гиды никогда не были равнодушными, а теперь учатся быть более приветливыми», — рассказывает Наталья Власова. — Наше традиционное „е-мое“ прошло. Получается по-европейски вышколено, но с русской душой». Чтобы было с душой, но без «е-мое», компания не только проводит тренинги для гидов, но и увеличила их материальное вознаграждение.

Кроме того, в VKO и Mostravel ввели программу money back guarantee (гарантию возврата денег), ранее обкатанную на

Фото: Евгений Дудин



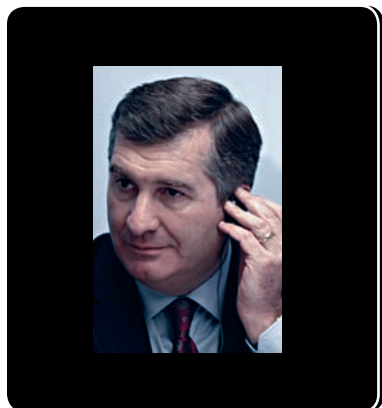
СЕТЕВОЕ ВЛЕЧЕНИЕ

Холдинг Эллады Писковой заинтересовал TUI в первую очередь своим розничным активом — сетью агентств «VKO клуб»

европейских туристах. Если клиент считает, что условия размещения не соответствуют заявленным в договоре, он может в течение 24 часов уведомить об этом представителя TUI. За следующие сутки тот пытается устранить проблему. Если не удастся, клиент вправе бесплатно вылететь с курорта ближайшим доступным рейсом и вернуть полную стоимость тура. «Мы не боимся предлагать такую гарантию в России», — говорит Проссер. — Она распространяется на отельное размещение и услуги, но не покрывает перелеты, трансферы, экскурсии и прочие сервисы, оказываемые российской стороной». Кроме того, клиент должен доказать, что условия договора были действительно нарушены.

«Со стороны TUI это чистая PR-акция: вы здесь в России работаете непонятно как, а мы европейцы, у нас имя», — считает Андрей Кузнецов, президент компании «Южный крест» (кстати, в середине мая появилась информация о том, что TUI Travel ведет переговоры о покупке его компании). Участники рынка признают, что как рекламный ход программа money back guarantee может сработать.

Если туризм по-европейски чем-то и отличается от российского, то каналами сбыта. Например, в развитых европейских странах доля туров, покупаемых у TUI через интернет,



РЕКЛАМНАЯ ЩЕДРОСТЬ

Обещая туристам вернуть деньги за испорченный отдых, Ричард Проссер практически не рискует, зато работает на имидж

600 тыс.

*РОССИЙСКИХ
ТУРИСТОВ
ВОСПОЛЬЗОВАЛИСЬ
УСЛУГАМИ
КОМПАНИЙ,
ПОДКОНТРОЛЬНЫХ
TUI TRAVEL,
В ПРОШЛОМ ГОДУ.
К КОНЦУ 2010-ГО
ЕВРОПЕЙСКИЙ
КОНЦЕРН
РАССЧИТЫВАЕТ
ЗАНЯТЬ 10% РЫНКА
РОССИЙСКОГО
ВЬЕЗДНОГО ТУРИЗМА*

достигает 35-40%. У VKO и Mostravel она несоизмеримо меньше (точную цифру Проссер не называет).

У Mostravel дела с онлайн-бронированием обстоят лучше, чем у VKO. Во-первых, Mostravel вошел в состав TUI шесть лет назад. Во-вторых, туроператор работает на массовых пляжных направлениях, где туры более стандартизованы. Их легче формировать и бронировать.

«У VKO пока игрушечное онлайн-бронирование,— говорит генеральный директор сети агентств „Орко-тур“ **Юрий Григорьев**.— Турист может сколь угодно изгаляться, но все равно бронирование проводит менеджер туроператора». Если работать по-взрослому, менеджер тут звено лишнее — все должно происходить автоматически. Но для этого надо интегрировать софт туроператора с системами бронирования отелей, не говоря уже об извечной проблеме

Фото: Сергей Киселев

ДИНАМИКА ПРОДАЖ TUI TRAVEL*

%



* сравнение зимнего сезона 2009–2010 года с аналогичным периодом 2008–2009 года

Источник: TUI AG

электронной коммерции в России — неразвитых механизмах денежных переводов.

«В России люди будут искать и заказывать туры через интернет чаще,— не сомневается Проссер.— В первую очередь это удобно для самого потребителя. Он может купить тур в любой момент, когда захочет». А пока подавляющее большинство россиян ищет туры в офлайне, главные усилия туроператоров сосредоточены на развитии розницы. TUI не исключение.

ПРИВЯЗАЛИ УЛЫБОЧКУ

В марте 2010 года сеть «VKO клуб» была ребрендирована в «TUI турагентство». На вывеске появился фирменный логотип TUI в форме улыбки, правда, сохранилась скромная надпись поменьше: «Совместно с „VKO клуб“». Ребрендинг мог обойтись европейцам в \$1 млн.

«То, что они привязали к агентствам улыбочку, это первый, очень робкий шаг,— считает Григорьев.— В Mostravel вообще была революционная ситуация». После того как туроператор вошел в состав TUI, он изменил агентские договоры и требования к розничным партнерам. Например, платежи стал принимать через банк, в то время как 90% российского рынка работает по-серому. «У многих турагентств даже кассовых аппаратов нет,— говорит Григорьев.— Конечно, из-за этого часть партнеров TUI потеряла». Развитие собственной сети позволит компенсировать эти потери, а заодно выдерживать евростандарт.

Сейчас туры с размещением в собственных отелях TUI занимают 15% в ассортименте сети «TUI турагентства». Еще 5% составляют ключевые отели, с которыми работает TUI. Большая часть приходится на продукт других туроператоров. Предложения TUI не покрывают все запросы клиентов. Особенно остро проблема стоит в регионах. Например, Наталья Власова активно сотрудничает с компанией

«Пегас туристик», которая отправляет туристов в Турцию и Египет и является прямым конкурентом Mostravel. Причина проста: «Пегас» запускает ежедневные чартеры из Саратова, а туристы Mostravel летают из Москвы.

Ричард Проссер планирует, что в течение ближайших трех лет с развитием бизнеса в России доля туров от TUI в ассортименте родственных агентств достигнет 35–40%. Количество самих агентств должно существенно возрасти. Проссер говорит о 100 франчайзи «TUI турагентства» к концу 2010 года. Иными словами, за семь месяцев сеть должна увеличиться в два раза — примерно до 200 точек.

«Вероятность, что TUI создаст в России обширную агентскую сеть, отвергать нельзя, — полагает коммерческий директор и совладелец компании Tez Tour **Александр Буртин**. — Но пока непонятно, какие дополнительные условия они могут предложить российским агентствам, чтобы те вошли в новую сеть».

Александр Преображенский, стоявший у истоков туристической сети «Куда.ру», считает, что заявленные Проссером планы реалистичны: «Сейчас ситуация не та, что была, когда мы начинали франчайзинговый проект „Куда.ру“ и нас спрашивали: „Что это? А с чем его едят?“». У TUI сильная марка. Вопрос в условиях: чтобы они позволяли

франчайзи сохранять наряду с TUI свою марку и чтобы было недорого».

На сайте «VKO клуб» указано, что вступительный взнос для московских франчайзи «TUI турагентства» составляет 60 тыс. руб., а ежегодные роялти — 18 тыс. руб. В регионах тарифы в среднем в два раза ниже. Как говорят в компании, сейчас эти цифры корректируются. Но условия TUI будут сопоставимы с расценками других туроператоров, развивающих франчайзинговые проекты. Правда, по словам одного из участников рынка, этим отчисления не ограничиваются. Якобы за спиной у TUI отдельные менеджеры VKO пытаются получить с потенциальных франчайзи дополнительные деньги и, узнав об этом, некоторые турагентства отказались от участия во франчайзинговой программе.

Российский туристический бизнес — один из самых непрозрачных. С другой стороны, многомиллионные инвестиции TUI и Мордашова, возможно, поднимут его на новый уровень. По крайней мере, турагентства узнают о существовании кассовых аппаратов.



ИД «Коммерсантъ» и издательство «Эксмо» представляют

ЭТО дальняя дорога.

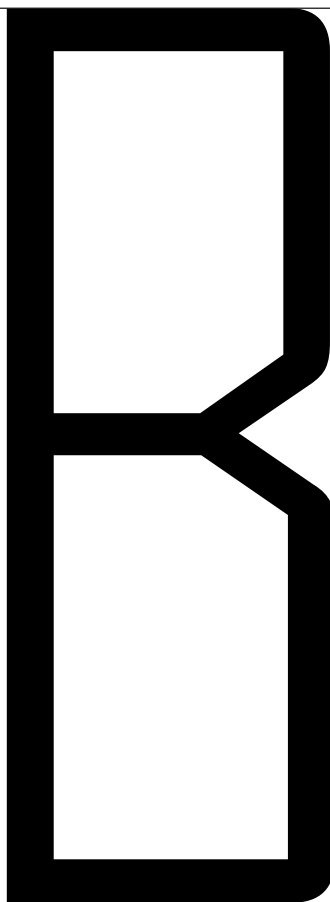
Всё — за ваши деньги



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, www.my-shop.ru, www.bizbook.ru, www.books.ru



В прошлом году к научному руководителю Высшей школы экономики **Евгению Ясину** приехали телевизионщики. Они интересовались, как ему живется в доме из пенопласта. Евгений Григорьевич водил их по загородному особняку, демонстрировал особенности микроклимата, а также выдающиеся экономические характеристики постройки.

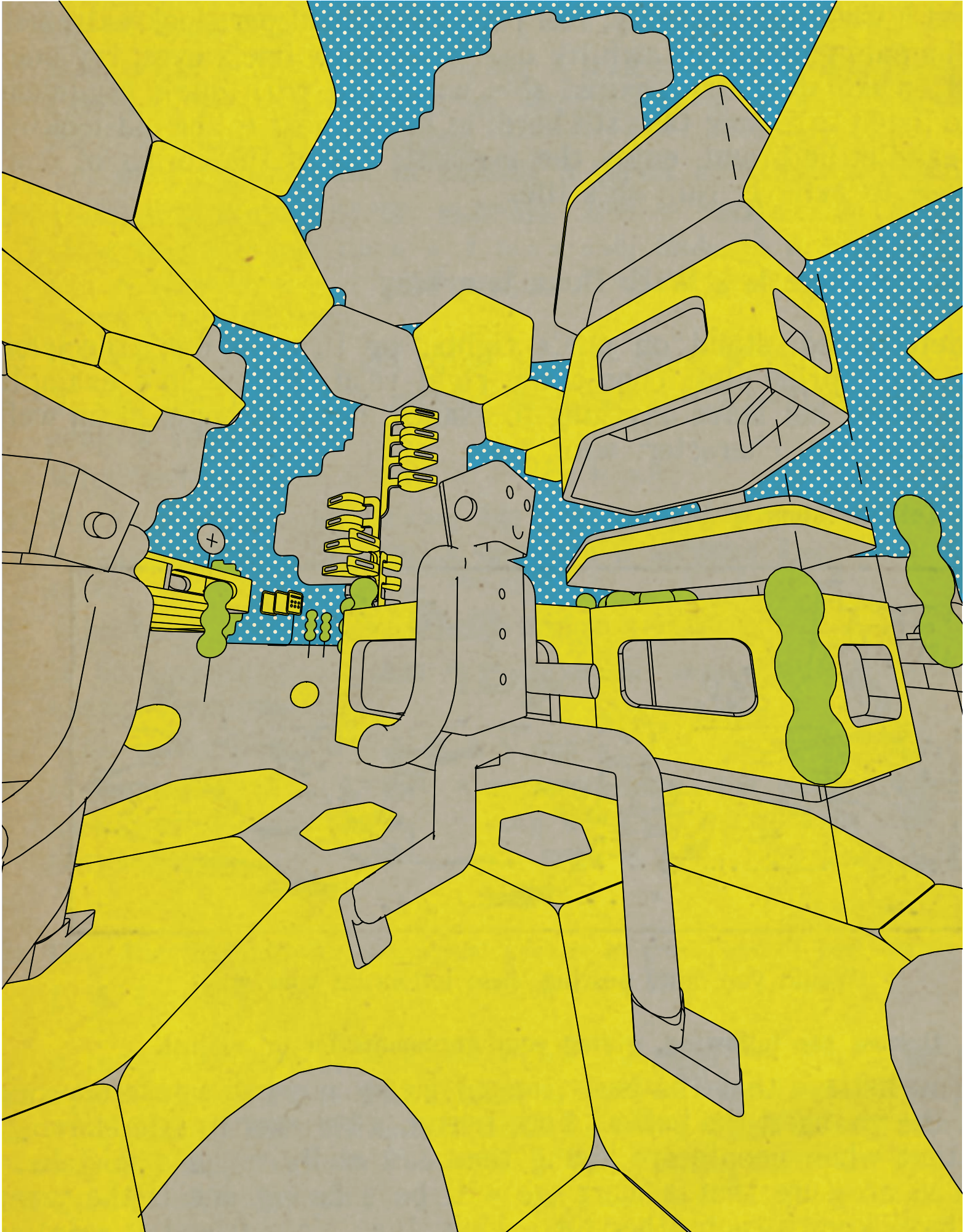
Дом из пенопласта руководителя ВШЭ — не фантастика, а произведение вполне массовых строительных технологий. В частности, так называемой несъемной опалубки. Залив цемент в короб из пенопластовых стен, строители получают одновременно и стены, и утеплитель. Пенополистирол (в простонародье «пенопласт») — производная достижений современной химии, представитель модных строительных материалов, которые становятся все популярнее в строительстве. «Я не стесняюсь говорить клиентам, что мы продаем воздух, — рассказывает **Франц Шмитцбергер**, руководитель третьего по величине в Европе производителя полистирола Suprog. — Пенополистирол — это воздух, упакованный в тонкую оболочку из пластика. Он дешев, легкий и обладает низкой теплопроводностью». Наряду с другими достижениями современной химии полистирол уверенно занимает место в ассортименте сегодняшней строительной индустрии. Мечта, которая как раз и описывается характеристиками «дешевле, легче, быстрее».

ДОМ ИЗ ПРОБИРКИ

С Т Р О Й П Л О Щ А Д К И

П Р Е В Р А Щ А Ю Т С Я В Л А Б О Р А Т О Р И И

Д О М О С Т Р О И Т Е Л Ь Н Ы Х И Д Е Й .



СОЛОМА —
ЭКОЛОГИЧЕСКИ
ЧИСТЫЙ МАТЕРИАЛ
С НИЗКОЙ ТЕПЛО-
И ЗВУКОПРОВО-
ДИМОСТЬЮ. ПРИ
ОШТУКАТУРИВАНИИ
СОЛОМА ДОСТИГАЕТ
ПРЕДЕЛЬНОГО
ПОРОГА
ОГНЕСТОЙКОСТИ

СОТОВАЯ СВЯЗЬ

Генеральный директор ООО Plazna **Владимир Шумовский** продает дома с гарантийным сроком 750 лет. Но их пока не покупают. Возможно, потому, что людям сложно осмыслить этот временной интервал — тысячелетие и, скажем, решить, что они будут делать следующие 500 лет. Шумовский — автор технологии «моносота», по которой дома создаются из взаимозаменяемых элементов. Моносота — шестистенный объем, где каждая поверхность (треугольник) самый прочный архитектурный концепт во вселенной, уверен Владимир. Представьте пчелиную соту размером с небольшую комнату, мысленно состыкуйте несколько сот друг с другом, и вы поймете, как выглядит моносотодом. Основа моносоты — каркас, к нему крепятся съемные панели. Они же и есть заменяемые элементы, которые обеспечивают дому вечность. «Дом должен иметь потенциал к апгрейду, — уверен Шумовский. — Поставил каркас, а потом меняешь детали, дорабатываешь. Была стена, стало окно. Была кухня, стала спальня. Выросло новое поколение — изменил планировку, пристроил». Апгрейд касается и отделки — она производится с помощью сменных панелей. «Любые материалы, которые нам кажутся современными, постепенно устареют», — развивает мысль он. Если заглядывать на 750 лет вперед — наверняка.

ТРАВА У ДОМА

Евгений Широков, в прошлом физик, а ныне президент белорусского отделения Международной академии экологии, автор технологии экологического домостроения в Белоруссии, тоже размышляет о вечном доме. «Дом будущего вырастет из сегодняшней ситуации, — говорит он. — Одна из главных проблем — воздух искусственной среды, которую человек создал и в которой проводит 23 часа в сутки». За последние 40 лет, по его словам, в мире появилось 100 тыс. новых химических соединений, чьи результаты воздействия на организм человека оценить сложно. «Даже в Европе в помещении диагностируется 4 тыс. вредных соединений, а предельно допустимые концентрации (ПДК) определены только на 2 тыс., контролируется при этом 60, — продолжает Широков. — Что уж говорить о России или Белоруссии». Ответ Широкова несовершенным ПДК — дом, куда химическим соединениям вход заказан. Широков строит дома из прессованной

соломы, что вызывает усмешку у тех, кто с этой технологией не знаком. Широков, получивший десятки международных грамот и почетных титулов, к этому привык, потому разъясняет спокойно. Основа такого дома — каркас, в который закладываются блоки из прессованной соломы. Солома — экологически чистый материал, с низкой тепло- и звукопроводимостью. Легкий и прочный. «Пуля не пробивает, мыши не едят», — говорит Широков. При оштукатуривании солома достигает предельного порога огнестойкости. И она в 1000 раз дешевле кирпича. «Один из главных вопросов современного дома — вопрос энергосбережения, — объясняет Широков. — Вся экономика постсоветского ЖКХ приходится на невозобновляемые источники энергии. Но их осталось не так много — лет на 30–40. Что такое 40 лет? Срок жизни одного поколения». На вопрос о снижении энергопотребления строительная индустрия ответ нашла давно: энергоэффективные дома, то есть дома с пониженным, а то и вообще нулевым энергопотреблением. Добиться таких результатов можно с помощью грамотной конструкции (устранение «мостиков холода»), утепления (борьба с утечкой тепла через «тепловой контур» — стены, пол, окна) и различных инженерных идей. Например, рекуперация тепла: отобрать его у нагретого воздуха, уходящего в вентиляцию, использовать тепло земли (если дом стоит на торфяной подушке). Солнечное тепло, которое надо уметь ловить, тепло, выделяемое человеком. Как максимум можно добиться, чтобы дом сам стал источником энергии — отдавая, точнее продавая, ее излишки в городскую сеть. «Соломенный дом» Широкова базируется на той же энергоэффективной идее. «У нас есть экспериментальный проект, который полностью автономен, — говорит он. — Такой дом оборудуется солнечными батареями и ветряным электрогенератором на 1 кВт. Но это скорее демонстрация возможностей. В стандартном варианте дом позволяет в четыре раза снизить потребности в отоплении». Сегодня по технологии Широкова построено уже 80 домов в Белоруссии. В России — один, в подмосковной Балашихе. Широков резюмирует свои принципы дома будущего: «Первое — в доме не должно быть химии. Второе — энергоэффективность». Плохо сочетаемые в теории, но уживающиеся в «соломенном доме» принципы.

6

ЧАСОВ

занимает монтаж под ключ дома, сошедшего с конвейера домостроительного подразделения Toyota. Прибывшие на стройплощадку детали уже оснащены всем — от сантехники до ИТ-начинки

ЗАВОД НА КОЛЕСАХ

«Наш бизнес — три кита: земля, деньги, технологии», — говорит **Алексей Шепель**, председатель совета директоров S.Holding. — Кто владеет всеми тремя — король. Раньше было много денег, не было земли. Теперь земли до черта. Я проехался по городам — администрации только рады, начинай строить. Так что теперь у меня есть земля, нужны лишь технологии». Один из модных строительных мемов, который взял на вооружение S.Holding, — «мобильный ДСК». «В советское время было построено 600 ДСК», — напоминает Шепель. — Это огромные монстры. Гигантские площади: плита ползет из цеха в цех, негибкость, трудо- и энергозатраты. И это дорого».

На своих ДСК S.Holding изготавливает панели вертикальным способом в кассетах, где плита «никуда не едет». Это уменьшило размеры завода и потребности в обслуживающем персонале. Следующая новация — перенести компактные производства ближе к стройке. «У меня две производственные площадки в Подмосковье», — объясняет на примере Алексей Шепель. — Дороги забиты — пробки, возить стройматериалы с производства — золотыми станут. Мы поставили два маленьких ДСК в центре пятен застройки».

Шепель сравнивает строительство дома с постройкой авиалайнера. «Современных строительных материалов тысячи. Вопрос в том, как их правильно использовать. Когда вам надо построить самолет, вы же не идете на завод, правильно? Вы идете в КБ. А мы, говоря о строительстве дома, почему-то сразу подразумеваем стройплощадку», — сетует Шепель.

У **Валерия Лещикова**, основателя компании «Теплостен» и создателя одноименной технологии, тоже есть свои мобильные ДСК. В свое время он основал целый Институт российского скоростного домостроения. «Я сам строил советские

ДСК и знаю все их пороки и проблемы», — рассказывает он. Знание пороков привело к созданию собственного ДСК, говоря о котором, Лещиков порой вздыхает: может, и зря он сделал его таким компактным, солидности не хватает. Завод, выпускающий продукции на 300 коттеджей в год, размещается на площади 30 x 30 м.

Завод — финальный продукт развития строительной системы Лещикова, в основе которой изобретенный им строительный блок — искусственный трехслойный камень размером 40 x 20 см и толщиной 30 см. Один слой в этом сэндвиче — силовой, другой — утеплитель, плюс внешняя отделка. Такой толщины оказалось достаточно, чтобы обеспечить теплоизоляцию, эквивалентную той, что имеет кирпичная стена толщиной более 2 м.

Лещиков уверен: ключевые факторы, определяющие экономику дома, — скорость его возведения и стоимость эксплуатации. «Россия — одна из самых холодных стран, а у нас самые холодные дома», — говорит он. Камень Лещикова в четыре раза повышает теплоэффективность дома. «По этой технологии строится весь мир», — уверен он. — От Швеции до Эмиратов. В таких помещениях зимой не холодно, летом не жарко».

Система Лещикова включает сотни решений, как строить быстро и дешево. В 2006 году он собрал по своей технологии дом за 24 часа. «У нас рабочий кладет 25 кв. м кладки в день, а на обычной стройке — 2 кв. м», — говорит Лещиков.

Дом Лещикова собирается как Lego. Для его возведения не требуется сложной и дорогой строительной техники. Лещиковские ДСК, размещенные в центре «пятна застройки», решают проблему логистики и производят камень из доступного и дешевого местного сырья.

Сегодня в России работают 158 мини-заводов Лещикова, за последний год их стало на 30 больше. На реплику, что это неплохие темпы, он отвечает: «Да какие темпы!» И говорит, что задумывал технологию как глобальную, как способ изменить мир. Правда, мир пока меняется медленно.



ДОМ БУДУЩЕГО

Дом с гарантийным сроком 750 лет, квартал, который возводится за 24 часа, утепление дома воздухом и тысячи других идей готовы воплотить в жизнь инноваторы от строительства, чтобы придумать заново дом, в котором мы живем. «Секрет фирмы» отобрал основные направления этой работы.

