

7

июль

sf.kommersant.ru

# Секрет фирмы

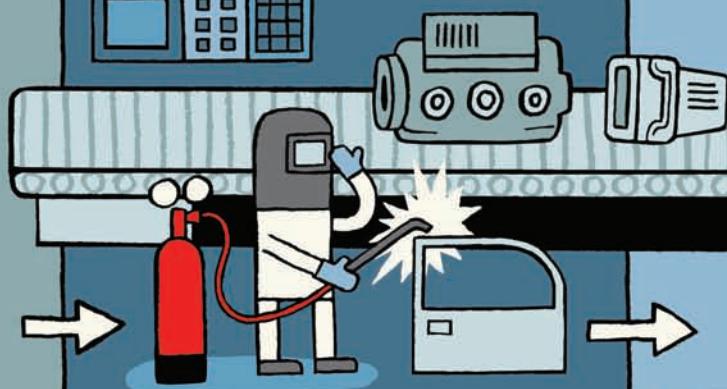
## ПРОИЗВОДСТВО

СБОРЧНЫЕ ПРОИЗВОДСТВА

ПРОИЗВОДИТЕЛИ КОМПЛЕКТУЮЩИХ И ДЕТАЛЕЙ



СБОРЧНЫЕ ПРОИЗВОДСТВА



СТАНКОСТРОИТЕЛИ

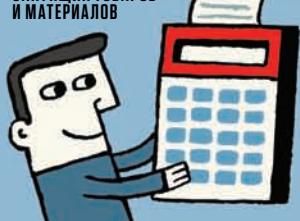


ЗАКУПЩИК ТОВАРОВ И МАТЕРИАЛОВ

ТОРГОВЫЙ ДОМ

ГАРАНТИЙНЫЙ СЕРВИС

ТАМОЖЕННЫЙ БРОКЕР



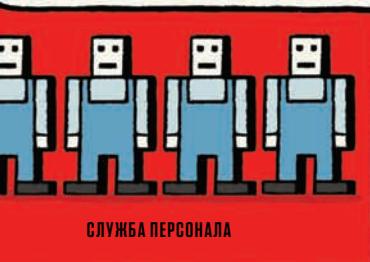
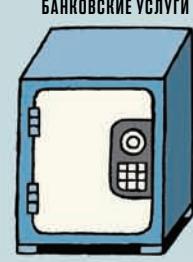
## КОММЕРЧЕСКИЕ СТРУКТУРЫ