СКОРОСТНАЯ СБОРКА

Сокращение времени возведения дома пропорционально сокращению его стоимости

КОНВЕЙЕРНОЕ ПРОИЗВОДСТВО

Дома со сборочной линией. Готовые жилые блоки оснащаются на конвейере всем необходимым — от сантехники до электронной начинки

МОДУЛЬНОЕ ДОМОСТРОЕНИЕ

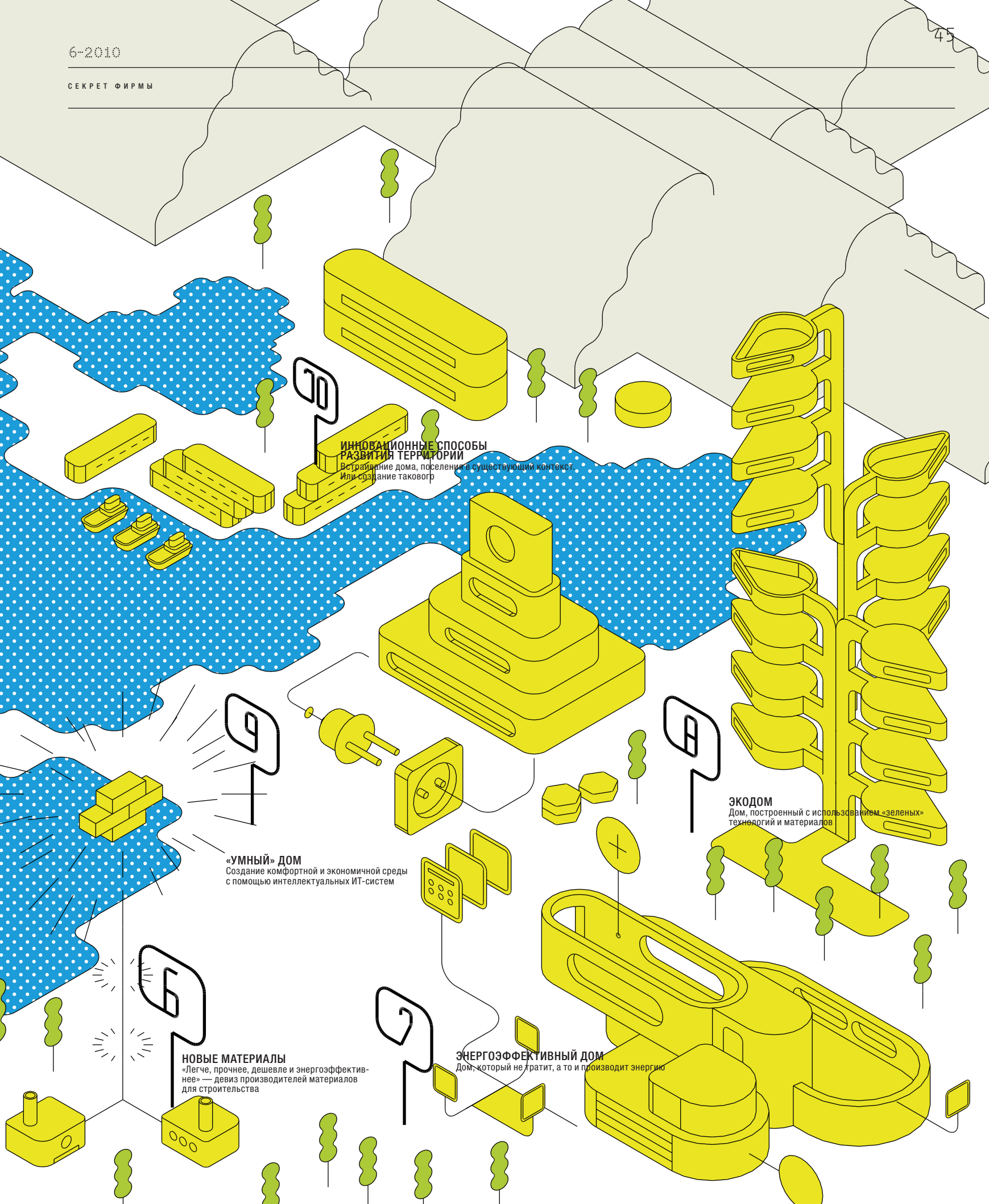
Создание дома из ограниченного набора унифицированных блоков

МОБИЛЬНОЕ ДОМОСТРОЕНИЕ

Завод по производству комплектующих рядом со стройкой позволяет сэкономить на логистике

СТРОИТЕЛЬНЫЕ РОБОТЫ

Точные операции требуют точных исполнителей. Автоматизация строительства позволяет применять сложные, но эффективные технологии



ИННОВАЦИОННЫЕ СПОСОБЫ РАЗВИТИЯ ТЕРРИТОРИИ

Встраивание дома, поселения в существующий контекст.
Или создание такового

«УМНЫЙ» ДОМ

Создание комфортной и экономической среды
с помощью интеллектуальных ИТ-систем

НОВЫЕ МАТЕРИАЛЫ

«Легче, прочнее, дешевле и энергоэффективнее» — девиз производителей материалов
для строительства

ЭНЕРГОЭФФЕКТИВНЫЙ ДОМ

Дом, который не тратит, а то и производит энергию

ЭКОДОМ

Дом, построенный с использованием «зеленых»
технологий и материалов



К Л А У Д И О Ф Е Р Н А Н Д Е С - А Р А О С

Выступая перед советом директоров одной из корпораций, партнер хедхантинговой компании Egon Zehnder **Клаудио Фернандес-Араос** попытался развлечь аудиторию байкой: «Некая британская фирма наняла аудитора с престижным сертификатом и опытом работы в IBM. Выяснилось, что человек успел дважды поменять имя и дважды отсидеть в тюрьме, не имеет сертификата и никогда не работал в IBM». Зал отреагировал молчанием, а один слушатель встал и сказал: «Это ничто по сравнению с тем, что пришлось пережить нам! Я взял на работу, как казалось, очень профессиональную женщину, HR-менеджера номер два в мире. Однако выяснилось, что это не профессионал, не HR-менеджер и даже не женщина!» Главная шутка в том, что автор реплики тоже был ошибкой подбора, поскольку сам оказался никудышным рекрутером. Фернандес-Араос считает, что основное отличие успешных руководителей от неудачников — умение принимать верные решения о найме. Он попытался доказать **СФ**, что массовое обучение менеджеров «охоте за головами» поможет обществу.

Почему каждый менеджер должен быть хедхантером?

Я не разделяю взгляда, что с помощью тренингов любого человека можно превратить в выдающегося сотрудника. Результат компании зависит от умения менеджеров выбирать лучших. Например, производительность самого результативного сейлза в страховом бизнесе на 240% выше, чем среднего. Так что карьера менеджера зависит от того, каких подчиненных он выбрал.

Успеха достигают немногие. Получается, большинство менеджеров не умеют подбирать людей в команду? Почему?

Люди обычно выносят суждения о других с помощью так называемой «рептильной» части мозга. Когда другой человек попадает в ракурс внимания, мозг пытается определить: он враг или член племени? Эта старомодная привычка мешает принимать кадровые решения. Руководители выносят вердикт о кандидате по первому впечатлению, а критерием становится принцип «друг или враг».

Не самый плохой принцип, учитывая, что компании могут ожесточенно конкурировать друг с другом.

Просыпаясь в момент принятия решения, наш внутренний примитивный человек указывает либо на похожих на нас, либо на более слабых людей. Среднестатистический гендиректор в США на 5 см выше своего среднестатистического непосредственного подчиненного. Партнер McKinsey & Co., возглавив компанию реального сектора, укомплектовывает команду бывшими коллегами. Выиграй

Хиллари Клинтон выборы, получилось бы, что все последние 25 лет американское президентское кресло занимали бы то отец и сын, то муж и жена. Это анекдот даже для семейной фирмы, не то что для страны с населением 300 млн человек. Такой способ принятия решений полностью лишает нас возможности заранее оценить эффективность соискателя. Самые нужные вопросы оказываются незадаанными: какую работу должен выполнять кандидат, какие умения и на каком уровне ему понадобятся. Потом мы удивляемся, почему свой в доску, но плохо ориентирующийся в мире за пределами США **Джордж Буш** создает проблемы в международной политике.

Руководитель, нанимая подчиненных по зову инстинкта, рискует пустить свою карьеру под откос. Потому что в выдающейся команде должны быть собраны элементарные и готовые соревноваться друг с другом люди.

Что делать? Отправлять руководителей на курсы по подбору персонала?

Я буду доволен, если получится просто донести до широкой аудитории мысль, что важные решения о людях нельзя принимать с помощью первобытного мышления. Рекрутмент — это не искусство, а ремесло, которому может научиться каждый. Программа-максимум состоит в том, чтобы запустить бизнес-эпидемию вокруг принятия решений о людях. План таков: я хочу заразить этой идеей отдельные компании, глядя на которые, другие изменят свое отношение к делу. Затем подтянутся бизнес-школы, и тренд превратится в массовый. Мир станет лучше.

Вы уверены? Не приведет ли это к резкой поляризации бизнеса на компании с лучшими и худшими сотрудниками?

Много худших не будет: почти каждый человек в чем-то хорош. Но перераспределение трудовых ресурсов помогло бы экономике. Слишком многие занимаются не своим делом. В Америке часто говорят о том, как искоренить корпоративное мошенничество, от которого бизнес ежегодно теряет 5% оборота. Это ничтожная сумма в сравнении с потерями от того, что компетентные люди сидят не на своих местах!

В России попытка найти каждому свое место грозит социальной катастрофой. У нас есть «фантомная занятость», когда работа фактически является формой социальной защиты. Если к власти придут руководители-хедхантеры, миллионы людей окажутся на улице.

Не могу ничего сказать о России, но консервация проблем в области подбора кадров вреднее их решения. Моя родная Аргентина была седьмой страной мира по объему ВВП, ее считали страной будущего. Экономический кризис 2001 года поставил на этом будущем крест. Виноваты плохие кадровые решения: руководители, как в бизнесе, так и на госслужбе, были никудышными.

Риски внедрения моей инициативы для общества не столь велики. Сравните историю Сингапура и Ямайки — одинаковых стран по состоянию на 1965 год. Оба государства — бывшие британские колонии, имели сопоставимую численность населения и слабую экономику. Ямайцы спустили все на тормозах, в Сингапуре целенаправленно занялись хедхантингом лучших, в том числе для госслужбы. Сегодня Сингапур преуспевает, а Ямайка страдает от социальных проблем. На инстинктах далеко не уедешь.



Blog: From the head of Zeus Jones



ЭДРИАН ХО, СТРАТЕГ БРЭНДИНГА

АКСИОМА, ЧТО РАЗМЕР КОМПАНИИ НЕ ВАЖЕН ДЛЯ ИНТЕРНЕТ-ЭКОНОМИКИ, ДАЕТ СБОЙ. СЕТЬ ТОЛЬКО УВЕЛИЧИЛА ВОЗМОЖНОСТИ ГИГАНТОВ. МОЖНО ВКЛАДЫВАТЬ В РАЗВИТИЕ СООБЩЕСТВ, ПОДДЕРЖКУ И ПРОДВИЖЕНИЕ. ПОЭТОМУ ЗВЕЗДАМИ КОМЬЮНИТИ-МАРКЕТИНГА СТАНОВЯТСЯ СОСА-COLA И STARBUCKS, ХОТЯ ОНИ И НЕ ВЫЗЫВАЮТ У ПОТРЕБИТЕЛЯ ТАКИХ ЧУВСТВ, КАК МНОГИЕ МЕЛКИЕ КОМПАНИИ.

<http://www.zeusjones.com/blog/>

Blog: The Musings Of An Opinionated Sod



РОБЕРТ КЭМПБЕЛЛ, РЕКЛАМИСТ

В РЕКЛАМНОМ МИРЕ ТОЛЬКО И ГОВОРЯТ О ДЕЙСТВИЯХ, КОТОРЫЕ ПОМОГУТ КЛИЕНТАМ УЛУЧШИТЬ КОРПОРАТИВНУЮ КУЛЬТУРУ, НЕ ЗАБЫТЬ ПРО ЭКОЛОГИЮ ИЛИ, ПРОЩЕ ГОВОРЯ, БЫТЬ ЛЮБИМЫМ И ПОПУЛЯРНЫМ. НО ПОГОДИТЕ... РАЗВЕ НЕ ТО ЖЕ САМОЕ МЫ ГОВОРИЛИ ВСЕ ПОСЛЕДНИЕ 30 ЛЕТ? НАЗЫВАТЬ ЭТО «НОВЫМ ВЗГЛЯДОМ» — УЖАСНО. ЕЩЕ УЖАСНЕЕ, КОГДА РЕКЛАМЩИКИ ЖДУТ, ЧТО ИХ КЛИЕНТЫ ВОСПРИМУТ ЭТИ НОВОСТИ С ОВАЦИЯМИ. НЕУЖЕЛИ МЫ ПРАВДА ТАК ГЛУПЫ?

<http://robcampbell.wordpress.com/>

Blog: What consumes me



БАД КЭДДЕЛЛ, ИНТЕРНЕТ-ТЕХНОЛОГ

ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ — ЭТО ТЕОРИЯ ИНФОРМАЦИИ. ПРИ ЭТОМ ЦИФРОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ СПОСОБНЫ УЛУЧШАТЬ ЕЕ КАЧЕСТВО И ВЛИЯТЬ НА УПРАВЛЕНИЕ ЕЮ. ОДИН ИЗ ИНСАЙТОВ РАННЕЙ ТЕОРИИ ОРГАНИЗАЦИИ ЗАКЛЮЧАЛСЯ В ТОМ, ЧТО СОТРУДНИКИ ДОЛЖНЫ НАХОДИТСЯ В ОДНОМ ЗДАНИИ ДЛЯ СВОЕВРЕМЕННОГО ПОЛУЧЕНИЯ ИНФОРМАЦИИ. ТАК ПОЧЕМУ БЫ КОМПАНИЯМ НЕ РАЗРЕШИТЬ ВСЕМ БЫТЬ В ОДНОМ ИНТЕРНЕТЕ ВМЕСТО ТОГО, ЧТОБЫ ВВОДИТЬ ОРУЭЛЛОВСКИЕ ЗАПРЕТЫ?

<http://whatconsumesme.com/>

Blog: Christopher Penn's Awaken Your Superhero



КРИСТОФЕР ПЕНН, ГУРУ МАРКЕТИНГА

ПОСМОТРИТЕ НА ЛЮБОГО ИЗВЕСТНОГО ЧЕЛОВЕКА — ЗА НИМ ЦЕЛАЯ АРМИЯ ТЕХ, КТО РАБОТАЕТ В ТЕНИ ВО ИМЯ ЕГО УСПЕХА. ТЕ, КТО РУЛЯТ МАШИНОЙ ПЕРСОНАЛЬНОГО БРЭНДА, НЕ ИЩУТ ПОПУЛЯРНОСТИ. НО ИМЕННО ИХ РАБОТА ПОЗВОЛЯЕТ ВОСПРИНИМАТЬ ПУБЛИЧНОГО ЧЕЛОВЕКА КОМПЕТЕНТНЫМ ВО МНОГИХ ОБЛАСТЯХ. ЭТО КАК В КЛАНЕ НИНДЗЯ, ГДЕ СЛАБЫЕ СТОРОНЫ ПРИКРЫЮТ ЧЛЕНЫ КЛАНА. В ИТОГЕ КАЖДЫЙ ПРЕДСТАНЕТ ЭКСПЕРТОМ, ОБЛАДАЮЩИМ НАВЫКАМИ ВСЕХ ЕГО УЧАСТНИКОВ.

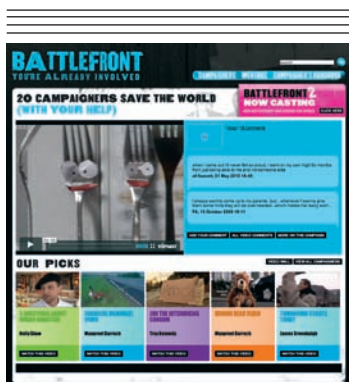
<http://www.christopherspenn.com/>



БАРАХОЛКА ИСКУССТВА

20x200.com

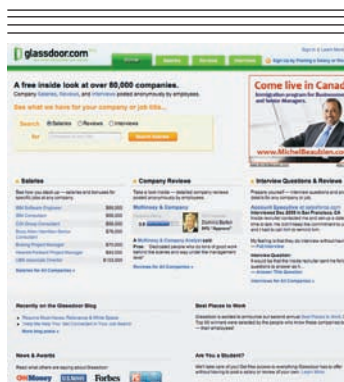
Джен Бекман держит галерею работ молодых талантов. Сделать их доступными ему помогает формула «200 за 20». Каждый принт из ограниченной серии в 200 штук имеет номер, автограф художника, сопровождается его биографией и советами по эксплуатации. И все это — за \$20.



БИТВА ЗА ИДЕЮ

Battlefront.co.uk

Каждый из участников коммьюнити Battlefront ведет свою маленькую войну, чтобы сделать мир лучше. Опубликовал свой «баттл» — видеообращение — начинай вербовать сторонников и привлекать общественность. Результат: высокий рейтинг и, конечно же, спасенный мир.



ЗА СТЕКЛОМ

Glassdoor.com

Хотите узнать, сколько зарабатывают у конкурентов или в соседнем отделе? Glassdoor собирает информацию о зарплате и отзывы о работе, не раскрывая имена, а проверяя причастность сотрудника к компании. Учитывается все — вплоть до детализации бонусов и разовых выплат.



ГДЕ ДУМАЕТСЯ ЛУЧШЕ

Thinkingspace.economist.com

The Economist собрал коллекцию мест и офисов успешных людей, которым удается придумывать отличные идеи. Кто-то пишет в блокноте, сидя на траве, кто-то окружен гаджетами. Примечания в трехмерной среде объясняют, как именно предметы и обстановка помогают их владельцам креативить.

ИННОВАТОРЫ ИНОГДА ЗАГЛЯДЫВАЮТ В ПРОШЛОЕ, НО ТОЛЬКО РАДИ НОВЫХ ИДЕЙ И НОВЫХ СЛОВ.

ПОТОМУ ЧТО С ИХ ПОМОЩЬЮ МОЖНО ПРЕВРАТИТЬ НОСТАЛЬГИЮ В ТРЕНДЫ.

РЕТРО- НОВАЦИЯ

RETRONOVATION

РЕТРОНОВАЦИЯ — ВОЗВРАЩЕНИЕ К СТАРОМУ СПОСОБУ ИЗГОТОВЛЕНИЯ ИЛИ УПАКОВКИ ПРОДУКТОВ РАДИ ПРИВЛЕЧЕНИЯ НОСТАЛЬГИРУЮЩЕГО ПОКУПАТЕЛЯ

УПОМИНАНИЯ:
6 (Яндекс),
1080 (Google)

Чтобы сделать жизнь консерваторов в эпоху инноваций чуть лучше, компании часто идут на ухищрения и возвращают старые технологии, дизайн или упаковку. Молоко в стеклянных бутылках, ретроэтикетки и упор на бабушкины рецепты в рекламных роликах позволяют пожилым людям найти что-то для себя в море инновационных продуктов, а производителям — заработать на ретроновациях.

РЕТРОНИМ

RETRONYM

РЕТРОНИМ — ТЕРМИН, ВИДОИЗМЕНЕННЫЙ ПОД НАПОРОМ ТЕХНИЧЕСКОГО ПРОГРЕССА

УПОМИНАНИЯ:
404 (Яндекс),
103 000 (Google)

Мы уже привыкли говорить «жесткий диск», «акустическая гитара», «аналоговые часы», «живая музыка» — все эти понятия до определенного момента не нуждались в прилагательном, ведь альтернативы им просто не было. Теперь мы говорим «биологические родители», «видимый свет». Ретроним — производное от лат. *retro* — «обратно, назад» и греч. *onyma* — «имя, название». Довольно забавная это штука — использовать неологизмы, чтобы описать старые вещи.

НАНО- СТАЛЬГИЯ

NANOSTALGIA

НАНОСТАЛЬГИЯ — НОСТАЛЬГИЯ ПО ТОЛЬКО ЧТО ЗАКОНЧИВШЕМУСЯ СОБЫТИЮ

УПОМИНАНИЯ:
1 (Яндекс),
637 (Google)

Не успела закончиться очередная интернет-конференция, а в «Твиттере» уже появляются фотографии, ссылки на обзоры в блогах и грустные смайлы. Но пройдет день, и сообщения прекратятся. В дороге на следующую конференцию только и есть время поностальгировать. Путешествуя по миру и не узнавая половины лиц друзей в социальных сетях, скучать приходится только в нанорежиме.

ПУГАЕТ ЛИ МЕНЯ ТО, ЧТО ИЗДАТЕЛИ СТАНОВЯТСЯ НАШИМИ КОНКУРЕНТАМИ? А КАК ЭТО МОЖЕТ НЕ ПУГАТЬ?!

КРИС ВЕЙЛ, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ
ДИРЕКТОР АГЕНТСТВА
MOMENTUM WORLDWIDE



Существует мнение, что рекламная индустрия находится в кризисе, от которого едва ли сможет оправиться. Я работаю в этом бизнесе как раз потому, что не разделяю такую точку зрения. Искренне убежден, что рекламные доллары не исчезнут, а просто найдут себе новые дома. Правда, переселение будет происходить вовсе не болезненно, поскольку изменится модель работы на рынке.

Раньше наша индустрия функционировала так. На одном полюсе находился рекламодатель, выделявший определенную сумму на рекламу. На другом — средства массовой информации, создававшие аудиторию. Рекламное агентство делало для клиента message, арендовало у СМИ информационный канал и начинало бомбардировать потребителя. За это мы как посредники

получали определенное вознаграждение.

Этот подход больше не работает. Пространство, в котором живет современный потребитель, мы характеризуем словом *phigital*. Сегодня для человека нет границ между цифровым и физическим мирами: мы используем цифровые технологии, чтобы управлять своей «физической» жизнью, и одновременно сами активно влияем на цифровой мир (в том числе и на медиа). Гораздо большую ценность для такого покупателя имеет яркая, привлекающая внимание идея, а не информационный канал, посредством которого она транслируется (у него есть возможность получать информацию из множества источников). Таким образом, владелец аудитории — это тот, кто придумывает идею. Автор идеи становится основным сборщиком рекламных денег!

Нужны примеры? Пожалуйста! Hearst Corporation недавно купила агентство цифрового маркетинга iCrossing за \$375 млн. Ранее Conde Nast и Meredith Publishing открыли собственные агентства, которые делают рекламу для своих клиентов. Можно много говорить об этической стороне процесса — в Америке маркетинговые агентства и СМИ были отделены друг от друга, как церковь и государство. Однако с экономической точки зрения такое поведение оправданно. Почему тот, кто привлекает аудиторию, не может сам зарабатывать на рекламе?

Пугает ли меня то, что издатели становятся нашими конкурентами? А как это может не пугать?!

Но, с другой стороны, новая модель открывает перед рекламными агентствами новые возможности. Ведь теперь им совершенно не обязательно быть посредниками. Кто сказал, что мы менее креативны, чем журналисты?

Иллюстрация: Charlie Duck





Даже в спокойные дни, когда ничего сверхъестественного не происходит, всегда достаточно новостей, чтобы наполнить газеты. Reuters публикует более 10 тыс. заметок в день — это 3,5 млн новостей в год. Парадокс, но самые важные новости, которые будут иметь значение через десять, сто, а может, и тысячу лет, будут меньше всего освещены, а новости, популярные сегодня, вскоре забудутся. Мы в Long News ищем среди этого потока «длинные новости» — те тренды и открытия, которые станут формировать будущее.

Новости не изменились за века, и дело не в растущем объеме информации. Медиа всегда фокусируются на сегодняшнем дне, и среди потока новостей из жизни знаменитостей и о политической картине дня теряется действительно значимая информация. Поэтому, например, 40 лет назад СМИ

проигнорировали изобретение интернета.

Я не верю, что возможно предсказывать будущее. Но можно наблюдать за длительными трендами и размышлять о том, к чему они нас приведут. Например, средняя продолжительность жизни увеличилась за последнее столетие, и рост этот происходит с ускорением. Вероятно, все больше людей будут доживать до глубокой старости, и у этого тренда могут быть серьезные последствия — как с точки зрения обеспечения этих людей рабочими местами, услугами здравоохранения, так и с общекультурной точки зрения. Поэтому новости о долголетию — это «длинные новости», имеющие значение в перспективе. Равно как и новости сферы космонавтики, ведь всего за век человечество прошло путь от братьев Райт до высадки на Луну. Велика вероятность, что следующие несколько веков мы продолжим осваивать космос.

Я занимаюсь тем, что замечаю тренд, развиваю гипотезу о его будущем, затем отслеживаю новости, соответствующие моей теории или отрицающие ее. Идея «длинных новостей» — замедлить шаг, осмотреться и увидеть тренды, формирующие нашу историю. Это чуть более глубокая форма любопытства — читая новости, попробовать понять, что же будет завтра.

Конечно, большинство подобных новостей генерируют наука и технологии.

Они создают потенциал для серьезных изменений, которые коснутся большинства людей. Например, развитие высокоурожайных культур в 40-х годах прошлого века перешло в «зеленую революцию» 70-х, и это, возможно, спасло миллиард людей от голода.

Но «длинные новости» не обязательно надо искать в научной среде. Наша команда читает те же газеты, новостные ленты, блоги, что и вы, и ищет там перспективные истории, а читатели предлагают нам свои варианты. Среди последних находок — создана батарейка из бумаги; половина детей, рожденных ныне в США, могут дожить до 100 лет; новая камера способна запечатлеть всю вашу жизнь; более 800 видов диких животных вымерли за последние 50 лет; Массачусетский институт использовал вирус для разделения воды на водород и кислород, что означает первый шаг к искусственному фотосинтезу энергии. Ищите «длинные новости», думайте о будущем.

КИРК ЦИТРОН,
РЕДАКТОР THE LONG NEWS,
ТРЕНДВОЧЕР,
УЧАСТНИК ПРОЕКТА
THE LONG NOW FOUNDATION

**ЭТО ЧУТЬ БОЛЕЕ
ГЛУБОКАЯ ФОР-
МА ЛЮБОПЫТ-
СТВА — ЧИТАЯ
НОВОСТИ,
ПОПРОБОВАТЬ
ПОНЯТЬ, ЧТО ЖЕ
БУДЕТ ЗАВТРА**

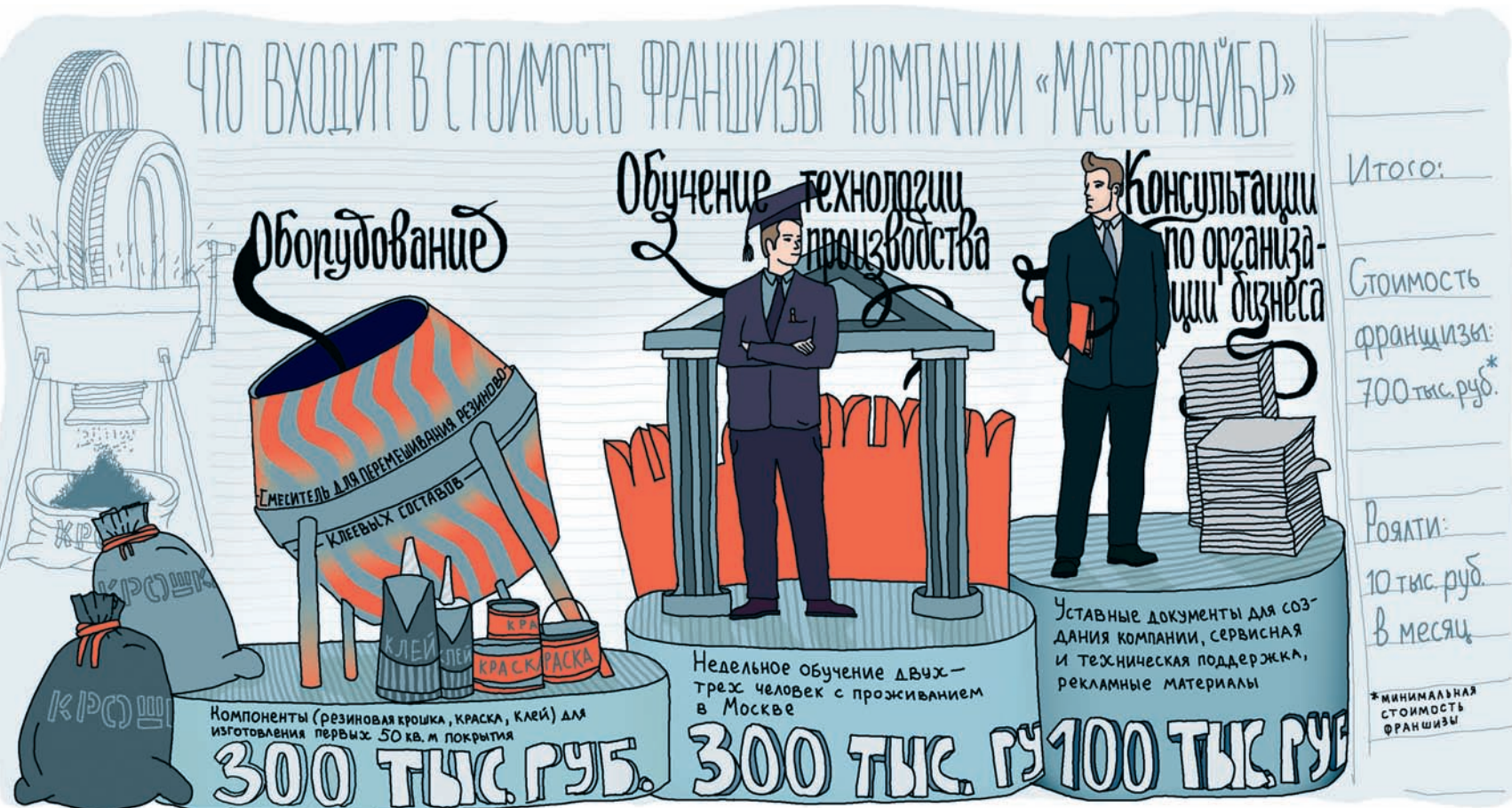




КОМПАНИЯ «МАСТЕРФАЙБР»,
ПРОИЗВОДИТЕЛЬ ПОКРЫТИЙ
ДЛЯ ДЕТСКИХ И СПОРТИВНЫХ
ПЛОЩАДОК, ПЕРВОЙ
ИЗ РОССИЙСКИХ ФИРМ
СТАЛА ПРОДАВАТЬ СВОЮ
ФРАНШИЗУ В МЕКСИКУ.
ПРАВДА, НЕ ОТ ХОРОШЕЙ
ЖИЗНИ.

1

РЕЗИНОВЫЕ
ШТУЧКИ



Резиновая крошка выглядит как засохшая грязь — маленькие черные комочки. Именно этот материал является основой бизнеса компании «Мастерфайбр». Стоит крошка недорого: 12 руб. за килограмм, ее получают, перемалывая старые автопокрышки. Предприятия по переработке шин предлагают огромное количество этого сырья.

Основателю компании **Валерию Митякину** и его компаньону **Михаилу Генералову** бизнес на резиновой крошке позволил создать одну из самых крупных производственных франшиз в России: восемь его франчайзи работают в Москве, 57 — в регионах, шесть — за рубежом (в странах Прибалтики, на Украине, в Белоруссии и Армении). В прошлом году «Мастерфайбр» начала продвигать свою франшизу в Латинской Америке.

Однако Генераловым и Митякиным движут отнюдь не международные амбиции. В свое время компания не сумела добиться поступления регулярных платежей — роялти — от российских франчайзи. Сегодня «Мастерфайбр» живет в основном за счет паушального взноса от новых партнеров. И вынуждена искать их даже в другом полушарии.

ИЗ ГРЯЗИ В КНЯЗИ

Резиновые покрытия делают просто: крошку смешивают с клеем и красителями в специальных устройствах — миксерах, похожих на бетономешалки. Смесь заливают на твердую поверхность, где она и застывает. В зависимости от типа крошки и пропорции других материалов можно получить разные виды покрытий: пружинящие — для детских площадок, нескользящие — для бассейнов и лестниц. Всего более десяти разновидностей.

Сама технология в мире известна давно. Митякин «подсмотрел» ее в Австралии в 2001 году. Он купил у местного производителя MasterFibre основные ноу-хау и прошел курс обучения на его предприятии. «Это не была франшиза, — объясняет Михаил Генералов. — Мы просто научились у австралийцев технологии, потом улучшили ее и адаптировали к климатическим условиям России». Под улучшением он имеет в виду расширение ассортимента (австралийцы делают всего четыре варианта покрытий) и изобретение собственного миксера, на который компания даже получила патент.



ЛАТИНОАМЕРИКАНСКАЯ МЕЧТА

Михаил Генералов надеется, что в Мексике спрос на резиновые покрытия будет не ниже, чем в России

\$65

СТОИТ 1 КВ. М РЕЗИНОВОГО ПОКРЫТИЯ У АВСТРАЛИЙСКОЙ КОМПАНИИ MASTERFIBRE

Российский «Мастерфайбр» появился в 2002 году. Поначалу с клиентами были проблемы. Компания решила обращаться в муниципалитеты — именно они занимаются оборудованием большинства детских площадок. Но чиновники не понимали, зачем нужны резиновые покрытия для площадок, а других потенциальных покупателей в компании не видели.

В итоге в первый объект «Мастерфайбр» вложила собственные деньги. «Ко Дню ребенка мы открыли площадку в одном столичном интернате, — вспоминает Генералов. — И детям приятно, и можно что-то реальное клиентам показать». После этого появились первые заказчики. Сейчас собственное производство «Мастерфайбр» выпускает около 30 тыс. кв. м покрытия за сезон. Среди клиентов — муниципалитеты, строительные компании, ритейлеры, владельцы торговых центров, частные лица.

Через два года работы владельцы поняли, что проще предложить франшизу партнерам в регионах, чем

самостоятельно искать клиентов в других городах, тратя время и деньги на перевозку оборудования и рабочих. К тому же бизнес имеет сезонность — класть покрытия на улице можно лишь при плюсовой температуре. Однако решение заняться франчайзингом не только увеличило доход компании, но и принесло ей проблемы.

ОБМАН НА ДОВЕРИИ

Паушальный взнос за франшизу «Мастерфайбр» составляет от 700 тыс. руб. до 1,3 млн руб. в зависимости от размера региона, где работает франчайзи. Генералов утверждает, что взнос отбивается, когда франчайзи продает 3 тыс. кв. м покрытия. Партнеры в идею поверили. «Мы купили франшизу в августе 2007-го, но первый год дела шли плохо, — рассказывает коммерческий директор „Мастерфайбр-Дон“ (Ростов-на-Дону) Сергей Таранов. — Чиновники повторяли: мы в песке играли, и наши дети в песке играть будут. Но потом убедили одного, и дело пошло. Вложения окупались к концу второго года».

Однако заставить партнеров платить роялти владельцы «Мастерфайбр» так и не смогли. Поначалу они привязали роялти к обороту франчайзи — правда, не напрямую, а косвенно. «В договорах мы написали, что партнеры обязаны покупать клей только у нас — мы производим его под своей маркой», — говорит Генералов. Компания хотела брать в качестве роялти по 10 руб. с каждого килограмма купленного клея. Средний расход клея — 2 кг на 1 кв. м покрытия. Стоимость готового покрытия — от 700 до 1200 руб. за кв. м. Получается, что платеж составлял около 2% от отпускной цены продукции.

Но в регионах быстро поняли, что эти деньги можно не платить. «Огромная часть франчайзи стала закупать клей в таких объемах, как будто за год они делают не более 100 кв. м покрытия, — вспоминает Михаил Генералов. — Говорили: бизнес не идет. А сами клей на стороне покупали. Доказать мы ничего не могли: не стоять же у них за спиной постоянно».

В 2007 году «Мастерфайбр» ввела фиксированный платеж. «Мы считали уже не по принципу „сколько сами хотим получить“, а „сколько франчайзи сможет заплатить“, — рассказывает Генералов. — Сейчас выплаты в среднем составляют 10 тыс. руб. в месяц. Если франчайзи не хочет или не может платить, то мы разрываем контракт и продаем франшизу другой компании в том же регионе». Правда, разрыв контракта не означает, что недобросовестный игрок уходит с рынка. «Количество компаний, использующих

4,5 кг

резиновой крошки получается в среднем после переработки одной шины легкового автомобиля. Этого материала хватает для изготовления 1,5 кв. м покрытия. В России ежегодно выбрасывается 1 млн тонн шин, а перерабатывается 40 тыс. тонн

в России нашу технологию полностью или частично, примерно соответствует числу официальных франчайзи. Большая часть из них — наши бывшие партнеры или сотрудники. С нашей правоохранительной системой без гигантских усилий сделать с ними ничего нельзя», — считает Генералов.

Да и нецелесообразно. По расчетам **СФ**, существующие франчайзи ежегодно платят «Мастерфайбр» в виде роялти всего 8 млн руб. Тогда как новые клиенты и их паушальные взносы приносят «Мастерфайбр» примерно 60% из 60 млн руб. годовой выручки (остальное дает собственное производство). Поэтому компания не может выжить без постоянного привлечения новых клиентов. В том числе потенциально недобросовестных.

ОДНАЖДЫ В МЕКСИКЕ

К 2006 году владельцы «Мастерфайбр» решили, что возможности привлечения новых партнеров в регионах и странах СНГ подходят к концу. И стали присматриваться к дальнему зарубежью. Европа отпала: здесь работают местные фирмы, которые продают свои франшизы. В Азии все свободные ниши заняли китайцы. Африка слишком бедна. Компания решила попытаться счастья в Новом Свете. «Решение было во многом авантюрным и наглым», — говорит Генералов. — Но мы решили, что стоит попробовать».

В 2006 году «Мастерфайбр» представила свой стенд на выставке франшиз в Вашингтоне. Компания надеялась войти на рынок благодаря низким ценам (паушальный взнос у американских фирм начинается от \$100 тыс.). Но от планов пришлось отказаться. «В США сложное законодательство», — объясняет Генералов. — Нужно прописать условия франшизы, риски, рекомендации. Огромный том. Надо зарегистрировать местную компанию. Мы оценили объем работ и поняли, что пока к выходу в США не готовы». Тогда бизнесмены обратили внимание на Латинскую Америку.

Чтобы российское название не ассоциировалось с австралийским прародителем MasterFibre, бизнесмены создали для Америки брэнд Jampion. Под ним в 2008 году компания приняла участие в выставке франшиз в Сан-Паулу (Бразилия). И даже наняла местного внештатного сотрудника, который должен был обрабатывать контакты. Правда, вскоре он перестал выходить на связь, а развивать бизнес из России «Мастерфайбр» не захотела.

В прошлом году владельцы предприняли еще одну попытку зайти на американский континент, на этот раз в Мексику. Там покрытия еще никто не делал, и ни одна компания, включая американские, не продавала свою франшизу. «На выставке франшиз в Мехико на нас смотрели как на инопланетян. Российский флаг, который стоял около стенда, постоянно принимали за французский», — вспоминает Генералов.

Сотрудничать с «Мастерфайбр» решился мексиканский предприниматель **Рафаэль Гонсалес Санчес**. «Сначала он опасался покупать франшизу: Россия для него слишком далекая страна, а о нашей компании он ничего не слышал», — вспоминает Генералов. — Тогда мы ему предложили посмотреть все на месте». Рафаэлю показали готовые объекты, с которыми работала компания, ее офис в Химках, познакомили с производством. В итоге мексиканец заплатил за франшизу \$40 тыс. (условия для иностранных и российских франчайзи примерно одинаковые) и в декабре 2009 года прошел обучение в Москве. Весной его компания уже начала продавать покрытия в Мексике.

«Мастерфайбр» готовится подписать в Мексике еще несколько соглашений, а также, возможно, открыть офис в Мехико, чтобы вести переговоры с новыми франчайзи прямо на месте. «По нашим данным, „Мастерфайбр“ — первая отечественная компания, решившая выйти на столь далекий рынок», — говорит председатель совета директоров Российской ассоциации франчайзинга **Александр Майлер**. — Обычно российские франчайзеры развивают свои сети только в ближнем зарубежье».

Но Генералов и Митякин, похоже, меньше всего думают о лаврах первооткрывателей. Сейчас для них важнее найти побольше франчайзи, пока кто-нибудь из заокеанских партнеров не додумается последовать примеру отдельных российских коллег, продающих франшизу от своего имени и «забывших» о компании, у которой она была куплена.





ОСТРАЯ КАДРОВАЯ НЕДОСТАТОЧНОСТЬ

ОТКРЫВАЯ КОНТАКТ-ЦЕНТР В ОМСКЕ, МОСКОВСКАЯ КОЛЛЕКТОРСКАЯ КОМПАНИЯ «СЕКВОЙЯ КРЕДИТ КОНСОЛИДЕЙШН» ПЛАНИРОВАЛА НАЛАДИТЬ ЕГО РАБОТУ ЗА ТРИ МЕСЯЦА. НО, УСТАНОВИВ СЛИШКОМ КОРОТКИЙ СРОК, ХЛЕБНУЛА ПО ПОЛНОЙ.

«Секвойя» открыла новый контакт-центр в Омске в День дурака 1 апреля 2008 года. Но долгое время топ-менеджерам было не до смеха, и сейчас в компании говорят, что мероприятие стоило перенести хотя бы на день позже.

Телефонное взыскание долгов, то есть обзвон неплательщиков,— важная часть работы коллекторского агентства. У «Секвойи» уже был один call-центр в Москве, но постепенно появилась потребность во втором: объем долгов, переданных на взыскание, рос, а в столице слишком высоки издержки на аренду площадей и зарплату персонала.

Выбор остановили на Омске. Отсюда удобно работать с должниками как из Сибири и Дальнего Востока, так и из Москвы: не нужно переходить на круглосуточный график. Среди других аргументов — хорошие телекоммуникационные линии, налаженное авиасообщение с Москвой, а главное — наличие вузов.

«Секвойя» наняла местного руководителя с опытом работы в банковской сфере, он довольно быстро решил вопросы с подбором помещения и наймом персонала. «Мы предполагали, что омский контакт-центр станет для компании главным и московский больше не будет расширяться», — рассказывает генеральный директор «Секвойя кредит консолидейшн» Елена Докучаева. Решили, что трех месяцев для этого будет достаточно: новички как раз успеют освоиться и смогут профессионально выполнять свою работу. Но радужные ожидания не оправдались.

ГРЕХИ ПРОВИНЦИИ

Для начала омских сотрудников обучили навыкам ведения переговоров и работе с программным обеспечением Avaya, которое использует «Секвойя». Однако свежие долговые портфели на первых порах не доверяли, а передали пул должников, первично обработанных в Москве, чтобы набивали руку и учились вести отчеты. Но и спустя три месяца работа у омичей не клеилась. «Вроде как к пуговицам и карманам претензий нет, а пиджак

ЭКСПЕРТ



РОМАН ИВАНОВ,
СТАРШИЙ ПАРТНЕР КОНСАЛТИНГОВОЙ
КОМПАНИИ FORMATTA

**ОЖИДАТЬ, ЧТО
С ПЕРВОГО
ДНЯ НОВАЯ
ПЛОЩАДКА СТАНЕТ
РАБОТАТЬ ТАК ЖЕ
ЭФФЕКТИВНО,
КАК В МОСКВЕ,—
НЕРЕАЛЬНО.
НУЖНО БЫТЬ
ГОТОВЫМ К ТОМУ,
ЧТО НА СТАРТЕ
ПРОЕКТ БУДЕТ
ИНВЕСТИЦИОННЫМ**



ДОЛГ ПЛАТЕЖОМ КРАСЕН

Сотрудники московского и омского контакт-центров теперь конкурируют на равных в том, кто больше взыщет

не сидит», — проводит аналогию Елена Докучаева.

Не получив желаемых результатов, компания была вынуждена запустить антикризисную программу, и в Омск потянулся десант московских менеджеров. Справедливости ради стоит сказать, что за пять с половиной лет работы «Секвойя» открыла в России 39 филиалов и представительств. Они небольшие — по три-пять человек, занимаются выездным взысканием (лично встречаются с должниками). В омском же контакт-центре, который сразу стал самым крупным региональным подразделением компании, два года назад работали 60–100 сотрудников. И именно в Омске «Секвойя» столкнулась с серьезными проблемами с персоналом. Для этих проблем даже придумали название «провинциальный синдром».

«Люди слишком близко к сердцу принимали проблемы должников, вникали в их жизненные ситуации», — рассказывает операционный директор «Секвойи» Нина Кодуа, которая отвечает за работу обоих контакт-центров. К тому же размер задолженности зачастую намного превышал зарплату самих операторов, и они не чувствовали в себе уверенности вести разговор о столь крупных суммах. Поэтому эффективность деятельности была невелика.

Кроме того, головную компанию не устраивал темп работы омичей. Например, сотрудник московского call-центра тратил на разговор с должником менее трех минут. За это время он объяснял причину звонка, последствия непогашения долга и мог договориться о чем-то. В Омске же на один разговор в среднем уходило больше десяти минут. «Люди начинали издалека, медленно говорили, делали паузы между звонками, чтобы прийти в себя. Но у нас не тот бизнес, где такое возможно», — вспоминает Елена Докучаева.

Один из бывших сотрудников омского филиала «Секвойи» на условиях анонимности подтвердил **СФ** вышесказанное. Однако корень проблемы, по его мнению, вовсе не в провинциальном синдроме, а в том, что обучение новичков организовали



ТИШЕ ЕДЕШЬ, ДАЛЬШЕ БУДЕШЬ

Елена Докучаева больше не ждет от региональных кадров немедленных результатов

на скорую руку и его было недостаточно. «Людям приходилось порой самим догадываться, что и как говорить неплательщикам,— рассказывает бывший сотрудник.— Не забуду, как мы смотрели друг на друга, кто же первый снимет трубку. Один коллега сделал звонок и закричал: „Ура, я поговорил!“ Другая сидела чуть ли не в слезах: „Меня послали“». По словам экс-сотрудника, у них не было живого примера перед глазами, и не у кого было попросить совета: руководители групп в основном тоже были новичками в коллекторском бизнесе.

В «Секвойе» отметили еще одну местную особенность. Доход сотрудников обоих контакт-центров складывается из зарплаты и премии, которая полагается за выполнение плановых показателей. Причем премия может быть намного больше зарплаты. Но у топ-менеджеров «Секвойи» сложилось впечатление, что омские сотрудники, в отличие от столичных, не

37,5 ТЫС. РУБ.

**СОСТАВИЛА
В 2009 ГОДУ
СРЕДНЯЯ СУММА
ЗАДОЛЖЕННОСТИ
ФИЗИЧЕСКИХ ЛИЦ,
ПЕРЕДАННОЙ
НА ВЗЫСКАНИЕ
В «СЕКВОЙЯ
КРЕДИТ
КОНСОЛИДЕЙШН».
ГОДОМ РАНЕЕ ОНА
БЫЛА МЕНЬШЕ —
24,6 ТЫС. РУБ.**

стремились выполнить план. Им хватало зарплаты, хотя она не была супервысокой по местным меркам.

Правда, с этим тезисом бывший сотрудник не согласен: «Объяснение надуманное. Мы часто оставались и после смены, многие выходили в выходные. Люди из регионов стремятся зарабатывать. Когда они, например, переезжают работать в Москву, то о „провинциальном синдроме“ никто не говорит. Получается, он сам собой, что ли, проходит?»

Эксперты также полагают, что в проблемах компании не было местной специфики. «Неготовность работников к сверхусилиям, которую в „Секвойе“ остроумно назвали „провинциальным синдромом“,— весьма распространенная ситуация»,— считает старший партнер консалтинговой компании Formatta **Роман Иванов**. Поэтому, по его словам, синдром правильнее назвать «социальным». Причиной могут быть как перекосы в системе вознаграждения (если премия несоразмерна усилиям, которые нужно приложить для ее получения, либо критерии непрозрачны), так и специфические мотивационные предпочтения персонала. Например, «возрастные» сотрудники, занятые стандартизированной работой, как правило, больше нацелены на стабильность, чем на достижения.

ВТОРАЯ ВОЛНА КРИЗИСА

После десанта московских руководителей ситуация в Омске стала налаживаться, за полгода работы филиала объем взысканий удалось увеличить. Но все равно темпы роста не соответствовали ожиданиям и компанию не устраивали. Более того, по словам Елены Докучаевой, пока кто-то из москвичей работал в Омске, там все более или менее «крутилось». А как только они уезжали, процесс шел на спад.

В итоге решили поставить во главе филиала опытного сотрудника из Москвы и объявили в компании конкурс добровольцев. В октябре 2008 года возглавить филиал согласился начальник отдела телефонного взыскания **Гаджи Абдулаев**, вслед за ним

в Омск переехали еще два менеджера. Десанты москвичей по-прежнему продолжали, но теперь после их отъезда в Омске оставались люди, которые следили, чтобы в компании не возникали новые проблемы.

У рядового персонала свое мнение на этот счет. «В головном офисе думали, что производительность труда падала после отъезда москвичей, потому что больше никто не стоял у нас за спиной. Но это не так. Просто нам часто распределяли на взыскание „грязные“ портфели», — рассказывает экс-сотрудник «Секвойи». По его словам, в Омск передавали должников, с которыми уже поработал московский call-центр. А это, как правило, сложные случаи, по которым не было платежей несколько лет, или, скажем, контакты должника надо было разыскивать. «С таких людей было трудно что-либо взыскать, особенно новичкам», — продолжает экс-сотрудник. — И только с появлением нового директора филиала портфели стали делить более справедливо».

В течение первого года кадровый состав омского филиала серьезно обновился. Ушли практически все управленцы из первого призыва: одни — по своему желанию, другие — по инициативе компании. С сотрудниками call-центра, которые не стремились зарабатывать больше, тоже расставались. «Взысканием долгов могут заниматься только определенные люди. Жить под дамокловым мечом плана очень сложно, это всегда гонка», — признается Елена Докучаева. — Возможно, при первом наборе людей этот фактор не учитывали».

ЭПОХА ВОЗРОЖДЕНИЯ

Компания снова взялась за обучение персонала. «С техническими навыками было проще, а вот научить людей качественно вести переговоры не очень легко, потому что профессиональные должники — хорошие манипуляторы», — рассказывает Нино Кодуа. Сотрудников, в частности, учили преодолевать возражения. Например, ведущий эксперт по работе с проблемной

ЮРИДИЧЕСКИЕ УСЛУГИ

ООО «Юридический экспресс»

legal-express.ru

Корпоративные споры (о праве на доли (акции), о признании недействительными решений органов управления, учредительных документов и сделок юридического лица, о выплате действительной стоимости долей, о выкупе акций и пр.)

Корпоративные решения (экспертиза и подготовка корпоративных документов юридического лица, сопровождение сделок с долями (акциями), слияния и поглощения и пр.)

Судебно-арбитражная практика (недвижимость, взыскание долгов, строительный подряд и пр.)

+ 7 (495) 728-82-99

ОБРАЗОВАНИЕ

ГИМНАЗИЯ «ДОВЕРИЕ»

**Детский сад
(3-5 лет)**

**Средняя школа
(1-11 кл.)**



Современным родителям – современную школу!

ЭЛИТНАЯ школа и детский сад на ПРОФСОЮЗНОЙ
проводят после реконструкции
дополнительный набор

В школе есть все необходимое для всестороннего развития ребенка:

- **педагоги высокого класса**
- **использование индивидуальных программ**
- **многообразие развивающих занятий**
- **собственная спортивная база (бассейн, теннис, борьба, шахматы и др.)**
- **медицинское, логопедическое и психологическое сопровождение.**

Мы занимаем прочные позиции на рынке образовательных услуг уже более 12 лет!

Выбор достойной школы – успешное будущее Вашего ребенка!

Адрес: Москва, Профсоюзная ул., д. 27, корп. 3
телефон: 8 (499) 128 5829
телефон/факс: 8 (499) 120 3274
www.sch-doverie.ru

По вопросам размещения рекламы звоните
Марии Битулевой по телефону: (8 499) 943 91 25
bituleva@kommersant.ru
kommersant.ru

Коммерсантъ

задолженностью **Алексей Ривкин** (Омск) отметил, что сложнее всего ему давался навык управления разговором, то есть умение не поддаваться на аргументы собеседника. «У нас в компании был создан банк возражений, которые могут использовать должники,— рассказывает Ривкин.— Сначала я использовал в переговорах список, что висел передо мной, потом навык стал автоматическим».

Упор в обучении компания сделала на работу с людьми, задолжавшими средние и крупные суммы, так как именно с этим сегментом должников у омичей возникали проблемы. Кроме того, на телефон посадили руководителей групп, чтобы сотрудники видели их работу и учились, как взыскивать большие долги.