РР И МАРКЕТИНГ

БАНКОВСКИЕ УСЛУГИ

ЮРИДИЧЕСКАЯ ПОДДЕРЖКА

ДИЗАЙНЕРСКОЕ БЮРО



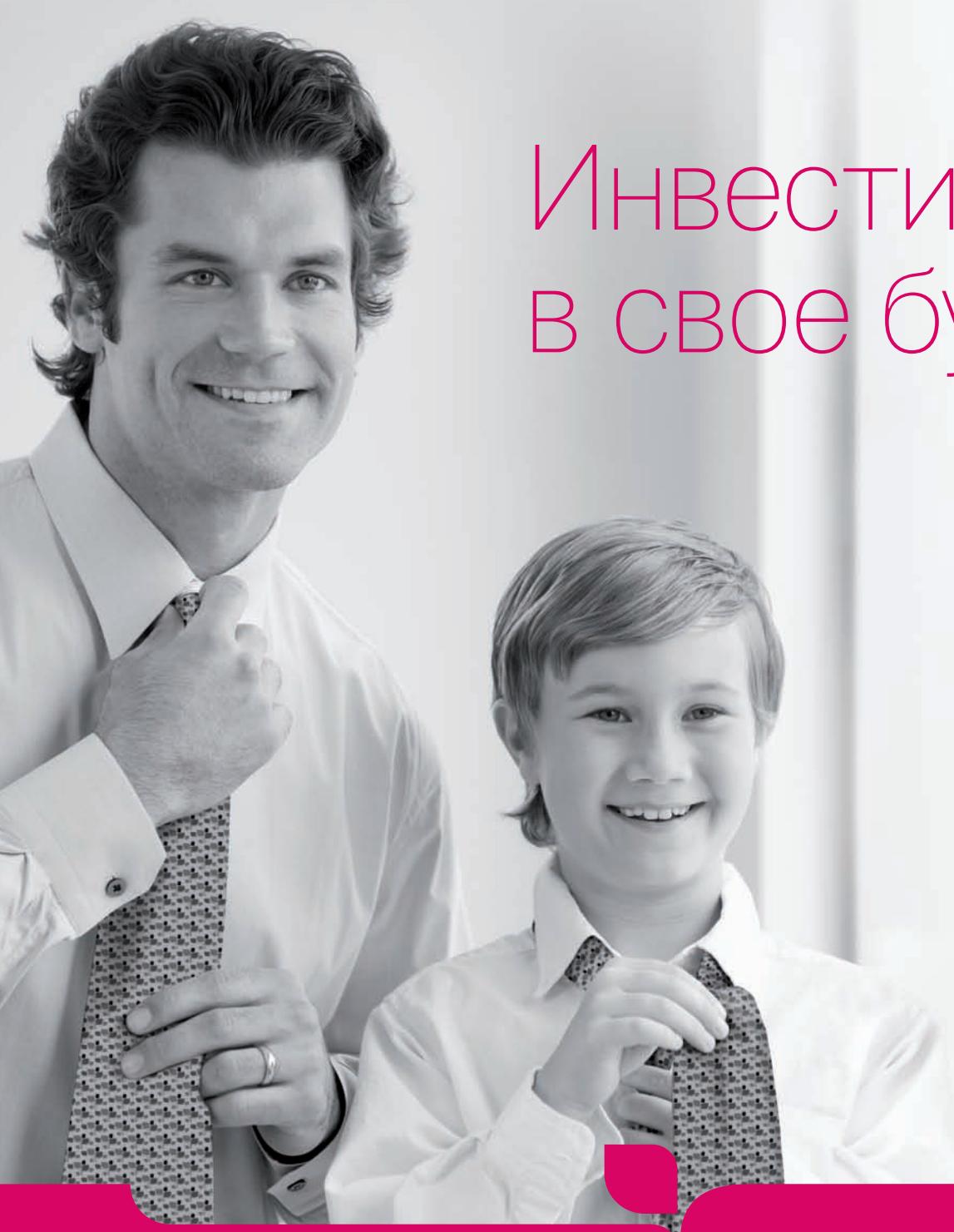
СКЛАДСКОЙ КОМПЛЕКС

ОХРАННОЕ ПРЕДПРИЯТИЕ

ИНФРАСТРУКТУРА

УПРАВЛЕНИЕ НЕДВИЖИМОСТЬЮ





Инвестируйте  
в свое будущее!