Наконец, по словам Нино Кодуа, долговые портфели стали делить пополам и отдавать в работу сразу на двух площадках, омской и московской, провоцируя конкуренцию между подразделениями. Поначалу сборы в Омске были ниже, но потом сработал азарт, и люди включились в соревнование. В итоге за два года производительность труда в Омске выросла в пять раз. Сегодня местные специалисты не уступают москвичам: они взыскивают по 500–600 тыс. руб. в месяц на человека, а лучшие — более 1 млн руб.

Впрочем, как заметил Роман Иванов, дешевле и эффективнее было бы не тушить пожар, а не допускать возгораний. То есть интенсивное обучение стоило начать до

ЭКСПЕРТ



НИНО КОДУА,
ОПЕРАЦИОННЫЙ ДИРЕКТОР «СЕКВОЙЯ
КРЕДИТ КОНСОЛИДЕЙШН»

**ЕСЛИ БЫ МНЕ
ДВА ГОДА НАЗАД
СКАЗАЛИ, ЧТО
ОМСКИЙ ФИЛИАЛ
ДОБЬЕТСЯ
ТАКИХ ЖЕ
РЕЗУЛЬТАТОВ, КАК
И МОСКОВСКИЙ,
И ЧТО У НАС
СЕГОДНЯ
БУДЕТ ДВА
РАВНОЦЕННЫХ
КОНТАКТ-ЦЕНТРА,
Я БЫ НИ ЗА ЧТО
НЕ ПОВЕРИЛА**

того, как компания столкнулась с кризисной ситуацией. Например, уделить особое внимание вводным курсам продолжительностью не менее 72 часов, внедрить систему наставничества.

В «Секвойе», похоже, урок усвоили. «Сейчас, оглядываясь назад, мы понимаем, что за три месяца новичок способен стать профессионалом, но лишь в том случае, если он приходит в сложившуюся компанию, где есть сильные руководители и где обучение идет не только на тренингах, но и непосредственно на рабочем месте,— говорит Елена Докучаева.— Когда в коллективе никто не может достичь плановых показателей, людям начинает казаться, что это не они плохо работают, а планы нереальные».

Сейчас омский контакт-центр стал для компании основным: здесь работают около 200 человек, к концу года должно быть 250 (технические возможности позволяют расширить его до 800 человек). Тогда как в Москве из 200 специалистов по взысканию задолженности оставили чуть более 100. В апреле 2010-го «Секвойя» отметила вторую годовщину открытия омского филиала — за 2009 год общая сумма взысканий здесь достигла 1 млрд руб. Неплохо для людей, страдавших «провинциальным синдромом».



direct mail

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



kommersant.ru

Распространение осуществляется
с розничным и подписным
тиражами газеты «Коммерсантъ»
в Москве и регионах России,
а также подписчикам журналов
«Коммерсантъ Власть»,
«Коммерсантъ Деньги», «Огонёк»,

«Коммерсантъ Секрет фирмы»,
«Citizen K» в Москве.

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

ЮБИЛЕЙНЫЙ АЛЬБОМ ИЗДАТЕЛЬСКОГО ДОМА «КОММЕРСАНТЪ»

100 лет
газете
«Коммерсантъ»

20 лет
возобновленному
изданию



Не тот возраст, чтобы скрывать правду.

Уникальные факты и реальные события
из жизни лидера независимой прессы

Покупайте книгу в магазинах: «Библио-Глобус», «Москва», «Московский Дом книги», «Новый книжный» и других крупнейших магазинах страны,
а также на сайтах: www.ozon.ru, www.my-shop.ru, www.bizbook.ru, www.books.ru

реклама

ИД «Коммерсантъ» и издательство «Эксмо» представляют

ЭТО его рук дело

Трудовые будни олигарха



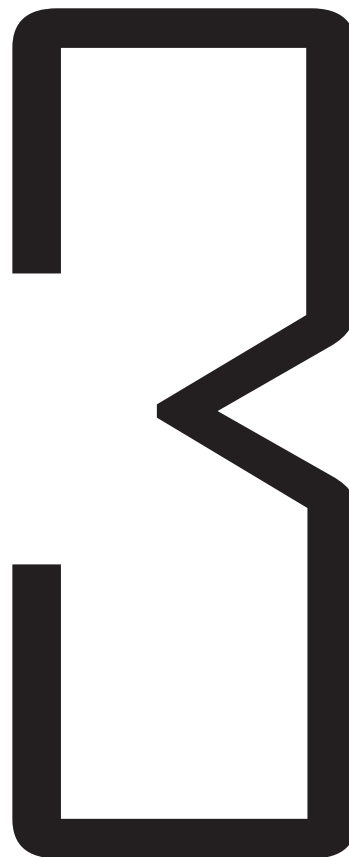
библиотека **Коммерсантъ**

www.abramovich.eksmo.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, www.labirint-shop.ru, www.biblion.ru, www.bizbook.ru и www.bolero.ru

реклама

БИЗНЕС НА БОСУ НОГУ



**ДВА ГОДА РАБОТЫ
ОБУВНОЙ КОМПАНИИ
CROCS В РОССИИ
ОПРОВЕРГАЮТ ТЕОРИЮ,
ЧТО ЯРКАЯ ИДЕЯ
САМА СЕБЯ ПРОДАЕТ.
СЛИШКОМ МНОГОЕ
МЕШАЕТ КОМПАНИИ
ПОВТОРИТЬ
НА РОССИЙСКОМ РЫНКЕ
МИРОВОЙ УСПЕХ.
НО CROCS ПЫТАЕТСЯ
НАРАЩИВАТЬ
ПРОДАЖИ С НУЛЕВЫМ
РЕКЛАМНЫМ
БЮДЖЕТОМ.**

Глава российского представительства Crocs **Эрик Пети** ходит по Москве в ярко-желтых сандалиях. Никаких обязательств носить обувь своей компании он не давал — просто ему так удобно. «Я даже зимой в „кроксах“ по Москве ходил и не мерз», — говорит он. Видя сомнение на моем лице, Эрик добавляет: «Когда очень холодно было, я носки теплые надевал».

Пока Эрик не смог убедить массового российского покупателя, что его обувь пригодна для повседневного использования. В начале 2009 года компания заявляла, что продаст 200 тыс. пар обуви. Реальный объем продаж составил 55 тыс. «кроссов». Похоже, что против компании играют слишком много противников: отсутствие средств на рекламу, из-за чего ее брэнд мало узнаваем, высокие для российского рынка цены, большое количество подделок и даже российский климат.

ОБУВЬ С УЛЫБКОЙ

Классическая модель «кроксов» выглядит как дырявая галоша с обрезанным задником. Цветовая гамма обуви — от ядовито-желтого до темно-фиолетового. «Кроксы» смотрятся несерьезно. Но они принесли своим создателям мировую славу и многомиллионную прибыль.

Компанию Crocs создал предприниматель из Колорадо **Джордж Бодекер** в 2002 году. Он первым стал использовать для изготовления обуви необычный материал — crosbite (крослайт). Это полимерное вещество, которое имеет в своей структуре закрытые ячейки, заполненные смолой природного происхождения. Если верить рекламе компании, под воздействием температуры тела crosbite позволяет «кроссам» принимать форму ноги.

Необычные «кроксы» стали популярными на Западе. В них снимались для модных журналов голливудские звезды, знаменитые спортсмены и даже **Барак Обама** после избрания его президентом США. Компания за эту рекламу ничего не платила. Оборот Crocs в 2004 году составлял \$13,5 млн, а в 2008-м достиг почти \$800 млн. При этом рентабельность компании, по данным американского Forbes, равнялась 30%.

В 2008 году представительство Crocs появилось в России. Цель ставилась амбициозная: открыть за год десять своих магазинов и два региональных представительства. На освоение российского рынка выделили \$1 млн. На эти деньги компании предстояло открыть офис, закупить товар для оптовых продаж и создать собственную розницу. Но планам помешал кризис. Менять стратегию пришлось на ходу.

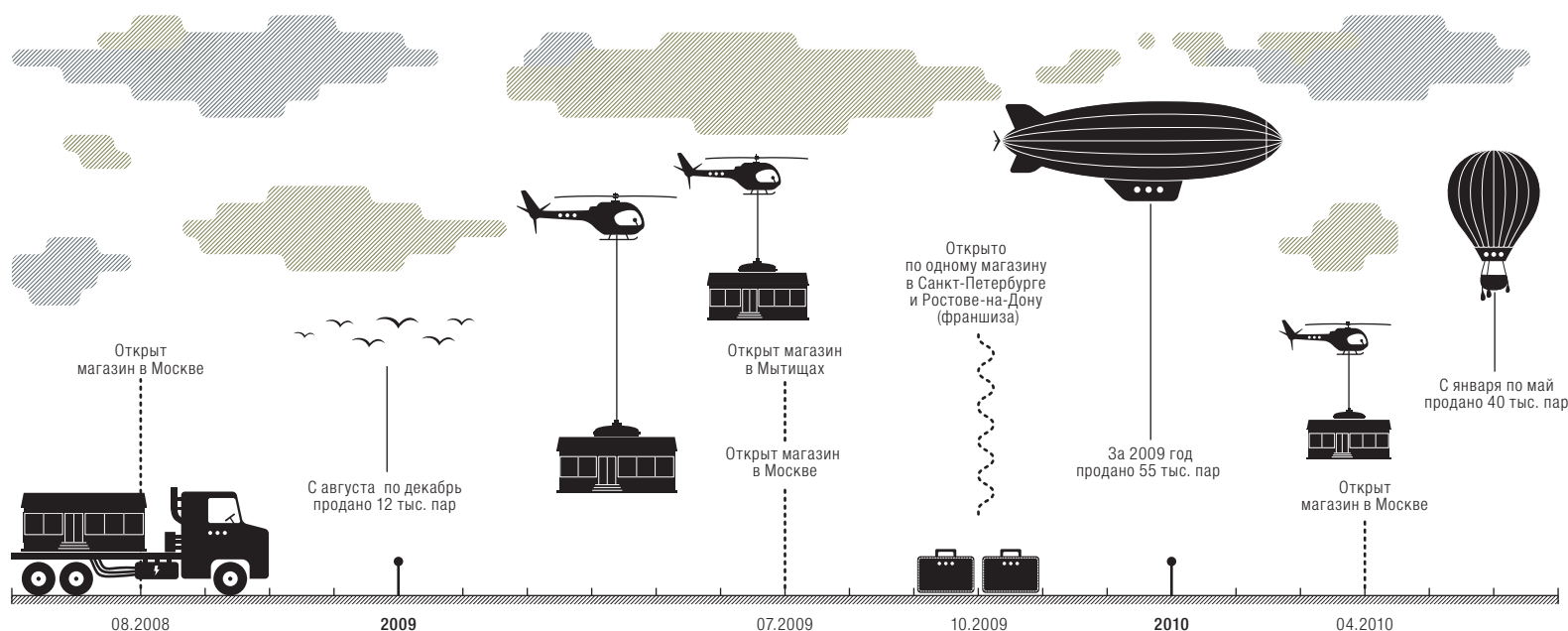
СТОЛИЧНЫЙ ЗАХОД

Первым делом был изменен подход к рознице. В условиях кризиса Crocs решила сделать ставку на мини-формат. Вместо десятка магазинов компания открыла в столице один магазин и еще два киоска (такая форма продаж есть и на западных рынках). Выгода очевидна: для открытия магазина на 30–50 кв. м необходимо около 2 млн руб., а для запуска киоска размером 10–15 кв. м — 800 тыс. руб. При этом, по словам Эрика, киоск способен окупиться за три-шесть месяцев, а магазин — за год. Инвестиции в собственную розницу компания уже вернула. Ее оборот в прошлом году составил около \$2 млн.

В регионы Crocs вышла благодаря крупным оптовикам и программе франчайзинга. По данным

КАК ШАГАЛИ «КРОКСЫ»

Чего достигла компания Crocs за два года работы на российском рынке





С ВЕРОЙ В «КРОКСЫ»

Эрик Пети надеется, что россияне без всякой рекламы поймут, что настоящие «кроксы» лучше любых дешевых подделок

самой компании, ее обувь можно купить в 80 московских и 60 региональных магазинах в 22 разных городах. В некоторых точках есть фирменные стойки Crocs, а иногда обувь лежит в общей выкладке: компания не настаивает на фирменном торговом оборудовании и подстраивается под условия клиента.

Франчайзи компании пока работают в Мытищах, Санкт-Петербурге и Ростове-на-Дону. Условия для них необычные: паушальный взнос и роялти отсутствуют. Надо только купить обувь и продавать ее у себя в регионе. По словам Эрика, для заполнения киоска франчайзи приходится закупить обуви примерно на 350 тыс. руб. Партнер может рассчитывать на скидку 10–15% оптовой цены в зависимости от региона.

Через собственную розницу Crocs продает 35% своей продукции, остальные 65% — доля оптовиков и франчайзи. Большая часть продаж компании приходится на Москву. В регионах продажи «кроссов» идут значительно хуже. «Прибыли мы пока не получали. Наш киоск открылся в конце прошлой осени, а на самоокупаемость вышли

5

МЛН ПАР

обуви Crocs ежемесячно производится на ее фабриках. Для сравнения: за 2002 год компания выпустила всего 1,5 тыс. пар. Сегодня производственные площадки Crocs расположены в США, Канаде, Китае, Румынии и Италии. «Кроксы» продаются более чем в 14 тыс. магазинов в 125 странах мира

только этой весной», — утверждает генеральный директор ростовской компании Сауман **Даниил Звягин**. Словом, повторить мировой успех «кроссов» в России у компании пока не получается.

СУРОВЫЕ РЕАЛИИ

К продавщице киоска Crocs в московском торговом центре «Метрополис» обращается пожилой человек. Он спрашивает, сколько стоят тапочки. Услышав, что 1600 руб., пенсионер с возмущенным бормотанием отходит, не вникая в объяснения продавщицы об уникальности товара.

Средняя цена «кроссов» — 1590 руб. Эрик Пети считает это своим достижением. Он уговорил головной офис компании продавать в России «кроксы» по той же розничной цене, что и в Европе, несмотря на высокие таможенные пошлины (32%). В ЕС они стоят в среднем 39 евро за пару (1508 руб.). «Есть много людей, которые активно путешествуют. Они имеют хороший доход и готовы к нестандартным покупкам», — рассуждает Эрик. — При этом люди часто приобретают обувь не только для себя, но и в подарок родителям». Но чаще всего «кроксы» покупают для детей. В собственной рознице Crocs на детские модели приходится 45% продаж, а у оптовиков — 65%.

Конкуренты считают, что пока Crocs хвастаться нечем. «Продать в Москве и Санкт-Петербурге 55 тыс. пар может любая компания, это не проблема», — говорит директор компании «Обувь России» **Антон Титов**. — Но стать значительным игроком у Crocs не получится. Эта обувь слишком дорогая. Интересная цена для регионов на нее — 500–600 руб.». По данным Discovery Research Group (DRG), в прошлом году рынок обуви упал с \$16,7 млрд до \$13 млрд. «Сегменты люксовой и среднеценовой обуви сократились

на 15–20%,— говорит исполнительный директор DRG **Илья Ломакин**.— В дискаунтерах, напротив, приток покупателей».

Ко всему прочему российские потребители имеют возможность купить подделку под «кроксы». Контрафактная продукция не обладает всеми достоинствами оригинальной обуви, но стоит около 5 евро за пару. Для большинства россиян, ничего не знающих о Crocs, выбор очевиден. А сама компания не предпринимает ничего, чтобы изменить ситуацию. «Еще в 2007 году головной офис решил отказаться от борьбы с контрафактом. Компания тратила огромные средства на это, но потом поняла, что ситуацию изменить не сможет. Деньги лучше вкладывать в разработку новых моделей»,— говорит Эрик.

Наконец, далеко не все покупатели могут себе позволить смешные сандалии. Согласно данным DRG, в России один человек покупает в среднем три пары обуви в год, в Европе — четыре-пять, в США — семь пар. «У россиян в такой обуви нет потребности. „Кроксы“ могут быть седьмой или пятой парой в гардеробе. Но у большинства россиян всего три-пять пар обуви на все сезоны»,— говорит начальник отдела рекламы и PR компании Ralf Ringer **Александр Греб**. Но, самое главное, в России ходить в сандалиях можно лишь ограниченный период. Пытаясь бороться с сезонным фактором, компания уже два года выпускает зимнюю коллекцию, где есть даже сапоги на меху. Сделаны они из того же материала, что и сандалии, и стоят 2 тыс. руб. Но даже покупатели, знающие про Crocs, воспринимают его как производителя сандалий и вряд ли пойдут туда за сапогами. Изменить их мнение с помощью рекламы компания пока не может.

ЗВЕЗДНОЕ ДЕЛО

«Пока лучшая реклама для меня — это развитие собственной розницы,— говорит Эрик.— Увеличение продаж у нас происходит просто: кто-то купил, показал другому человеку, и тому тоже захотелось нашу обувь».

Чужой пример действительно может быть заразителен: Пети вспоминает, как подарил «кроксы» своему другу. Через месяц тот купил еще четыре пары — для жены и троих детей. Кроме того, Пети начал замечать российских знаменитостей, переодевшихся в «кроксы». Он уже видел в модных журналах фотографии **Иосифа Кобзона** и **Льва**

Лещенко в обуви Crocs, в ней снялся в своем клипе шоумен **Павел Воля**.

Президент брэндингового агентства Depot WPF **Алексей Андреев** говорит, что интересный товар можно успешно продавать даже при отсутствии рекламы: «У нас до сих пор высоко доверие к западным тенденциям. Определенная часть публики пойдет в Crocs без всякой рекламы. Однако такая тактика применима в Москве, а в регионах ее вряд ли ждет успех. Там главное — цена и функциональность».

Эрик Пети пока не унывает. С января по май 2010-го компания продала 40 тыс. пар обуви. Это на 100% больше по сравнению с аналогичным периодом прошлого года, когда было продано меньше 20 тыс. пар. До конца этого года, как надеется Пети, продажи увеличатся до 100 тыс. пар. Сбыт продолжает расти, а значит, продвинутые потребители, готовые покупать «кроксы» без рекламы, в России еще есть. Правда, сейчас в российском Crocs всерьез задумываются о своем продвижении. В Москву скоро приедет президент Crocs, чтобы решить вопрос о дальнейших инвестициях, в том числе и в рекламу.

Если компания не сможет справиться со всеми своими «противниками», скорее всего, Crocs так и останется продуктом для очень ограниченного круга покупателей. Занять серьезную долю рынка ему не грозит, пока в России не вырастет покупательная способность или не изменится климат.



реклама

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

- Рестораны
- Недвижимость • Деловые предложения
- Бизнес-маркет • Работа и образование
- 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;
kommersant.ru

Коммерсантъ

МАЛЕНЬКАЯ ВЕРА

ПРОЦВЕТАЮЩУЮ ЭКОНОМИКУ И ПРИБЫЛЬНЫЙ БИЗНЕС МОЖНО ПОСТРОИТЬ, ЛИБО ОТНИМАЯ ЧУЖОЕ, ЛИБО ДОВЕРЯЯ ЧУЖИМ. «СЕКРЕТ ФИРМЫ» ИССЛЕДОВАЛ, ЧТО МЕШАЕТ РОССИЙСКИМ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЯМ ДОГОВОРИТЬСЯ ДРУГ С ДРУГОМ. И ВО СКОЛЬКО ИМ ЭТО ОБХОДИТСЯ.

Вам когда-нибудь приходилось выгодно продать свою репутацию? А это, между прочим, многомиллиардная индустрия. Рейтинговые агентства получают доступ к внутренним документам компании, изучают их и выдают резюме: «Посмотрели, все нормально, эти облигации можно брать». Точно так же работают аудиторы: изучили, поставили штамп «проверено».

К сожалению, российским бизнесменам торговать своей репутацией не удастся — по причине практического отсутствия предмета торговли. Не у каждого отдельного предпринимателя, конечно,

а в целом у сообщества. Недоверие предпринимателей друг к другу и общества к ним дорого обходится российскому бизнесу. Во сколько же?

СОВЕТЫ ФУКУЯМЫ

Одно из проявлений недоверия — высокая концентрация капитала в руках крупнейшего акционера среднестатистической российской компании. Как показывает статистика, наши бизнесмены партнеров предпочитают не иметь — только младших компаньонов. У каждого в отдельности, конечно, своя история, да и не каждый отдельно взятый бизнесмен связывает свое одиночество с недоверием. Но в среднем по

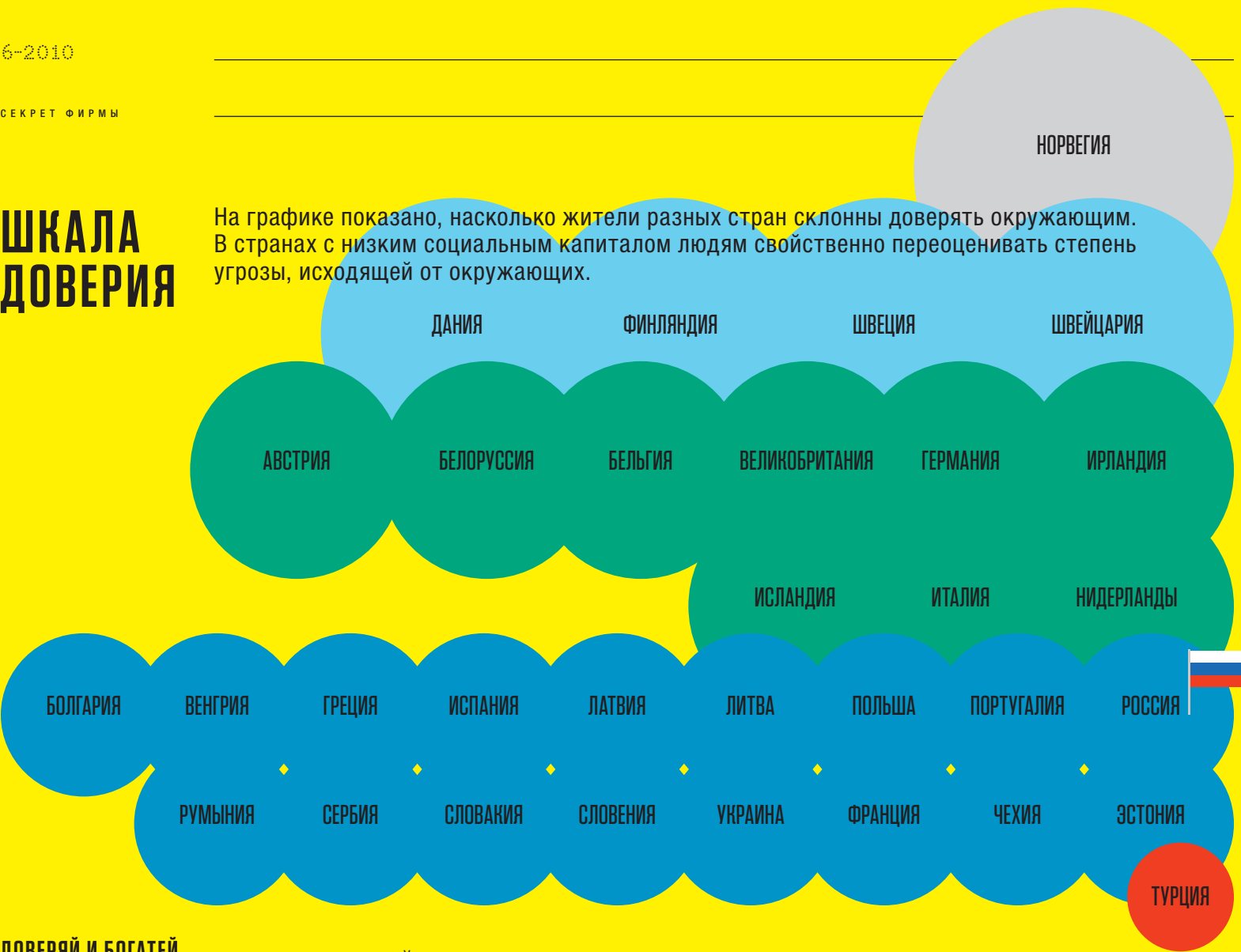
больнице, то есть экономике, это как раз история о том, можешь ли ты работать в команде. По данным исследования уровня корпоративного управления публичных компаний, проведенного S&P в 2007 году, среднестатистическому контролирующему российскому собственнику принадлежало 58% акций. Если вычестить из оставшихся 42% минимальный free float 10–20%, на партнеров останется всего ничего. Настоящее «одиночество в толпе».

В конце апреля нынешнего года ЕБРР опубликовал данные очередного этапа своего исследования ВЕЕРС, в ходе которого было опрошено 11 668 предприятий в 30 странах мира. В России на вопрос о доле крупнейшего акционера ответили 887 компаний (из них только 208 публичных). Согласно этому исследованию, концентрация составляет 70%. Интересно, что из 30 стран в России оказалось больше всего «отказников» — руководителей, которые просто не стали отвечать на этот вопрос.

Профессор ГУ — Высшей школы экономики **Татьяна Долгопятова** много лет изучала отечественное корпоративное управление и провела не один десяток интервью с российскими предпринимателями.

ШКАЛА ДОВЕРИЯ

На графике показано, насколько жители разных стран склонны доверять окружающим. В странах с низким социальным капиталом людям свойственно переоценивать степень угрозы, исходящей от окружающих.

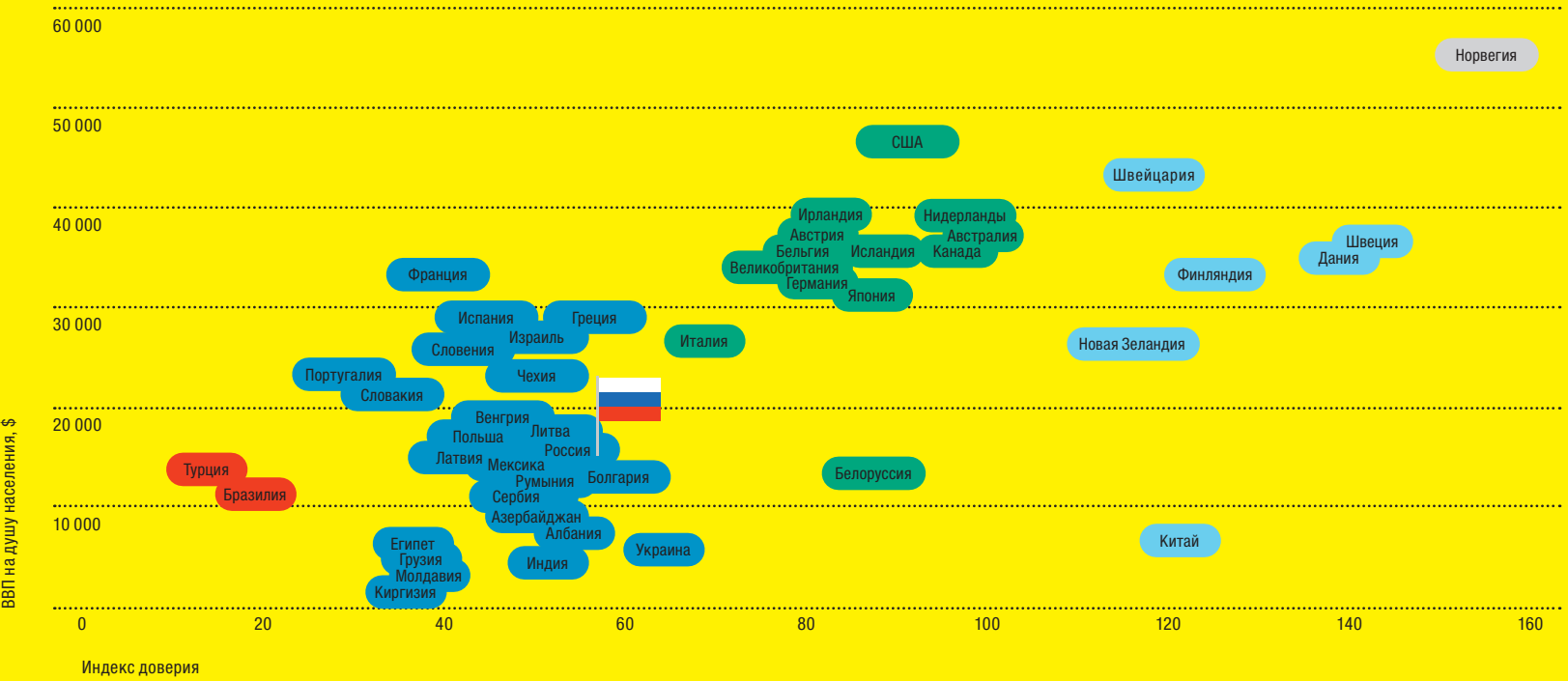


ДОВЕРИЙ И БОГАТЕЙ

Как доверие влияет на развитие экономики

Уровень генерализованного доверия:

● <20 ● 20-60 ● 60-100 ● 100-140 ● > 140



Данные мониторинга, проведенного ее группой в прошлом году, показывают, что в последние два-три года концентрация владения все-таки стала понемногу снижаться.

«Корпоративное одиночество» влияет и на сделки продажи бизнеса. Компании почти никогда не сливаются: один участник выкупает другого целиком, то есть в аббревиатуре M&A первая буква отпадает. Американцы тоже говорят, что слияний равных не бывает, но все-таки в качестве младшего партнера продавец очень часто остается в бизнесе. «На развитых рынках долевого капитала, к числу которых относятся США или Великобритания, оплата в рамках большинства крупных сделок производится в форме акций (путем обмена акций одной компании на акции другой), — говорит Майкл Кнолл, партнер, руководитель группы по сопровождению сделок слияния и поглощения PricewaterhouseCoopers в России. — На настоящий

момент „бумажные“ сделки, где полностью или частично задействован обмен акциями, в России встречаются редко».

Кнолл объясняет этот факт низкой ликвидностью подавляющего большинства акций. Неликвидность, конечно, важна. Но важно и то, что остаться в бизнесе один на один с другой «крупной рыбой» мало кому интересно: прислушиваться к партнеру российские предприниматели не умеют или не любят. Причем по отношению к иностранцам доверия больше, особенно в кризис, когда компании продают вынужденно и не всегда хочется совсем бросать явно недооцененный актив. «При покупке иностранными компаниями мотивация остаться в бизнесе гораздо выше, чем при обычном сейчас приобретении компании государственными институтами (которые, по сути, аккумулируют целые отрасли, взять хотя бы ритейл и девелопмент), когда у бывших владельцев в бизнесе нет будущего, — комментирует Кирилл Ратников, руководитель российской практики слияний и поглощений и корпоративного права юридической компании

Magisters. — Фактически приобретение иностранцами — появление, как это называется в классике M&A, „белого рыцаря“».

Пожалуй, самую популярную книгу о влиянии доверия на экономику написал в 1995 году **Фрэнсис Фукуяма**. По его версии, при дефиците доверия (как во Франции и Италии, например) бизнес не может выйти за рамки среднего размера, упирается в потолок. Поэтому в этих странах практически весь крупный бизнес либо государственный, либо развивается под его пристальным присмотром. Россия в книге, выпущенной в 1995-м, не рассматривается. Но уже спустя пять лет наша страна стала подтверждением схемы «нет доверия — нет крупного независимого бизнеса». Потери подсчитать легко: государственные компании менее эффективны, чем частные, по крайней мере на 25%. Такие данные, например, приводит в своем исследовании 2002 года экономист **Евгений Балацкий**. 25% прироста при снижении государственного участия в экономике с 50% сейчас до среднемировой нормы 30% дают \$60 млрд дополнительного ВВП (российский ВВП 2009 года — \$1,23 трлн).

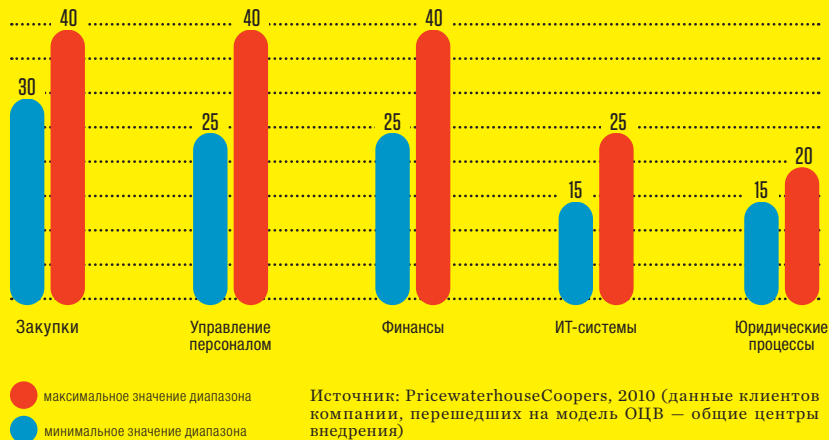
КРУГОМ ОХРАНА

Недоверие — причина появления ненужных, непроизводительных расходов. Попробуем подсчитать, сколько «лишних» затрат (вызванных недоверием к своим бизнес-партнерам, сотрудникам и потребителям) несут российские компании. Объем российского охранного рынка — сюда входят как услуги официально зарегистрированных ЧОПов, так и легальных оплачиваемых

ПО ВЕРСИИ ФРЭНСИСА ФУКУЯМЫ, ПРИ Д
ВО ФРАНЦИИ И ИТАЛИИ, НАПРИМЕР) БИ
ЗА РАМКИ СРЕДНЕГО РАЗМЕРА, УПИРАЕТ
2000-Х, СПУСТЯ ПЯТЬ ЛЕТ ПОСЛЕ ВЫХО
СТАЛА ЕЩЕ ОДНИМ ПОДТВЕРЖДЕН

ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ЭФФЕКТ ОТ АУТСОРСИНГА

Как изменяется структура расходов компании после внедрения аутсорсинга, %



услуг вневедомственной охраны — по оценкам Ассоциации индустрии безопасности, в 2006 году составлял \$5 млрд. Как минимум еще половина этой суммы тратится на собственные службы безопасности, которые кроме охраны собственности занимаются и проверкой бизнес-партнеров — итого получаем \$7,5 млрд. И надо добавить расходы на электронные системы безопасности (по данным

исследовательской компании «Амига», в 2005 году — \$1,3 млрд). В итоге общие охранные расходы составят примерно \$8,8 млрд. Естественно, не все эти расходы можно признать лишними. Однако все ли они оправданны? Смотря с чем сравнивать. Возьмем, например, США. Далеко не самая «доверчивая» страна, не только терзаемая уголовной преступностью, но и опасаящаяся повторения террористических атак сентября 2001-го. Если посчитать долю американских security в американском ВВП, то расходы сверх этой «американской» нормы

уж точно можно записать в «избыточные». Что получаем? Американскую экономику охраняли в 2005 году 947 тыс. частных секьюрити (данные US Department of Labor). Наших охранников в тот год было — даже если брать не максимальные оценки (3 млн человек), а лишь официальную статистику, — более 1 млн человек. Цифры почти равны, но ведь общее количество занятых в США в том году было 121 млн человек, а в России — лишь 67 млн. Оценки доли охранных расходов в общем объеме ВВП показывают, что американский частный сектор тратил на эти цели 0,36% валового продукта, российский — 1,14%. А значит переплачивал \$6 млрд.

ДОВЕРЯЙ, НЕ ПРОВЕРЯЙ

В апреле 2001 года американские экономисты Пол Зак и Стивен Кнэк опубликовали работу «Доверие и рост». Это самая серьезная на сегодняшний день попытка посчитать стоимость столь нематериальной субстанции, как доверие. Данные по доверию они взяли из международного исследования World Values Survey. В 62 странах исследователи задавали вопрос «Верите ли вы людям?» (ответ показывает так называемое генерализованное доверие). Зак и Кнэк начали свою статью с занятной истории: напомнили об аресте одной датской мамы в Нью-Йорке за то, что она оставила коляску с младенцем на улице перед супермаркетом, как она привыкла делать это в Копенгагене. Авторы пишут, что жители Нью-Йорка и собаку бы так побоялись оставить. Дальше они попытались доказать, что в обществах с высоким уровнем доверия инвесторы не тратят много денег на транзакционные издержки (изучение партнеров и энфорсмент — меры по принуждению к исполнению контрактов), поэтому инвестиции в таких странах эффективнее, а экономический рост быстрее. Зак и Кнэк утверждают, что такая связь подтверждается в 60% случаев. Между прочим, работе предшествует эпиграф: doveryai, no proveryai (Russian proverb).

ДЕФИЦИТЕ ДОВЕРИЯ (КАК
БИЗНЕС НЕ МОЖЕТ ВЫЙТИ
СЯ В ПОТОЛОК. В НАЧАЛЕ
ДА ЕГО КНИГИ, РОССИЯ
НИЕМ ЭТОЙ МЫСЛИ

Так вот, высокая цена proveraи в России приводит к отсутствию целых отраслей. Например, российские электронные платежные системы — лишь бледное подобие PayPal. Самое существенное отличие — сделки в PayPal защищенные. То есть в случае обмана продавцом

превращается в нерабочую. Именно поэтому PayPal в России полноценно не работает, а российские компании не могут построить похожий бизнес на \$1,5 млрд. Индустрии аудита и кредитных рейтингов, с которых мы начали этот текст, — это еще \$55 млрд потенциальных доходов в год. Понятно, что

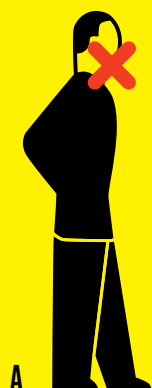
объема доверия. Ведь бизнес-модель фонда прямых инвестиций предполагает приобретение не более 25% компании-цели и участие лишь в заседаниях совета директоров. Но лидер прямых инвестиций России Baring Vostok признает, что предпочитает приобретать контроль — более 50% акций. Такое отклонение от принятой практики стало правилом после нескольких конфликтов с мажоритарными владельцами проинвестированных компаний. Недоверие

ДИЛЕММА ЗАКЛЮЧЕННОГО

Что мешает договориться двум рационально мыслящим людям

✗ хранит молчание

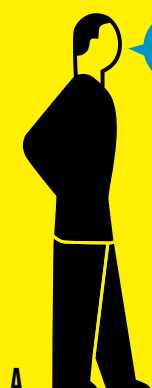
● дает показания



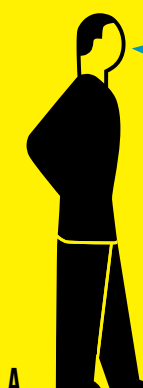
А
ПОЛУЧАЕТ ПОЛГОДА
—
Б
ПОЛУЧАЕТ ПОЛГОДА



А
ПОЛУЧАЕТ 10 ЛЕТ
—
Б
ОСВОБОЖДАЕТСЯ



А
ОСВОБОЖДАЕТСЯ
—
Б
ПОЛУЧАЕТ 10 ЛЕТ



А
ПОЛУЧАЕТ ДВА ГОДА
—
Б
ПОЛУЧАЕТ ДВА ГОДА



Полиция полагает, что подозреваемые А и Б совершили преступление в сговоре. У каждого из них есть выбор: свидетельствовать против «коллеги» и избежать заключения или молчать и верить свою судьбу в руки подельника, сев при этом минимум на полгода. После просчета вероятности действий подельника, предательство становится наиболее рациональным шагом для каждого заключенного. Таким образом, способность договариваться лежит за рамками традиционного рационального мышления.

покупателя система сначала возвращает деньги, а уже потом начинает преследование обманщика. Но для такой опции необходима эффективная полиция, которой в России нет. Модель PayPal тут же

за «большой четверкой» аудиторов угнаться трудно, но даже 1/10 этой суммы на счет российских компаний выглядела бы весьма солидно. Венчурные инвестиции — тоже предприятие, требующее серьезного

к умению владельцев вести честную игру довольно дорого обходится инвесторам. Приобретая контроль, они вынуждены заниматься и оперативным управлением, что резко увеличивает издержки. Кроме того, фонд сможет проинвестировать в два раза меньше компаний, ведь каждая доля стала в два раза больше, а это делает

инвестиции более рискованными. Так что венчурная отрасль далека от своих потенциальных размеров. Даже если ориентироваться на относительные показатели Германии (отношение инвестиций к ВВП) — далеко не лидера в прямом инвестировании, размер российской индустрии private equity должен достигать \$3,5 млрд в год. Пока об этом нет и речи — на рынке мертвый штиль. Плохо обстоят дела и со сложными проектами. Кроме того, что навык строительства серьезных инфраструктурных проектов просто утрачен, появлению новых проектов мешает нежелание (и неумение) инвесторов объединять свои усилия. Так, крупнейший в Европе строительный проект — микрорайон «Академический» в Екатеринбурге (а это почти треть уже существующих на сегодня в го-

и финансирования проекта. Вяло идет не только строительство городов-спутников (до кризиса таких проектов было семь), но и другие крупные инфраструктурные проекты. Российские участники еще не научились доверять своим партнерам. Интересно, что проекты государственно-частного партнерства (ГЧП), предполагающие 20–30 лет совместной жизни партнеров по проекту, психологически трудно даются русским. «Они настаивают на многочисленных оговорках в документах, которые позволяют выйти из проекта на любой стадии. Им нужна быстрая окупаемость в кратчайшие сроки, максимум — привычная пятилетка, — замечает Кирилл Ратников, который участвовал в работе над инфраструктурными проектами на сумму, превышающую \$50 млрд. — По моему опыту, практически во всех проектах ГЧП с иностранным участием, которые были успешно запущены в нашей стране, российские партнеры были нацелены на доминирующее положение в консорциумах и проектных структурах и, как правило, получали его. Иностранцы обычно нормально воспринимают эти требования, ведь за плечами

доступен бизнес объемом несколько десятков миллиардов долларов в год. Одних только насущных автодорожных проектов, которые можно хоть сейчас начинать, — на \$5 млрд.

НЕМАРКСИСТСКИЙ КАПИТАЛ

Компания Edelman ежегодно проводит исследование Trust Barometer. На основе опроса граждан из десятка стран специалисты оценивают доверие к власти и бизнесу. Доверие россиян к бизнесу очень низкое. Китайцы, например, в своих предпринимателей верят намного больше. Россияне гораздо более рациональны, чем принято думать. Если в знаменитой дилемме заключенного поменять «сдать подельника» на «кинуть партнера» (см. рисунок на стр. 70), она отлично опишет модель поведения немалой доли российских собственников, «простивших» долги поставщикам, кредиторам, держателям облигаций зимой 2008–2009-го. С точки зрения теории игр это абсолютно ра-

НЕДОВЕРИЕ К ВЛАДЕЛЬЦАМ ДОРОГО ОБХОДИТСЯ ИНВЕСТФОНДУ. ОН ВЫНУЖДЕН ЗАНИМАТЬСЯ УПРАВЛЕНИЕМ, ЧТО УВЕЛИЧИВАЕТ ИЗДЕРЖКИ

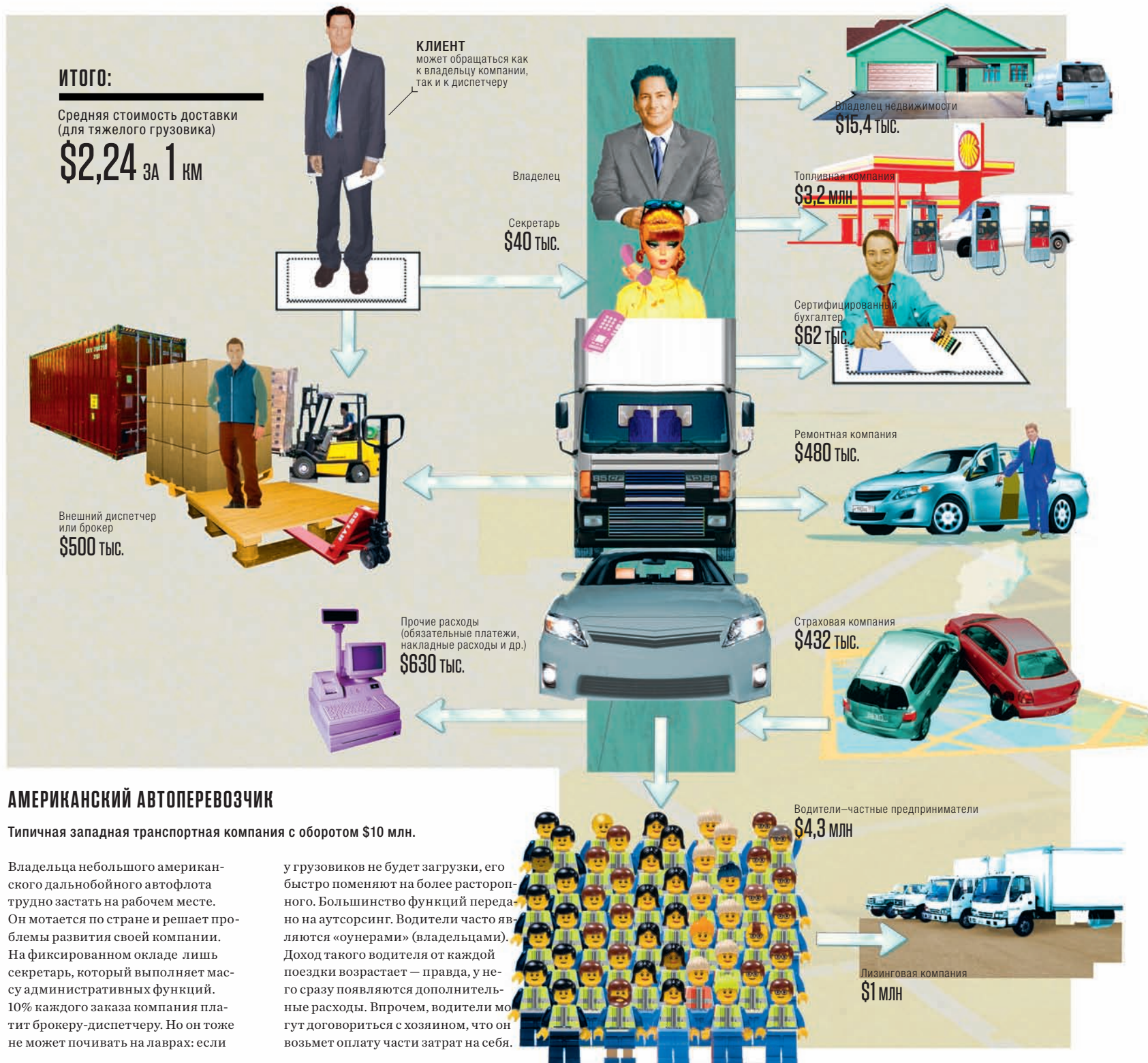
роде жилых площадей) — ведет одна компания, «Ренова». В Европе в проекте такого объема участвовали бы с десяток фирм и еще столько же банков. И не потому, что вместе веселее, а чтобы разделить риски ведения

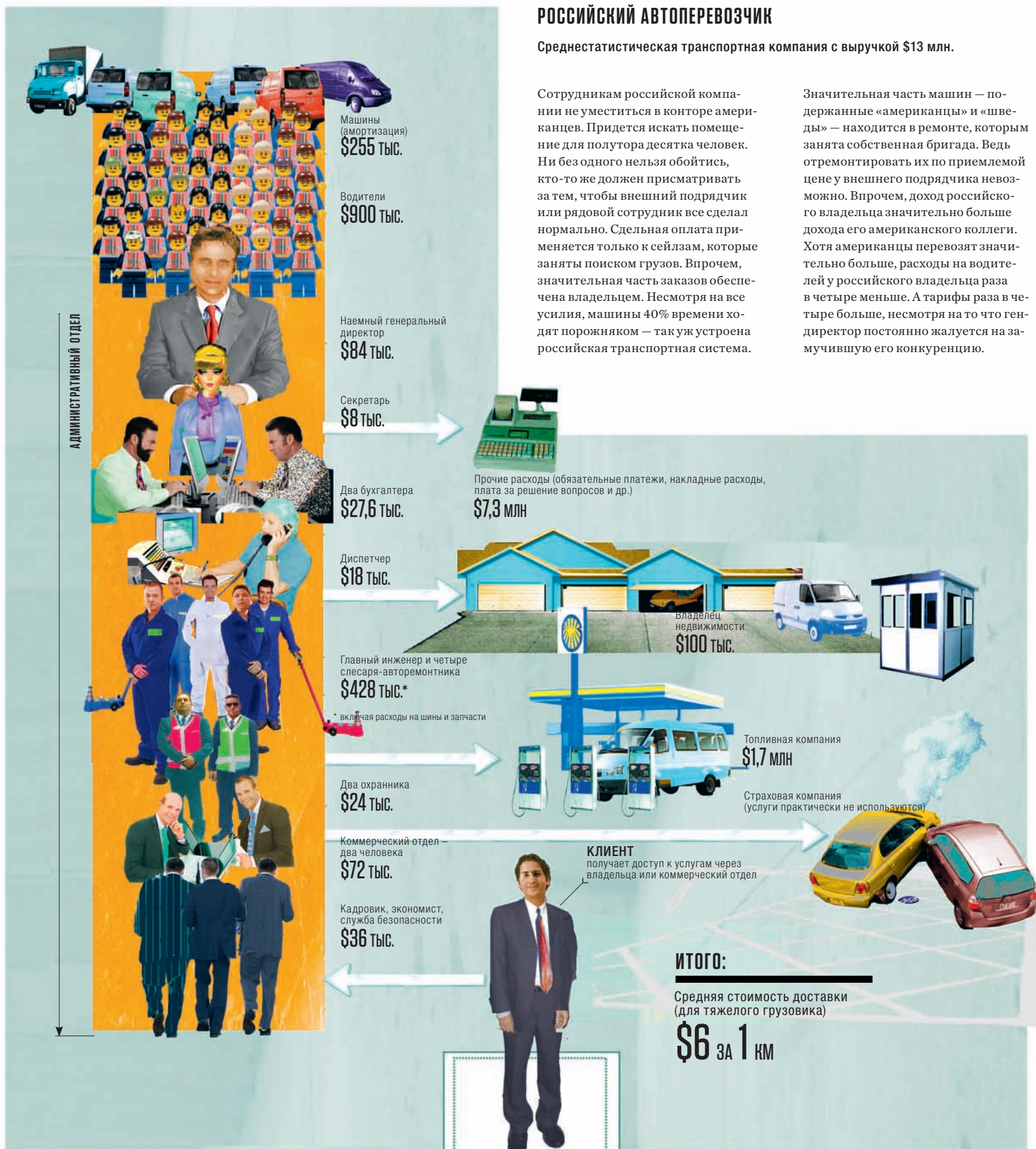
россиян большой „жизненный опыт“ и лоббистский ресурс. Тем не менее такая доминанта влечет, на наш взгляд, блокировку массы хороших, продвинутых идей и препятствует трансляции международного опыта». Если бы российские инвесторы научились создавать проектные команды, им стал бы

ционально. Но мало кто заметил, что, спасая капитал в его экономическом смысле, мы утрачиваем другой, социальный. Который означает готовность и умение человеческих сообществ объединяться для совместного достижения значимых целей и решения проблем.

ТОЛСТЫЙ И ТОНКИЙ

Два одинаковых предприятия, занимающиеся дальними грузовыми (500–1000 км) автоперевозками, российское и американское, вовсе не похожи друг на друга как близнецы-братья. «Секрет фирмы» сравнил распределение их годовых расходов и подсчитал, во сколько эти различия обходятся клиенту.





БРАТЬЯ ПО ВЫРУЧКЕ

РОССИЙСКИЕ АЛЬЯНСЫ — ЯВЛЕНИЕ, ВОЗМОЖНО, И НЕ СТОЛЬ РЕДКОЕ, НО СКОРОТЕЧНОЕ. «СЕКРЕТ ФИРМЫ» НАШЕЛ НЕСКОЛЬКО ПРИМЕРОВ ПАРТНЕРСТВ, ПРОВЕРЕННЫХ ВРЕМЕНЕМ И ВЫГОДОЙ.



ЛЕС

**ПОПОЛАМ
АКЦИОНЕРАМ «ИЛИМ
ПАП» УДАЛОСЬ
СОЗДАТЬ САМЫЙ
МАСШТАБНЫЙ
В РОССИЙСКОЙ ЛЕСНОЙ
ПРОМЫШЛЕННОСТИ
АЛЬЯНС.**

В 2006 году Захар Смушкин с партнерами договорились о продаже 50% своего детища американской International Paper (IP) за \$650 млн. Участники СП под стать друг другу. Американская компания — крупнейший в мире лесопромышленный холдинг с выручкой в 2009 году \$23,4 млрд. «Илим» — тоже крупнейший, но только в России, производитель целлюлозы и бумажной

продукции с оборотом в 2008 году 40 млрд руб. Холдинг владеет Котласским ЦБК, Усть-Илимским и Братским ЛПК, а также производителем гофрированного картона «Илим гофропак». Смушкин и IP договорились не только об альянсе. «Илим» запланировал вложить \$2 млрд в модернизацию производства и расширение ассортимента (из-за кризиса программа была приостановлена). Правда, как заявил в интервью газете «Ведомости» в сентябре 2008 года Пол Херберт, поставленный IP на пост генерального директора «Илима», основным источником будет прибыль, которую генерирует сам «Илим». Что мешало акционерам «Илима» инвестировать прибыль в компанию без IP? «„Илим групп“ реализует самую масштабную в российской

целлюлозно-бумажной промышленности инвестиционную программу, и IP помогает нам прежде всего в технической проработке проектов», — говорит Артем Савко, PR-директор группы «Илим». — Сейчас готовится к строительству завод по производству крафт-целлюлозы в Братске стоимостью порядка \$700 млн. Представители IP в этом проекте занимаются проектной работой». Для американцев же «Илим» — ворота в Китай, который в прошлом году выкупил более 40% продукции компании в натуральном выражении. Альянс, по словам Елены Ануфриевой, аналитика информационно-торговой площадки Lesprom, уже работает: «В первом квартале 2010 года „Илим“ произвел 603 тыс. тонн целлюлозно-бумажной продукции — на 12% больше, чем в первом квартале 2009-го, — это лучшие результаты по отрасли».

ПОЛНЫЙ ТУРДОМ

*В ЭТОМ ГОДУ ТУРИСТИЧЕСКОМУ
ОБЪЕДИНЕНИЮ ТБГ
ИСПОЛНИТСЯ ЧЕТЫРЕ
ГОДА — АЛЪЯНС-СТАРОЖИЛ
ПО РОССИЙСКИМ МЕРКАМ.*

Конечно, этому долголетию немало способствует расклад сил в российской туриндустрии. За внимание потребителя здесь борются, по данным Ростуризма, 4,2 тыс. операторов и, по некоторым оценкам, около 20 тыс. агентств-дилеров. В 2007 году путешествие по России или за рубеж совершили около 40 млн россиян, но из них только 10% приобрели путевки пяти крупнейших операторов из рейтинга «Коммерсанта». Так что простор для объединения у участников разрозненного туррынка воистину бескрайний. Было бы доверие.

В 2006 году медиакомпания «Банко» (учредитель премии «Туристические брэнды года», выпускает отраслевой журнал «Горячая линия. Туризм» и владеет интернет-порталом Tourdom.ru) предложила девяти партнерам-туроператорам организовать альянс, который в честь премии был назван ТБГ. Операторы должны были обеспечить агентствам повышенную комиссию, а агентства — продавать в первую очередь путевки участников ТБГ (минимум на \$100 тыс. за полгода). Кроме того, в течение года операторы должны разместить логотип ТБГ в собственных рекламных материалах на сумму \$300 тыс.

Сейчас в альянс входят 15 операторов и около 200 агентств. Этим летом, по прогнозам ТБГ, в рамках альянса будет продано путевок на \$70 млн — столько же сеть продавала в предкризисный летний сезон 2008 года. «Сеть ТБГ — это модель будущего

рынка», — говорит Александр Иванов, исполнительный директор «Корпорации ТБГ», управляющей компании альянса. — Такой закрытый коттеджный поселок за пятиметровым забором. Внутри каждый выполняет правила, помогает друг другу, не сорит, никто ни от кого не охраняется — полное доверие, все двери открыты. К сожалению, весь мир туда перенести пока невозможно».

Компания Дмитрия Арутюнова «Арттур» вступила в ТБГ в сентябре прошлого года — по просьбам дилеров, многие из которых уже состояли к тому времени в альянсе. Агентствам появление поставщика в рядах ТБГ выгодно: чем больше проданных путевок идет в зачет плана продаж альянса, тем лучше. Оператор же получает доступ к новым партнерам. «После вступления в ТБГ наша сбытовая сеть выросла на 50%, — рассказывает Арутюнов. — Дилеры-члены ТБГ, с которыми мы работали до вступления

в альянс, увеличили продажи наших путевок с \$1 млн до \$3,7 млн в год. Мы получили доступ к новым каналам продвижения. Мне очень симпатична идея ТБГ, у них грамотно налажена работа между участниками, отличная бизнес-атмосфера».

С начала 2010 года в ряды ТБГ, по словам Александра Иванова, влилось 40 новых дилеров. Так что альянс только набирает обороты. А «Корпорация ТБГ» — влияние.





ВСЕ ВОН
ВИТАЛИЙ СЛИЗЕНЬ,
ГЕНЕРАЛЬНЫЙ
ДИРЕКТОР «СИНТЕРРЫ»,
НАЦИОНАЛЬНОГО
ОПЕРАТОРА СВЯЗИ,
СЧИТАЕТ: «В КОМПАНИИ,
РАБОТАЮЩЕЙ ПО МОДЕЛИ
АУТСОРСИНГА, ДОЛЖНЫ
ОСТАТЬСЯ ТОЛЬКО
ПРОДАВЦЫ».

«Синтерра» всерьез движется к тому, чтобы передать максимальное количество своих функций на аутсорсинг. Прокладка линий уже на 100-процентном аутсорсинге, частично переданы сторонним подрядчикам бухгалтерские операции и управление персоналом. Еще два года назад на аутсорсинг компании «Новые сервисные технологии» (НСТ) отдано обслуживание магистральных кабельных волоконно-оптических линий федеральной сети «Синтерры» во всех регионах России. А с начала этого года «Синтерра» передала NST, по словам **Виталия Слизеня**, «святое» — общение с клиентами. NST получила расширенные функции клиентского front desk, которые подразумевают и взаимодействие от лица «Синтерры» с клиентурой. Аутсорсинг приносит «Синтерре» 200 млн руб. экономии ежегодно: NST в состоянии обслуживать те же магистрали дешевле. Работает эффект масштаба: интегратор, по словам **Михаила Романова**, президента NST, совмещает обслуживание нескольких заказчиков в одном регионе. Это и позволяет снижать цену на аутсорсинг сетей связи на 10–30%. Всего у NST 14 клиентов, среди них, например, компания «Центртелеком».

Договор между «Синтеррой» и NST включает и так называемый SLA — соглашение об уровне сервиса. Этот документ, в частности, содержит очень жесткие временные рамки, за которые NST должна ликвидировать неисправность на линии, — 10 часов. А это может быть любая точка на линии протяженностью вплоть до 400 км, за который несет ответственность ремонтная бригада. Несоблюдение параметров влечет за собой штраф. Два серьезных выпадения из графика за месяц — и «Синтерра» уже ничего не должна NST, с явным удовольствием отметил на совместной пресс-конференции компаний **Виталий Слизень**. Но на практике NST справляется с авариями в среднем за шесть часов.

«Синтерра» была первой среди предприятий связи, кто передал эксплуатацию своей инфраструктуры аутсорсеру. Поиск партнера, готового рублем отвечать за соблюдение жестких стандартов обслуживания, в российских условиях — задача непростая. «Помимо аутсорсинга своей федеральной магистральной сети, „Синтерра“ пробовала найти единого подрядчика, который бы обслуживал московскую сеть компании, — рассказывает Слизень. — Мы хотели передать обслуживание инфраструктуры и техническую работу по подключению корпоративных клиентов. Мы не смогли найти компанию, готовую взяться за эту работу, подписавшись под требования по качеству и времени обслуживания».

«Синтерра», впрочем, уже не единственная, кто заключает подобные альянсы: в апреле МТС и Nokia Siemens Networks подписали контракт о полном обслуживании и эксплуатации сети мобильной связи оператора в 16 российских регионах на пять лет.





самая эффективная реклама на бизнес- аудиторию

**Три рекламных объявления единого формата
в течение рабочей недели**

в трех ведущих деловых изданиях:

газета «Коммерсантъ»

еженедельник «Коммерсантъ Власть»

еженедельник «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
kommersant.ru

**Коммерсантъ
Business**

kommersant.ru



ОТЕЧЕСТВЕННЫЕ КАРТОГРАФЫ ЗАРАБАТЫВАЮТ НА УНИКАЛЬНОЙ СИТУАЦИИ: СТРАНА, КРУПНЕЙШАЯ В МИРЕ ПО ПЛОЩАДИ, ЦЕЛЫЙ ВЕК ЖИЛА ПО ИСКАЖЕННЫМ ГРАЖДАНСКИМ КАРТАМ. ОДНАКО СКОРОЕ ПОЯВЛЕНИЕ ЧАСТНО-ГОСУДАРСТВЕННОГО МОНОПОЛИСТА МОЖЕТ СПУТАТЬ ИГРОКАМ РЫНКА ВСЕ КАРТЫ.

— Карт нет. Есть базы данных, — это первое, что говорит мне глава ГИС-ассоциации **Сергей Миллер**.

До эры цифровых технологий карты были. Обычные, бумажные — первую скрипку при их составлении играли военные. Именно их следует благодарить нынешним производителям карт. Ведь с подачи военных в советских гражданских картах и появились искажения, которые вынуждают потребителя фактически заново оплачивать картографирование России. С появлением цифровых технологий и развитием в середине 2000-х в России автонавигации отечественная гражданская картография пережила второе рождение. В 2005 году один за другим

КРЕПЛЕНАЯ КАРТА

на рынок вышли мировые лидеры производства навигационных карт — американские компании Navteq и Tele Atlas. После отмены в 2007 году ограничений на использование пространственных данных навигационный рынок (а вместе с ним и рынок карт) и вовсе, по данным компании «Сидиком», скакнул на 170% по сравнению с 2006-м.

И это, похоже, только начало. По данным Росстата, в 2008 году в России насчитывалось более 32 млн автомобилистов. Навигационными устройствами же (с учетом коммуникаторов, поддерживающих GPS), по подсчетам «Сидиком», обладают лишь 3–3,5 млн из них.

По оценке Сергея Миллера, объем рынка картографии в России в прошлом году составил 4,5–5 млрд руб. На частные компании приходится примерно половина этих денег, остальная — на различные ФГУПы, входящие в состав бывшей Роскартографии (ныне часть Росреестра). Между тем детальных карт на рынке по-прежнему не хватает. Основные игроки — «Навител», «Навиком», «Геоцентр-консалтинг» и другие — хоть и рапортуют о полном покрытии России, но продолжают работы по детализации отдельных регионов.

На государственной части рынка все гораздо хуже. 6 апреля 2010 года премьер-министр РФ Владимир Путин провел совещание о картографическом обеспечении спутниковой системы ГЛОНАСС. В прошлом году на создание карт из

госбюджета было израсходовано 2,5 млрд руб., на 2010–2011 годы запланировано еще 3,7 млрд руб. Несмотря на это, разработка цифровых карт для ГЛОНАСС (российская спутниковая система навигации, аналог GPS), заявил премьер-министр, идет «недопустимо медленно». Пока частично составлены лишь базовые (общегеографические) карты, непригодные для конечных потребителей. К концу 2010 года должно быть готово как минимум 80% карт для гражданских пользователей, приказал премьер-министр.

Таким образом, диспозиция на картографическом рынке будет расписана уже в этом году. Кому достанутся ключевые высоты картографического финансирования?

СКРОМНОЕ ОБАЯНИЕ ХАРИЗМЫ

Когда Александру Казакову, совладельцу компании «Навител», в начале 2000-х друг-американец на день рождения подарил туристический GPS-навигатор Garmin, тот сначала пришел в восторг, но быстро обнаружил: устройство-то есть, а российских карт для него нет. Первое подобие карты родного новосибирского Академгородка Казаков рисовал вручную. Сейчас «Навител» — крупнейший игрок российского рынка автомобильной навигации. Его доля, по разным оценкам, составляет 40–60%.

Рыжий и голубоглазый Александр Казаков именует себя харизматиком. С помощью



ВСЕ УСТРОИТСЯ

Гендиректор «Навитела» Александр Казаков вплотную подступил к границам Европы

харизмы, уверяет Александр, он получил заказы от крупных производителей коммуникаторов — HTS, Acer, Gigabyte, ездил договариваться к ним на Тайвань. Программа «Навитела» стоит почти на всех продаваемых в России PND-устройствах (персональных навигаторах), включая Lexand, JVC, Alpine, — всего около 50. За четыре года существования «Навител» продала свои программы 1,5 млн пользователей.

Сейчас «дочки» «Навитела» работают на Украине, в Белоруссии, Казахстане, Армении, Иране и 15 странах Латинской Америки. В этом году, обещает Казаков, «Навител» выйдет на рынок Восточной Европы.

Чтобы уйти от лобового столкновения с лидером, другим игрокам рынка — даже первопроходцам — приходится искать собственные ниши.

КНИГА МЕРТВЫХ

— Это была актуальная и животрепещущая работа, — создатель и основной владелец компании «Геоцентр-консалтинг» Сергей Филиппов рассказывает, как пять лет назад готовил для департамента потребительского рынка и услуг Москвы цифровую карту столичных кладбищ. Каждая могила снималась с помощью специальных геодезических приборов, для карты использовалась космическая и аэрофотосъемка. Информацию о могилах работники сопоставляли

100 ТЫС.

стоит место под могилу на Ваганьковском кладбище, выяснили специалисты «Геоцентра-консалтинг» при составлении для него карты

5 ТЫС.

российских улиц поменяли название за восемь месяцев 2009 года. Придется снова обновлять карты



Источник: Smartmarketing.ru

\$8,1 МЛРД

заплатила Nokia в 2008 году за крупнейшего производителя карт Navteq. Тогда же TomTom купила конкурента Navteq, Tele Atlas, за \$4,2 млрд

2 МЛН КМ

составляет общая протяженность российских дорог. Создание карты для 1 км дороги обойдется в 40 евро



ВЕДЕТСЯ НАБЛЮДЕНИЕ

Глава «Прогорода» Александр Буянов опирается на высокие технологии

с записями книги захоронений (огромным талмудом, до сих пор заполнявшимся вручную), чтобы выявить «бесхозные» могилы. «Когда их удавалось обнаружить, сотрудники кладбища радостно потирали руки, ведь это прямые продажи», — вспоминает Сергей Филиппов. Итогом полутора лет работы стала компьютерная программа «ГИС-ритуал», за которую компании заплатили около \$10 тыс.

Противостоять лидеру на его поле — рынке автомобильной навигации — с небольшой командой 50 человек «Геоцентру-консалтинг» непросто. Поэтому ставку Филиппов решил сделать на корпоративных клиентов и интернет-компании — Google, «Яндекс», «Рамблер», «Мейл.ру», на которые и приходится основная часть из \$4 млн годовой выручки «Геоцентра-консалтинг». «Карта Москвы для навигационных устройств стоит

около 500 руб., — подсчитывает он. — Корпоративные же пользователи, которые покупают данные в открытом формате (с возможностью встраивать туда собственный функционал. — СФ), платят по 250 тыс. руб.». Среди корпоративных клиентов «Геоцентра-консалтинг» — «Газпром» (для него создавалась геоинформационная система газопроводов), ТНК-ВР, News Outdoor, «36,6», компании телекоммуникационного сектора.

Впрочем, уход в нишу корпоративных и интернет-клиентов не единственная стратегия, чтобы удержаться среди производителей карт.

РЫБАК РЫБАКА

— Рыболовный рынок — золотое дно и бездонная бочка, — начальник картографического отдела компании «Навиком» **Сергей Жуков** учит меня делать навигационную карту водоема. На съемку, например, Можайского водохранилища уйдет около трех недель и еще столько же на обработку информации. Для рыболовов «Навиком» даже специально обозначает места скопления рыбы: хорошая наживка для аудитории, готовой платить по \$1 тыс. за удочку и \$500 за навигационный прибор. «Навиком» — эксклюзивный дистрибутор навигаторов Garmin в России, тех самых, один из которых когда-то вдохновил на навигационный бизнес Александра Казакова. Несмотря на то что во всем мире карты для Garmin производит Navteq, в России этим занимается сам дистрибутор. В отличие от других игроков, «Навиком» делает карты не только навигационные, но и топографические, к которым относятся и водные. Этот рынок, уверяет Жуков, уже второй год подряд ежеквартально растет на 25–30%. Кроме Garmin, приборов для туристической навигации в России не продает практически никто. «Продажи туристических приборов и топографических карт к ним в деньгах у нас уже сравнялись с автомобильными», — радуется Жуков.

Большинство частных игроков на картографическом рынке уже нашли свою экологическую нишу. Однако есть и те, кто только выходит на поиск своих «рыбных мест». Бороться за место под солнцем они готовы с помощью современных технологий.



КАРТЫ ОПТОМ

Сергей Филиппов из «Геоцентра-консалтинг» привык работать с важными птицами

НОВАЯ КРОВЬ

— Вот там находится «Первый отдел», — руководитель навигационного проекта «Прогород» компании «Сидиком» **Александр Буянов** кивает на ничем не примечательную дверь. За ней секретная комната с решетками на окнах и глушилками для мобильных телефонов — нам туда нельзя. Там «специально обученные» сотрудники контролируют соблюдение мер, необходимых при работе с документами, составляющими гостайну. «Мы покупаем космические снимки с японских и американских спутников. Однако, чтобы с ними работать, нужно иметь лицензию на секретную деятельность», — рассказывает Буянов. — Парадокс».

На рынок картографии и навигационного софта «Прогород» опоздал, стартовав в ноябре 2009-го. Догонять лидеров решили «по уму»: еще до старта проекта компания

отправила стажироваться полтора десятка будущих картографов в Южную Корею, где у «Сидиком» есть свое представительство. После обучения открыли в Москве учебный центр для подготовки специалистов по навигационным картам. Сейчас их в компании 110. Чтобы создать граф дорожного движения (база данных для навигационной системы, отражающей все возможные маневры автомобиля на конкретном участке дороги), «Навигатор» первым в России закупил камеры для панорамной съемки. Первоначальные инвестиции в проект составили \$7 млн. Более 85% этих средств пошли именно на создание карт. Сейчас, по словам Буянова, вливания продолжаются, а на окупаемость проект выйдет через три года. На первом этапе технологичный игрок претендует на 20% рынка. До конца года «Прогород» планирует продать

100–150 тыс. копий своего софта. Пока, однако, с сайта реализовано примерно 4 тыс. копий и скачано около 70 тыс. бесплатных демоверсий программы.

Между тем в государственном секторе идет своя «большая игра», которая, вероятно, отразится на раскладе сил на картографическом рынке.

СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД

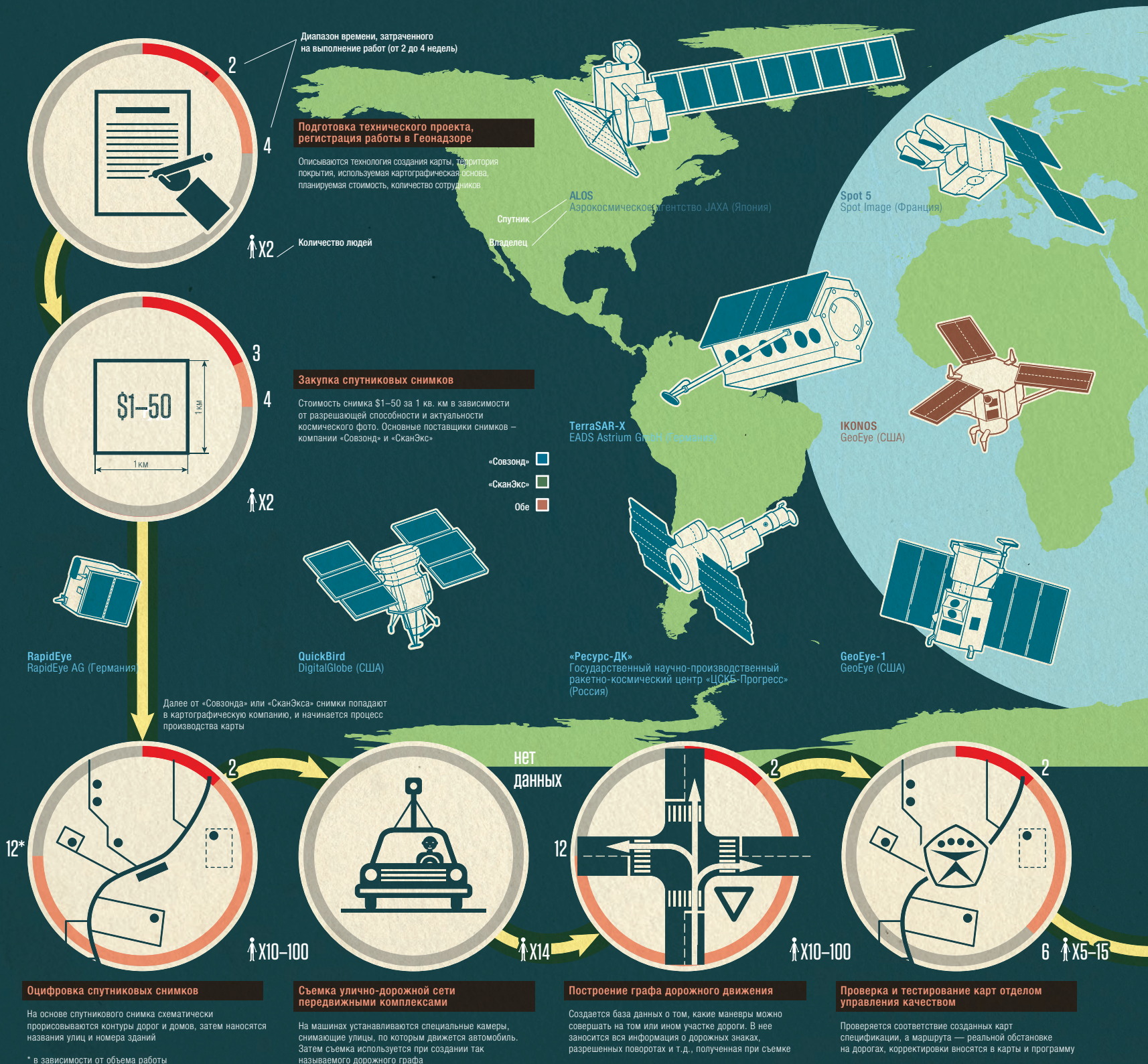
Главную роль в этой игре может исполнить АФК «Система», которая уже контролирует федерального оператора «Навигационно-информационные системы» (НИС), занимающегося развитием ГЛОНАСС. Кроме того, как стало известно газете «Коммерсантъ», АФК «Система» ведет переговоры о покупке крупнейшего в России игрока на рынке спутниковой навигации — ГК «М2М телематика». На этом, полагают участники рынка, «Система» не остановится, хотя сама компания осторожничает. «Государство могло бы пригласить большую частную структуру, которая объединила бы все разрозненные ФГУПы Росреестра, реформативировав всю эту отрасль в целях реального результата», — дипломатичен исполнительный вице-президент ее подразделения «Высокие технологии и промышленность» **Игорь Козлов**.

При такой конструкции «Система» сможет обязать остальных участников рынка закупать у нее основу для карт (данные о положении объектов, которые используются для написания программы-интерфейса). «Если все пойдет по худшему сценарию, это приведет к образованию в России монопольного игрока», — опасается Александр Буянов. Генеральный директор НИС **Александр Гурко**, впрочем, считает, что рынок монополизировать невозможно. «Он слишком сегментирован, высокотехнологичен и динамичен», — заявил он **СФ**.

Между тем время, отведенное Владимиром Путиным на создание карт для ГЛОНАСС, истекает через полгода. «Часть карт имеется в госсобственности. Если их не хватит, будем создавать. Не сможем сами — придется заказывать», — говорит Игорь Козлов. Так что и у частных игроков могут оказаться козырные карты.

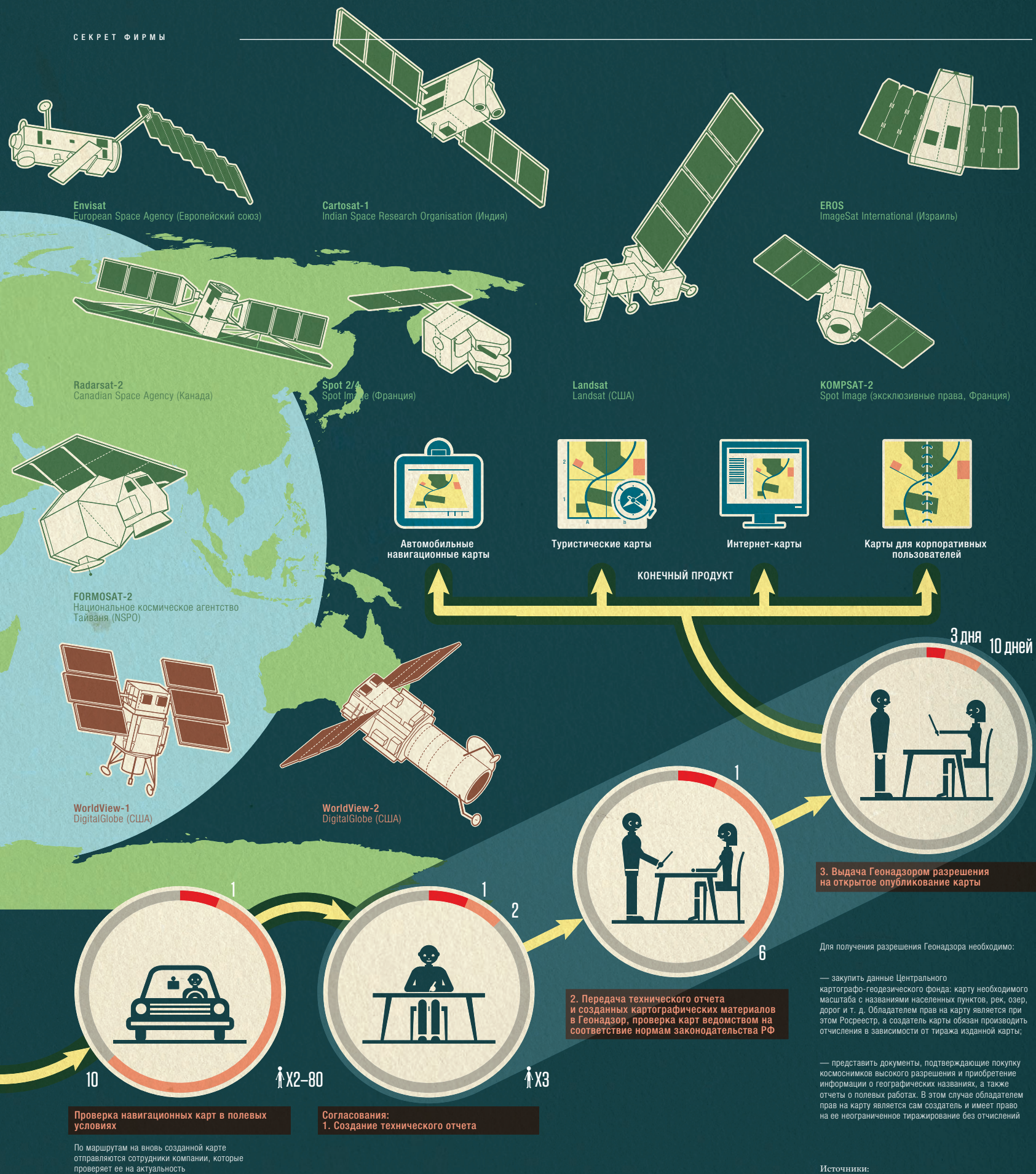


80% всей информации, с которой сталкивается человек, имеет пространственную привязку, уверяют картографы. «Секрет фирмы» выяснил, как превратить эту информацию в карту.



6-2010

СЕКРЕТ ФИРМЫ



ГЛУБОКОЕ ПРОСВЕЩЕНИЕ

Из чего состоит таблетка? Что входит в биодобавку? Подлинный ли перед вами изумруд? Создатель спектрометра «ИнСпектр» член-корреспондент РАН Игорь Кукушкин обещает ответить на подобный вопрос за доли секунды. Достаточно поднести вещество к небольшой (5 x 10 см) черной коробке, соединенной с ноутбуком, и та с помощью встроенного в нее лазера за считанные мгновения определит молекулярный состав вещества. Принцип действия прибора основан на рамановском рассеянии света — направленная на то или иное вещество электромагнитная волна изменяет свою частоту, и по интенсивности и спектру полученного излучения можно расшифровать состав вещества даже сквозь цветное стекло и прозрачную пластиковую упаковку.

До сих пор все попытки создания коммерчески успешных приборов, основанных на принципе рамановского рассеяния, разбивались о дороговизну конечных устройств. Встроенные в них мощный лазер, спектрометр и фотодетектор делали такие приборы излишне громоздкими и неудобными в применении.

Разработчикам «ИнСпектра» удалось создать портативное устройство, чувствительность которого в 20–100 раз выше, чем у аналогов. Сейчас идут последние доработки в конструкции прибора. Окончательный вариант, обещает гендиректор компании «ИнСпектр» Андрей Вакуленко, должен быть готов к осени. По размеру аппарат будет сопоставим с iPhone. Сейчас компания консультируется с потенциальными клиентами, чтобы адаптировать прибор к их нуждам.

В первую очередь Вакуленко рассчитывает на спрос со стороны промышленных компаний. У «ИнСпектра», уверяет он, уже есть предварительные договоренности с крупными

фармацевтами и производителями пищевых добавок. Кроме того, большой интерес к проекту проявляет Эрмитаж, рассчитывающий с помощью прибора проверять подлинность картин по составу краски.

Большинство имеющихся на рынке и сходных по функциям устройств основаны на принципах не рамановского, а инфракрасного излучения. Их стоимость, по словам Вакуленко, доходит до нескольких сотен тысяч евро. Первоначальная цена «ИнСпектра» составит 10 тыс. евро. До конца 2010 года прибор будет производиться ограниченными партиями — около 100 штук в месяц. К 2012 году компания планирует выйти на массовое производство. Эффект масштаба, полагает Вакуленко, позволит снизить стоимость прибора до \$400.

Ядро разработчиков прибора — команда 15 ученых из Института физики твердого тела. Полтора года назад в проект инвестировал фонд «ИнКубит», гендиректором и совладельцем которого является сам

Фото: Сергей Киселев, Глеб Уралов, Светлана Привалова



РАССЕЯННЫЙ

Гендиректор компании «ИнСпектр» Андрей Вакуленко видит вещи насквозь

ЭКСПЕРТ



ЕВГЕНИЙ АХМАДИШИН,
ДИРЕКТОР ПО ИНВЕСТИЦИЯМ
MINT CAPITAL

ВВИДУ МАЛЫХ РАЗМЕРОВ ПРИБОРА И ЕГО ПРОСТОТЫ СПРОС ОБЕЩАЕТ БЫТЬ ШИРОКИМ.

Рамановский метод известен относительно давно. Но снять рамановский отпечаток было дорого, прибор имел низкую чувствительность и большие размеры. Однако по мере того, как технологии развиваются, у ученых появляется возможность отряхнуть

пыль со старых технологий и скрестить с новой элементной базой. Что успешно и сделали господа из Черноголовки.

ИНВЕСТИРОВАТЬ

Вакуленко (помимо него доли в фонде имеют два ученых-физика). Точную сумму вложений Вакуленко не называет, однако отмечает, что на первом этапе «ИнКубит» обычно инвестирует около \$200–300 тыс.

В конце прошлого года в проект вошла компания «Тройка венчур». Инвестиции в проект ее директор по венчурным инвестициям **Артем Юхин** также не раскрывает. Доли в «Ин-Спектре», уверяет Вакуленко, теперь распределяются примерно поровну между учеными-разработчиками и инвесторами.

Также компания планирует внедрить технологию распознавания методом рамановской спектроскопии на рынок защиты от контрафакта. Совокупный рынок для обоих устройств Андрей Вакуленко оценивает в \$15 млрд — 1% рынка, говорит он, компании будет, в общем-то, достаточно.

ЭКСПЕРТ



ДМИТРИЙ ВАСЮТИНСКИЙ,
УПРАВЛЯЮЩИЙ ДИРЕКТОР
«АЛЬЯНС РОСНО УПРАВЛЕНИЕ АКТИВАМИ»

ЕСЛИ ПРИБОР ЛУЧШЕ, ЧЕМ У КОНКУРЕНТОВ, ПОЧЕМУ НЕ ПРОДАВАТЬ ЕГО ПО ТАКОЙ ЖЕ ЦЕНЕ?

Непонятно, из-за чего цена этого прибора для потребителя должна быть в пять раз ниже, чем у производителей из Германии. Разве для ювелиров и фармацевтов цена устройства является определяющим фактором? Кроме того, если речь идет о массовом рынке, нужны контакты не только с потенциальными потребителями, но и с каналами продаж (дистрибуторами).

ОТКАЗАТЬ

3D-ПЫЛЬ В ГЛАЗА



Международный авиасалон МАКС-2009. На дисплее экспозиционного стенда возникает глубокая трехмерная картинка безмянного города. По улицам снуют автомобили, кое-где собираясь в пробки. Направляем на экран специальное устройство, напоминающее указку, и отправляемся в полет по виртуальным улицам, словно какой-нибудь Нео из «Матрицы». По замыслу **Сергея Матвеева** (на фото), основателя компании-разработчика презентации «Элиговижн», такая трехмерная «презентация-игрушка», названная «Виртуальный мир ГЛОНАСС», помогает убедиться, что автомобилю, оснастному этой навигационной системой, проще объехать пробку. Ее заказчиком стала корпорация РКС, один из основных разработчиков ГЛОНАССа.

Подобные интерактивные 3D-презентации предназначены для работы в основном на выставочных стендах. «Элиговижн» делает их с 2008 года на базе собственных графических программ. «3D-интерактивом мы, например, тоже занимаемся, но чаще всего в рамках глобальных комплексных проектов для крупных клиентов, таких как «офис будущего» Сбербанка. Однако по опыту совместной работы с «Элиговижн» могу отметить: то, что они делают, вполне соответствует мировому уровню», — пояснил **Виталий Снежко**, заместитель генерального директора компании BS Graphics, одного из ведущих российских разработчиков решений для 3D.

Стоят такие трехмерные «игрушки» дорого, от 1 млн до 5 млн руб., и на средний бизнес явно не рассчитаны. Из крупных клиентов, по словам Сергея Матвеева, интерес к продукту выражали московские строительные фирмы Mirax Group и «Гута-девелопмент», но кризис их отсеял. Сейчас клиентами остаются в основном государственные компании, которых кризис практически не коснулся. Например, те же РКС (по их заказу «Элиговижн» уже разрабатывает новый проект) или Всероссийский выставочный центр. Пока компания Матвеева вынуждена ориентироваться на этот сегмент.

СОВСЕМ ЧПОКНУЛИСЬ



Кто не любит лопать пузырьки на защитной полиэтиленовой упаковке! Маркетолог **Мария Устинова** (на фото), работающая в крупной страховой компании (название она не раскрывает), решила превратить забаву в бизнес. В феврале она запустила проект «Чпокер» по продаже воздушно-пузырчатой пленки в индивидуальной упаковке. «Теперь можно купить то, что раньше могло попасть к вам только по случаю» — так позиционируется «пленка с пупырышками» на сайте «Чпокера».

Идея возникла спонтанно во время посиделок с другом **Александром Мидиным**, генеральным директором и совладельцем крупного производителя такой пленки, компании «Аэропак». Об идее, посмеявшись, впрочем, забыли. Однако год назад на конференции по продвижению товаров в условиях кризиса генеральный директор коммуникационного агентства Comunica **Михаил Умаров** в презентации приводил цифры с сайта «В контакте», согласно которым группа «любителей лопать пузырьки на пленке» насчитывает около 600 тыс. человек. Картинка сложилась. Затраты на проект Устинова не раскрывает. По расчетам **СФ**, инвестиции составили 5–10 млн руб. Пленку решили раскрасить в веселые желтый, оранжевый, розовый и шоколадный цвета. Пока продажи, признается Мария Устинова, идут исключительно через интернет (в лучшие дни — несколько десятков заказов; минимальный заказ на десять «Чпокеров» составляет 500 руб.), однако сейчас компания ведет активные переговоры с пятью региональными представителями и несколькими столичными сетями, включая «Республику» и «Хитзону». Их требования к качеству упаковки, однако, слишком высоки, сетует Устинова: они слишком увеличивают стоимость пленки, которую она планирует продавать не дороже «бутылки хорошего пива».





ПЕРСОНАЛЬНОЕ ДЕЛО

Коучинг



КРИВЛАЯ ПРАВДА

НА РЫНКАХ, ГДЕ КОНКУРЕНТЫ ОГОВАРИВАЮТ ОБЩИЕ ПРАВИЛА ИГРЫ, ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬ ВЫБИРАЕТ ИЗ ДВУХ ЗОЛ. УЧАСТВУЯ В СГОВОРЕ, ОН РИСКУЕТ НАРУШИТЬ ЗАКОН. ПЫТАЯСЬ ВЫЙТИ ИЗ НЕГО, МОЖЕТ ПРЕВРАТИТЬСЯ В ИЗГОЯ.

Во времена Средневековья в Европе была распространена весьма примечательная ересь. Ее сторонники переворачивали все ценности тогдашнего общества с ног на голову. Дьявола они считали добрым, а бога — злым, добродетели — пороками, а грехи — праведными делами. Как ни странно, подобное мышление свойственно не только средневековым еретикам, но и некоторым современным бизнесменам.

Февраль 2009 года стал для группы «Эдмос» (основной бизнес — продажа сувениров) самым тяжелым месяцем в ее истории: сокращение бюджетов заказчиков поставило компанию на грань выживания. Неожиданно замаячила надежда. В группу обратилась логистическая компания с просьбой подобрать сувениры для масштабной промоакции. Сделав расчеты, владелец «Эдмоса» **Виталий Гайдунько** обрадовался — заказ тянул на внушительную по меркам рынка сумму \$300 тыс. Это означало, что компания могла бы решить свои проблемы. Однако вскоре бизнесмен понял: чтобы получить лакомый кусок, придется приложить немалые усилия.

Как оказалось, заказ одновременно получили и другие участники рынка. Кроме того, логистическая компания вывесила информацию о нем на своем сайте. Таким образом, Гайдунько фактически стал участником тендера.

А выиграть тендер в «сувенирке» — дело совсем не простое.

По словам Виталия, на рынке есть некий «кодекс чести», которому следуют ведущие игроки. Согласно ему, исполнителю не стоит браться за заказы, если маржа опускается ниже определенного уровня. «Мы против ценовой конкуренции», — поясняет предприниматель. — Конкурировать надо по качеству сервиса, срокам исполнения заказа, гарантии его выполнения и условиям оплаты». Разумеется, никакого оформленного соглашения не существует. «Это просто правила игры, которые складываются в любой отрасли и которые нужны для того, чтобы избежать демпинговых обрушений рынка», — считает он. Нарушитель подобной договоренности не только вредит своей репутации на рынке, но и, как заявил **СФ** Виталий Гайдунько, рискует вызвать ответные

действия со стороны других игроков. Теоретически они могли бы вместе перехватить заказ компании, которая нарушила договоренность.

Руководитель «Эдмоса» не был уверен, что сможет выиграть тендер за счет сроков поставки и сервиса. Зато он считал, что, предложив цену на несколько процентов ниже «критического» уровня, компания сможет получить заказ (по его мнению, другие участники не стали бы демпинговать). Правда, предприниматель сомневался, имеет ли он моральное право на такой поступок.

БОРЬБА ПРОТИВОРЕЧИЙ

В его душе происходила трудная борьба. Одна ее часть требовала нарушить негласный кодекс, поскольку это принесло бы пользу компании. Другая настаивала на его соблюдении,



БИЗНЕС НА РАСПУТЬЕ

Виталий Гайдунько оказался перед непростым выбором: чтобы спасти компанию, он должен был пойти против установленных правил игры

потому что, развязав ценовую конкуренцию, Гайдунько нанес бы оскорбление товарищам по цеху.

«В этом кодексе нет смысла,— настаивала одна часть натуры предпринимателя,— ведь проиграв тендер, ты можешь вообще разориться». «Но другие игроки испытывают точно такие же проблемы, как и ты,— спорила с ней другая.— Разве можно спасти себя нечестными методами?»

«Ты же не собираешься класть эти деньги себе в карман,— продолжала требовать первая половина.— Они нужны тебе для благих целей». Но другая половина возражала: «Ты очень скоро встретишься со своими друзьями-конкурентами на следующем тендере. Как, нарушив договоренность, ты будешь смотреть им в глаза?» Довод в пользу сохранения хороших отношений с коллегами по бизнесу не выглядит таким уж слабым, если учесть, что демпингующий игрок может быть наказан.

В конце концов бизнесмен решил опустить цену ниже приемлемого уровня. «Тендер — это инструмент конкурентной борьбы,— сказал он себе.— Если можешь дать цену ниже — давай. Если не можешь, значит, ты слабый, отойди в сторону». Предложенные условия устроили заказчика, и стороны начали готовить документы для заключения контракта. Однако вскоре гендиректор «Эдмоса» о принятом решении пожалел.

НЕУМОЛИМАЯ ФОРТУНА

Спустя несколько месяцев после истории с тендером Виталий встретился на профессиональной конференции с руководителем одной из компаний-конкурентов. Тот предложил обсудить ситуацию за кружкой пива (о том, что «Эдмос» снизил цену, он узнал от заказчика). «Что же ты такое сделал? — сказал ему вчерашний

*ТЫ ОЧЕНЬ СКОРО ВСТРЕТИШЬСЯ
СО СВОИМИ ДРУЗЬЯМИ-КОНКУРЕНТАМИ
НА СЛЕДУЮЩЕМ ТЕНДЕРЕ.
КАК, НАРУШИВ ДОГОВОРЕННОСТЬ,
ТЫ БУДЕШЬ СМОТРЕТЬ ИМ В ГЛАЗА?*

соперник.— Ты ведь руководитель серьезной компании, разве можно так себя вести?» Гайдунько не нашел чем возразить. «Я извинился и признал свою ошибку»,— говорит он.

Гендиректор «Эдмоса» осознал, что ошибся, потому что желанный заказ его компания так и не получила. За день до подписания договора заказчик позвонил и объявил, что в целях экономии бюджета отказывается от сувениров. «Мы не решили проблемы и подмочили свою репутацию на рынке»,— грустно констатирует Виталий. Поступок приобрел в его собственных глазах еще более сомнительный оттенок, когда оказалось, что срыв заказа не повлек за собой катастрофы. Некоторое время компании было трудно, но уже с марта начали приходить новые клиенты. «Мы не только выжили, но и начали активно развиваться»,— утверждает гендиректор «Эдмоса».

Предприниматель признается, что сегодня ему стыдно за тот случай. «Вывод из всей этой истории один: не гонись за сиюминутной выгодой,— говорит Гайдунько.— Если хочешь далеко продвинуться в бизнесе, в первую очередь думай о его моральной стороне». Хорошие слова, вот только непонятно, как могут быть морально оправданы ценовые договоренности между конкурентами.





Ответ на вопрос, нарушил герой этику или нет, зависит от того, какой конкретно была договоренность между ним и его конкурентами. Если он лично дал обещание не выполнять заказы с низкой маржой — это один случай. Если же на рынке просто существует убеждение, что ценовая конкуренция недопустима, — совсем другой.

В первом случае поведение героя имеет моральное измерение. Если четкие договоренности все-таки были, то его поступок некорректен. Пообещал — выполняй. Для подобных ситуаций в российской деловой среде даже сложился особый термин — «понятийка». Следовать «понятийке» надо всегда. «Даже тогда, когда она противоречит законодательству?» — спросите вы. Нет, я не призываю нарушать законы. Просто если вы поняли, что договорились с конкурентами

о чем-то противозаконном, нужно публично сообщить своей партии о выходе из соглашения. Иначе ваше поведение будет вероломством.

Если все строится на принципе «давайте стараться избегать ценовой конкуренции», то этической компоненты в поступке героя нет. В этом случае критерием должна была быть экономическая целесообразность. Впрочем, даже с прагматической точки зрения развязывание ценовой войны — решение вредное. Сегодня на понижение сыграете вы, завтра — кто-то другой. В итоге бизнес может превратиться в подобие деловой игры «красное и черное», где одни участники ради своей выгоды топят других.

Однако независимо от того, была ли в дилемме героя моральная сторона, трудности он создал себе сам. Его терзания были вызваны двумя ошибками.

Во-первых, в самом начале истории он сделал неверное допущение — неадекватно оценил важность одной конкретной сделки для судьбы бизнеса. Если существование компании зависит от единственного контракта, значит что-то идет не так. Подобная зависимость — это слишком даже для кризисного времени. Управленец обязан использовать все преимущества своего бизнеса, а насколько я могу судить, в бизнесе героя одной из сильных сторон является возможность резко

сократить его масштаб, поскольку его главный актив — люди. Руководитель мог ликвидировать офис, предложить сотрудникам работать дома, уменьшить фиксированную зарплату, сохранив лишь сдельную форму оплаты труда.

Во-вторых, мне кажется, что герой действовал, руководствуясь эмоциями, не имея никакого стратегического плана. Именно поэтому он не мог понять, какой из вариантов правильный. Если бы путеводной нитью героя был, скажем, принцип экономической целесообразности, то он мог бы без всяких угрызений совести сбить цену. Но при этом стал бы заранее готовиться к войне со своими конкурентами.

На ошибках человек учится. Герой осознал, что выбор, каким бы он ни был, нужно делать сознательно, заглядывая в будущее. Это уже неплохо.

МАРК РОЗИН,
ПРЕЗИДЕНТ КОМПАНИИ
«ЭКОПСИ КОНСАЛТИНГ»

**ЕСЛИ СУЩЕСТ-
ВОВАНИЕ
КОМПАНИИ
ЗАВИСИТ
ОТ ЕДИНСТВЕН-
НОГО КОНТРАК-
ТА, ЗНАЧИТ
ЧТО-ТО ИДЕТ
НЕ ТАК**



АКТ

ДЛЯ ГЛАВЫ РОССИЙСКОГО ПРЕДСТАВИТЕЛЬСТВА ИТ-КОМПАНИИ WWPASS ВЛАДИМИРА МОЛОДЫХ ВСЯ ЖИЗНЬ — РОЛЕВЫЕ ИГРЫ. ОН ИХ ПРИДУМЫВАЕТ, В НИХ ИГРАЕТ, С ИХ ПОМОЩЬЮ РАЗРЕШАЕТ КОНФЛИКТЫ НА РАБОТЕ.

ГРУППОВОГО

ПЕРЕОДЕВАНИЯ

«Нижняя рубаха называется камиза. Белые, похожие на семейные, трусы — брэ. К брэ с помощью специальных подвязок крепятся шоссы — штаны-чулки», — описывает **Владимир Молодых** элементы традиционного средневекового наряда, пошив которого обошелся ему примерно в 9 тыс. руб. В коллекции Владимира десяток исторических костюмов разных эпох, все они побывали «в деле», то есть в ролевых играх — массовых развлекательно-драматических действиях. Молодых — один из старейших членов клуба «Золотые леса», крупного организатора ролевых игр. Сейчас он объединяет более 200 единомышленников.

Весной и осенью «Золотые леса» проводят тематические балы, посвященные той или иной исторической эпохе, а кроме того, организуют около десяти ролевых игр в год (в трех наиболее крупных участвовали по 1 тыс. человек и больше). Одна из них — по мотивам романа **Анджея Сапковского** «Ведьмак» — стала самой массовой для российского ролевого движения, задействовав 2,7 тыс. игроков.

«Читая книгу, ты видишь глазами буквы текста. Игра же воздействует на все органы чувств», — объясняет Владимир Молодых свою страсть. — Это такой интерактивный импровизационный театр, куда ты полностью вовлечен».

О ТОМ, КАК РЫЦАРЬ ИЗ ПРОШЛОГО ПРИДУМЫВАЕТ УСТРОЙСТВО ДЛЯ БУДУЩЕГО

Членские взносы в «Золотых лесах» невелики — 100 руб. в месяц, однако состоятельным членам клуба порой приходится скидываться на проведение игр по 1–10 тыс. руб. «„Золотые леса“ для меня — это не бизнес, — го-

ворит Владимир Молодых. — Здесь я деньги трачу, а не зарабатываю». Зарабатывает Молодых на ИТ-технологиях.

Он возглавляет российское отделение компании WWPass Corporation. Это стартап, который разрабатывает решение для идентификации и хранения данных. Проще говоря, создает устройство, способное заменить одновременно дисконтные и кредитные карты, ключи от дома, машины и дачи. Компания имеет отделения в США, Швейцарии и России, в ней работают около 100 человек. В российском офисе всего 20 сотрудников, в основном программисты. Сам Молодых, впрочем, не похож на классического программиста — скорее на крепкого управленца. Образование соответствующее: диплом мехмата МГУ, степень MBA Высшей школы экономики.

Ролевыми играми Владимир увлекся еще в детстве. Прочитав романы **Вальтера Скотта** «Айвенго» и «Квентин Дорвард», он на даче смастерил из дерева мечи и щиты. Вскоре вслед за другом записался в секцию фехтования. А летом после окончания школы принял участие в ролевой игре, которую устраивали поклонники книг **Джона Толкиена**.

В бытность бедным студентом Владимир сам шил средневековые рубахи — по выкройкам, найденным в интернете. Сейчас он заказывает костюмы у профессиональных портных. В гараже хранится собранный им арсенал: четыре меча, две сабли, две алебарды и палаш, доспехи — пять шлемов, кираса (цельные металлические пластины для защиты туловища) и бригантина (состоит из пластин, прикрепленных на тканевую основу). И это не считая «миллиона» мелких приспособлений для защиты рук и ног. Доспехи сегодня не проблема заказать в специализированных мастерских или, скажем, купить в магазинах товаров Средневековья (самый известный из них — «Донжон»). На всю коллекцию Молодых потратил около 250 тыс. руб.

ПОВСЕДНЕВНЫЙ КОСТЮМ ЗАПАДНОЕВРОПЕЙСКОГО ФЕОДАЛА СЕРЕДИНЫ XIV ВЕКА



① КОТАРДИ

Узкая, облегающая фигуру удлиненная куртка, распространенная в средневековой Европе. Материал — сукно, лен. Исторический источник: Grande Chroniques de France, 1380

② НАБИВНЫЕ СУКОННЫЕ ПУГОВИЦЫ

Исторический источник: Grande Chroniques de France, 1380

③ ПЕРЧАТКИ

Материал — кожа. Исторический источник: The Romance of Alexander. Flanders, 1340

④ ПОЯС, ПОЯСНАЯ СУМКА

Материал — кожа. Пряжки, хвостовик — латунь. Исторический источник: Chronicles de St. Denis, 1364-1372

⑤ ФЛЯГА

Материал — вошенная кожа. Исторический источник: The Medieval Household, Daily Living, 1150-1450

⑥ ШОССЫ

Узкие мужские штаны-чулки, прикрепляются к поясу плечевой одежды. Материал — сукно. Исторический источник: Chronicles de St. Denis, 1364-1372

⑦ БОТИНКИ

Материал — кожа. Исторический источник: Bible Historiale, by Guiard de Moulins, France, 1400





ГОСПОДА ОФИЦЕРЫ

На весенний бал «Золотых лесов» Владимир Молодых надел кирасирский мундир 20-х годов XIX века



РАЗРЕШИТЕ ПРИГЛАСИТЬ

Подхватывая даму, Молодых тут же теряется в вихре стремительно вальсирующих пар



ВЫСШЕЕ ОБЩЕСТВО

Умение поддержать светскую беседу входит в джентльменский набор истинного кавалера

О ТОМ, КАК ПАДЕНИЕ КОНСТАНТИНОПОЛЯ НЕ СОСТОЯЛОСЬ

«Можно прослушать стандартный курс по психологии, а можно прожить в игре несколько разных жизней — эффект будет не хуже», — рассуждает глава российского офиса WWPass.

В играх его как раз и привлекает возможность почувствовать себя персонажем других времен. Одно из самых сильных переживаний Владимира испытал два года назад, играя белогвардейского офицера.

— Игра «На той гражданской» была посвящена событиям в России начала XX века. В подмосковном лесу мы разбили два лагеря: белогвардейской армии Деникина и Красной армии Восточной Украины, — вспоминает Молодых. — Днем воевали, красные перестреливались с белыми (оружием для страйкбола, стреляющим пластмассовыми шариками. — СФ). Вечерами я в офицерском клубе играл в бильярд.

Случайно Молодых увидел, как его «однопольчанин» «избивает» 14-летнего подростка, который «украл» у кого-то еду. Владимир вмешался, накормил ребенка. И именно этот подросток в последний день игры воткнул ему нож в спину, оказавшись одним из «неуловимых мстителей».

Подготовка ролевой игры похожа на разработку игр компьютерных, уверяет Молодых. Сюжет может быть основан на известной книге, фильме или же полностью придуман. Можно играть во все, что будоражит воображение организаторов. После того как придумана основная идея, авторы разрабатывают геополитическую и экономическую обстановку, религию и обычаи. Составляют список ролей, к каждой из которых полагается так называемая вводная — краткая характеристика и биография персонажа. Отдельно оговариваются модельные правила — что-то

вроде общепринятых условных обозначений (например, что после трех ударов мечом игрок считается мертвым). Затем выбирается место для игры, которое согласовывается с владельцами земли, госорганами (лесничеством, пожарными и т. д.).

Главная задача организаторов — смоделировать глобальный конфликт, который будет двигать сюжетную линию игры и задействует всех персонажей (например, война). Жесткого сценария нет — в рамках заданной роли герои могут делать что угодно, даже менять ход исторических событий. Именно так произошло в любимой игре Владимира Молодых «Константинополь» три года назад.

«Крепостная стена. Где-то вдалеке бьют турецкие барабаны, звонят колокола. Турки вот-вот ворвутся в Константинополь и возьмут его», — описывает ситуацию Владимир. Четверо «византийцев» изображают «плохих парней» — богатых бездельников, взяточников и дебоширов. К концу игры каждый из них оказался перед выбором: сбежать из осажденного города или героически умереть. Владимира воодушевило, что перед лицом опасности люди способны проявить свои лучшие качества: к спасительному кораблю (в озере неподалеку стояли лодки для «беглецов») направился лишь один из «бездельников», а трое других надели доспехи, чтобы сражаться за родной город. Падение Константинополя так и не состоялось: участники, игравшие византийцев, сумели отразить нападение турок.

Это огромный кайф творца, признается Молодых, когда ты долго пишешь разные правила, модели, а потом все это вдруг оживает на твоих глазах, наполняясь эмоциями игроков. Впрочем, самому надеть средневековые доспехи, взять в руки меч и ринуться в бой — кайф ничуть не меньший.

НАДУВАНИЕ МЫЛЬНЫХ ПУЗЫРЕЙ КАК МЕТОД ОБУЧЕНИЯ

По словам Молодых, ролевые игры частично берут начало в образовательных технологиях, которые развивались в Советском Союзе еще в 1950-е годы. В их основе — метод **Георгия Щедровицкого**, когда с помощью игровых инсценировок люди решают производственные задачи. Поняв позиции конфликтующих сторон, участники могут найти общее решение. Метод Щедровицкого лежит в том числе в основе обучающих методик Центра инновационных образовательных технологий (ЦИОТ) при факультете глобальных процессов МГУ. Этот центр основали в 2008 году друзья Владимира Молодых, и сегодня он с ними сотрудничает. В активе ЦИОТ — ролевые игры по мотивам выборов на Украине, ситуации в Чили времен переворота **Аугусто Пиночета** и

за окном бушевал реальный кризис, однако мыльный пузырь все равно надулся и лопнул у всех на глазах», — вспоминает Владимир Молодых одну из игр. «Пузырем» стали страховые обязательства по рынку недвижимости — прямая аналогия с дефолтом по ипотечным облигациям на рынке США. Хотя игровой кризис преодолеть не удалось, результатами игры Молодых остался доволен. «Мы смогли на практике показать, каким образом работает финансовая пирамида», — говорит он.

Игровые практики Молодых применяет и в собственной компании. С их помощью ему удалось всего за полдня устранить разногласия между отделом маркетинга и разработчиками. Первые хотели сделать акцент на удобстве нового устройства, а вторые — на безопасности. Тогда гендиректор предложил сотрудникам разделиться на команды, каждая



**ВЛАДИМИР
НАКОРМИЛ
РЕБЕНКА.
И ИМЕННО ЭТОТ
ПОДРОСТОК
В ПОСЛЕДНИЙ ДЕНЬ
ИГРЫ ВОТКНУЛ
ЕМУ НОЖ В СПИНУ,
ОКАЗАВШИЙСЯ
ОДНИМ ИЗ
«НЕУЛОВИМЫХ
МСТИТЕЛЕЙ»**

др. За символическую плату Владимир помогает друзьям адаптировать математические модели, используемые серьезными экономистами, для применения их в студенческих деловых играх. К примеру, в игре «Капитал» для студентов экономических специальностей смоделирована ситуация нынешнего финансового кризиса. Участники делятся на группы: нефтедобытчики, строительные компании, страховщики и инвестбанки, госучреждения и т. д. Они ведут переговоры, чтобы заработать как можно больше символических денег. Но главным событием становится приближающийся кризис. «Все студенты знали теорию,

из которых вживалась в образы разных групп заказчиков и потребителей. Почувствовав на себе, что важно покупателям, сотрудники договорились: при разработке устройства акцент сделать на его удобстве, а клиентам, озабоченным безопасностью, предложить дополнительные опции.

Ролевые игры помогают понять точку зрения других людей, и в этом их совсем не игрушечная ценность.





ПОСЛЕДНЯЯ КНИГА ИНДИЙСКОГО ГУРУ КОРПОРАТИВНЫХ ФИНАНСОВ ЗНАКОМИТ НЕ СЛИШКОМ ПОДГОТОВЛЕННОГО ЧИТАТЕЛЯ С МИРОМ РИСКА И ТРЕЗВОГО РАСЧЕТА.

«ПОБЕРЕГИСЬ» ПО-ИНДИЙСКИ

Асват Дамодаран
СТРАТЕГИЧЕСКИЙ РИСК-МЕНЕДЖМЕНТ: ПРИНЦИПЫ И МЕТОДИКИ

М.: Вильямс, 2010

Асват Дамодаран — один из многих индусов, сделавших академическую карьеру в США. Профессор Университета Нью-Йорка. Известный специалист по оценке активов, его фундаментальный труд уже выходил в России. По его учебнику корпоративных финансов учатся тысячи студентов, тут он уступает, пожалуй, только Брейли и Майерсу. Но если книга последних известна своим юмором, то за Дамодараном признают умение доходчиво, ничего не пропуская, буквально разжевывать самые сложные понятия. Даже о сферах, где царит математика, он пишет так,

что начинаешь думать: это далеко не rocket science. «Системно и понятно» — вот его девиз.

Эта книжка не исключение, и, если вы хотите «главное про риск-менеджмент», Дамодаран подойдет. Но книга нужна банкирам или игрокам на фондовом рынке. Про риски металлургического или сахарного завода там ничего нет. Хотя можно найти полезные главы про хеджирование, например реальные опционы или сценарное планирование. Каждому в России не помешает понять, что же такое риск. А то по итогам осени 2008-го кажется, что очень многие о таком понятии просто не знают. На «авось» просьба не ссылаться: недо развитость не может быть признана национальной особенностью.

Аннет Айрис, Жак Бюген
УПРАВЛЕНИЕ МЕДИАКОМПАНИЯМИ

М.: Университетская книга, 2010

Книга преподавателя INSEAD и консалтера из McKinsey хороша тем, что она с пылу, с жару — прошлогодняя. Российским медиаменеджерам — по определению самоучкам — она дает системный взгляд на то, как в отрасли дела обстоят там, за бугром, да и просто показывает, как устроены мозги их зарубежных коллег. Когда рушатся устои бизнеса и профессии, это очень немало.



Сергей Сандер
ЖИЗНЬ И РАБОТА ЗА РУБЕЖОМ

М.: Манн, Иванов и Фербер, 2010

Подобные книги, правда редко, издают американцы — «Как стать экспатом» или что-то вроде того. У них это экзотический способ для искателей приключений. А у нас круг читателей может оказаться очень широким. Книга небольшая, поэтому по определению не handbook, а так, для первого ознакомления с темой.



Лари Коин и Лора Колин
СЕМЕЙНЫЙ БИЗНЕС: ОТ КОНФЛИКТОВ К УСПЕХУ

М.: Добрая книга, 2010

Семейный бизнес не так уж и распространен в России. Первая глава в этой книге называется «Папа-хозяин», в 90% случаев на этом все и заканчивается. Но уж если так случилось, что вы каким-то боком вовлечены в бизнес — как сын, невестка или даже дядя, то можете почитать. Другой возможности узнать, как у них там принято разруливать кучу сопутствующих проблем, вы на русском не найдете.



ЧТО ЧИТАЕТЕ?

ВЛАДИМИР БОГОМОЛОВ
МОМЕНТ ИСТИНЫ

ПЕРЕЧИТАЛ КНИГУ. ФИЛЬМ «В АВГУСТЕ 44-ГО» НЕ ОТРАЖАЕТ НЮАНСЫ. А В КНИГЕ ПОТЯСАЮЩЕ ПОКАЗАНЫ УМНЫЕ И ТАЛАНТЛИВЫЕ ЛЮДИ, КОТОРЫМ УДАЛОСЬ ПРОВЕСТИ СЛОЖНЕЙШУЮ ВОЕННУЮ ОПЕРАЦИЮ.



АНДРЕЙ ЮКОВ,
ОСНОВАТЕЛЬ И ПАРТНЕР ЮРИДИЧЕСКОЙ КОМПАНИИ «ЮКОВ, ХРЕНОВ И ПАРТНЕРЫ»

ПЯТЬ ДЕЛОВЫХ БЕСТСЕЛЛЕРОВ

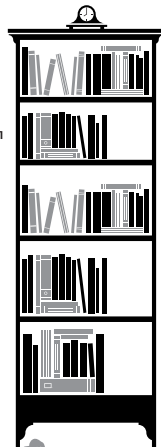
Кармин Галло
Презентация. Уроки убеждения от лидера Apple Стива Джобса
Манн, Иванов и Фербер, 2010

Леннарт Дальгрэн
Вопреки абсурду. Как я покорил Россию, а она — меня
Альпина бизнес букс, Юнайтед пресс, 2010

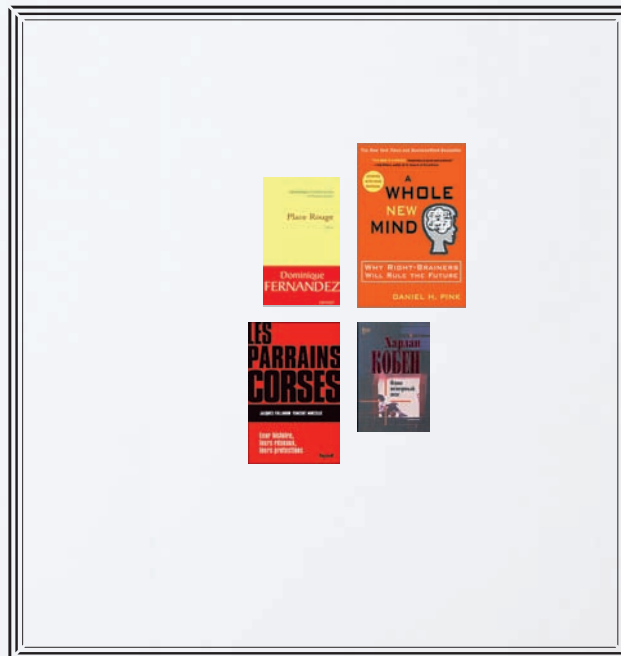
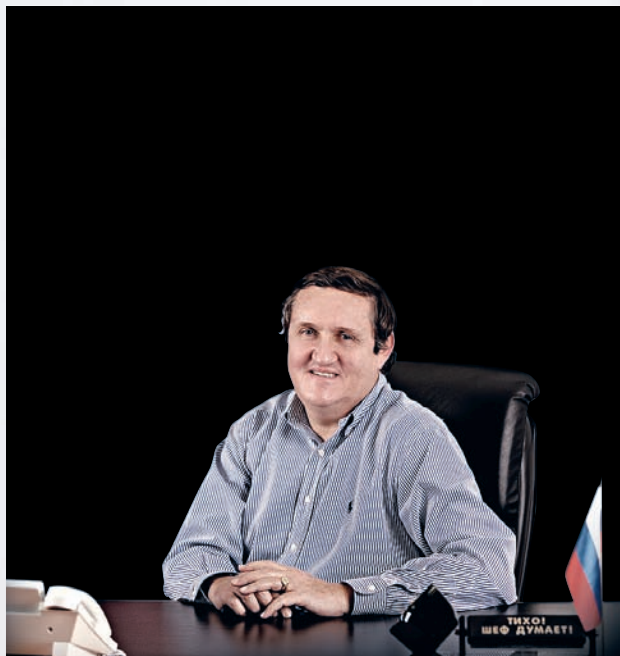
Николай Стариков
Спасение доллара — война Питер, 2010

Гэвин Кеннеди
Договориться можно обо всем! Как добиваться максимума в любых переговорах
Альпина публишерз, 2010

Стивен Кови
Семь навыков высокоэффективных людей
Альпина бизнес букс, 2009



ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР RESKITT BENCKISER ПО РОССИИ И СНГ БРУНО ДЕ ЛАБАРР ЗА НЕДЕЛЮ ПРОЧИТЫВАЕТ БОЛЬШЕ ОДНОЙ КНИГИ. ЭТО НЕ ТОЛЬКО ДЕЛОВАЯ ЛИТЕРАТУРА, НО И РОМАНЫ, ДЕТЕКТИВЫ, БИОГРАФИИ. С ПОМОЩЬЮ КНИГ ОН ПЫТАЕТСЯ ПОНЯТЬ ЗАГАДОЧНУЮ РУССКУЮ ДУШУ.



Доминик Фернандес КРАСНАЯ ПЛОЩАДЬ

Это история французского художника, который в 2007 году был приглашен в Москву владелицей одной известной художественной галереи для рекламы его картин. Это путешествие пяти героев в современные Москву и Санкт-Петербург, которое дает некоторое представление о «русской душе» и реальности. Именно этим книга мне и понравилась: она помогает лучше понять современные российские реалии и то, как они противостоят западному менталитету.

Дэниэл Пинк АБСОЛЮТНО НОВОЕ МЫШЛЕНИЕ

Книга раскрывает тезис о переходе из эпохи промышленного производства, в котором властвовала логика, в эпоху торговли, обучения и мышления, обусловленного интуитивным пониманием вещей. Если попытаться в одной фразе выразить главную идею этой книги, то получится вот что: «Вы никогда не найдете истину, если будете ее искать в чьих-то чужих словах и поступках. Единственный способ ее обнаружить — это прислушаться к своему внутреннему смыслу и открыть ее в самом себе».

Харлан Кобен ОДИН НЕВЕРНЫЙ ШАГ

Детективный роман. Известный детектив Майрон Болитар должен защитить восходящую звезду американского баскетбола, которому начали поступать анонимные угрозы по телефону. Эта книга из тех, которые открываешь и закрываешь только тогда, когда уже дочитал. В ней сочетаются и развлечение, и юмор, и ироничный взгляд на американское общество, и напряжение, не отпускающее читателя в ожидании развязки.

Жак Фоллору, Винсент Нузий КРЕСТНЫЕ ОТЦЫ КОРСИКАНСКОЙ МАФИИ

Два французских журналиста рассказывают историю корсиканской мафии с 1945-го по 2009 год. Это очень большая книга (400 страниц), она содержит многочисленные интервью и подлинные архивные документы о том, как мафиозные кланы, основанные на Корсике, расширяли свое влияние сначала во Франции, а затем и по всему миру, и они до сих пор очень сильны. Ужас как страшно!

НИЧТО
ЧЕЛОВЕЧЕСКОЕ
ИМ НЕ ЧУЖДО —
ПЕРВЫЕ ЛИЦА
КОМПАНИЙ
ПОДЕЛИЛИСЬ
С «СЕКРЕТОМ
ФИРМЫ»
РАДОСТНЫМИ
СОБЫТИЯМИ,
КОТОРЫМИ
ЗАПОМНИЛСЯ
ИМ ПОСЛЕДНИЙ
МЕСЯЦ.



ВЛАДИМИР ТОКАЕВ

ГЛАВА
ПРЕДСТАВИТЕЛЬСТВА
IDEAL STANDARD
INTERNATIONAL
В РОССИИ

«В начале мая я отдыхал в прекрасном курортном местечке Рогашка Слатина в Словении, которое славится своей уникальной водой, содержащей магний. Считается, что она благотворно влияет на сердце и общее самочувствие. Побывал в крупнейшей в Восточной Европе карстовой пещере и на озере Блед».



РОМАН САРКИСОВ

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ
ДИРЕКТОР
ТЕЛЕКАНАЛОВ
«2X2» И MTV

«Мы провели четвертую по счету „Ночь анимации“ в кинотеатре „Октябрь“. Осилили высоченную планку: показали в России мультфильм „Шрек-4: навсегда“ за неделю до мировой премьеры в Лос-Анджелесе. На показ пришло 4 тыс. человек — не протолкнуться. Самому мне, правда, посмотреть фильм не удалось».



ДМИТРИЙ АБРИКОСОВ

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ
ДИРЕКТОР
«ТОВАРИЩЕСТВА
А. И. АБРИКОВО
СЫНОВЕЙ»

«Возрождение кондитерской компании, основанной моими предками, радует больше всего. В середине мая мы оказали поддержку первому Пушкинскому балу Российского дворянского собрания, где мне посчастливилось познакомиться с потомком Александра III Павлом Куликовским».





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 — и Вы подписаны. Скретч-карты выпускаются сроком подписки на 1, 3 и 6 месяцев.

Приобрести скретч-карты Вы можете в редакции ИД «Коммерсантъ»: тел. (495) 721 2882, в курьерской службе доставки «Москартсервис»: тел. (495) 925 8893, www.cardservice.ru или в интернет-магазине «Звони.Ру»: тел. (812) 33-66-099, www.zvoni.ru.

Обновленный ежемесячный журнал «Коммерсантъ Секрет фирмы». Стратегия и тактика бизнеса, действующие лица, банк решений — журнал для тех, кто знает свое дело.



подписка на 6 месяцев на журнал

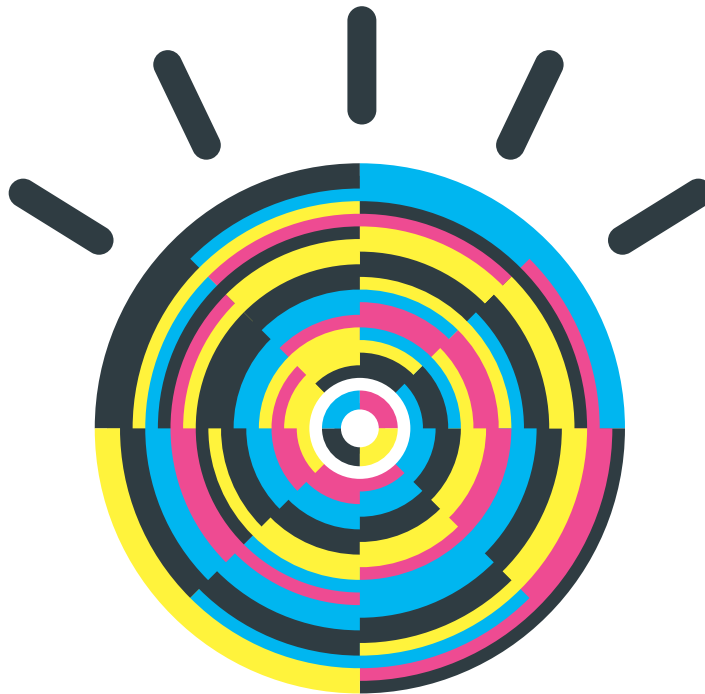
Коммерсантъ

Секрет фирмы



служба подписки: 8 800 200 25 56
www.kommersant.ru

9 9 9 9 9



Растущий бизнес – двигатель разумных перемен

Мы живем в эпоху глобально интегрированных экономики и общества. На мировой рынок теперь может выйти любая компания, независимо от ее размера и местоположения. Мир становится меньше: Интернет и возможность обмена информацией в реальном времени позволяют людям, процессам и устройствам связываться между собой гораздо быстрее и чаще, чем раньше. К 2011 году в Интернете будет два миллиарда пользователей и триллион соединенных между собой объектов.

Но это не все, что происходит сегодня в мире. Планета становится разумнее, и это открывает перед нами новые перспективы. Сегодня устройства, системы и бизнес-процессы в области разработки, производства и реализации товаров и услуг становятся все более технологически оснащенными, взаимосвязанными и интеллектуальными.

Это происходит во многом за счет того, что разнообразных источников инноваций, благодаря которым планета становится разумнее, появляется все больше и больше. На первый взгляд может показаться, что все эти перспективы касаются только крупных предприятий. Но на самом деле двигателем экономического роста с недавних пор служит именно растущий бизнес.

Сегодня IBM совместно со своими бизнес-партнерами и тысячами развивающихся компаний по всему миру

работает над тем, чтобы сделать планету разумнее. Мы предлагаем знания и инструменты, необходимые для повышения эффективности работы и прибыльности бизнеса. Эти многофункциональные и доступные по цене решения помогают растущему бизнесу повышать продуктивность, достигать большего с меньшими ресурсами, активно осваивать новые технологические возможности.

В сотрудничестве с IBM в европейской компании Implanet создали более эффективную бизнес-модель, позволяющую отслеживать состояние хирургических имплантатов на любом этапе цепочки поставок. С помощью IBM в английской компании Ecotricity смогли упростить обработку данных и повысить качество предоставления услуг, и теперь все больше и больше потребителей могут получать экологичную электроэнергию.

Мы живем в увлекательное время, которое ставит перед нами массу трудных задач, но при этом открывает и массу небывалых возможностей. Планета становится разумнее, и в процессе этого становления растущий бизнес, с помощью IBM, начинает играть на рынке все более важную роль, которая раньше в основном отводилась предприятиям-гигантам.

Растущий бизнес – двигатель разумных перемен. Зайдите на ibm.com/engines/ru и убедитесь в этом сами. Сделаем планету разумнее.