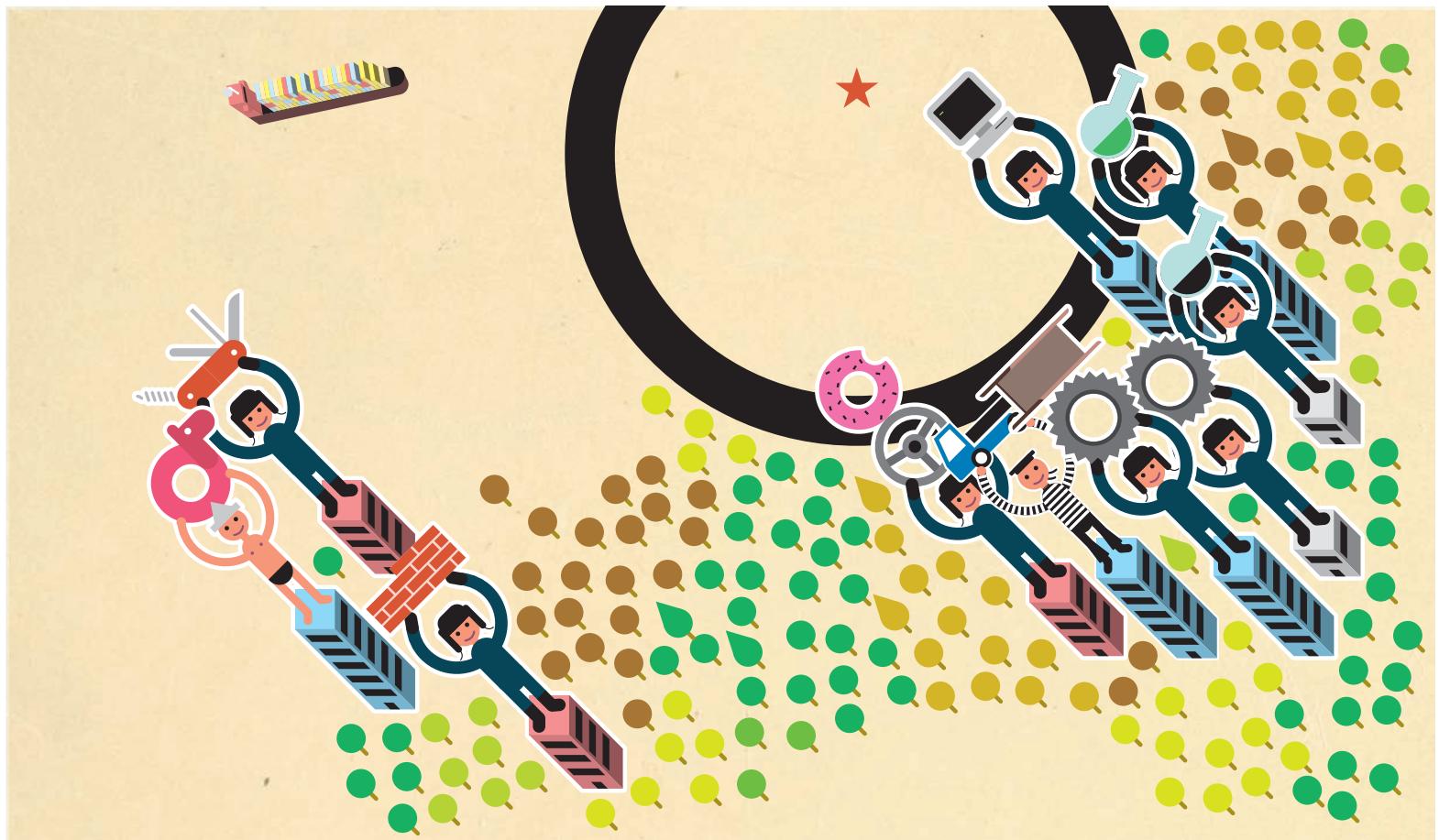
Актуальные решения эффективного  
размещения денежных средств

- Высокие процентные ставки по депозитам
- Гибкие условия размещения

(495) 981-3-981  
(800) 200-46-63



Ренессанс Кредит



64

## ТЕМА НОМЕРА

- |    |   |
|----|---|
| 64 | ГРАНИЦЫ<br>Технопарки как «окна в Европу» посреди тотальной бюрократии и инфраструктурного запустения   |
| 70 | ЦЕНТР<br>Инвестиционный рай в ОЭЗ «Липецк» продлится ровно столько, сколько федеральные власти будут терпеть скромный пока доход от многомиллиардных вложений |
| 73 | КОРПОРАЦИИ<br>Столкнувшись с трудностями в развитии бизнеса, акционеры «Нордтекса» вложились в создание технопарка  |
| 76 | РЕГИОНЫ<br>Как Калуга построила промышленный кластер из ничего — и без федеральной опеки  |

12

## ИНФОРМАЦИОННОЕ ПОЛЕ

- |    |   |
|----|---|
| 12 | ТРЕНД<br>Товары для новорожденных как способ возместить в кризис потери на других направлениях  |
| 14 | ПЕРЕДЕЛ<br>Зачем производитель холодильного оборудования для торговли «Полаир» идет в HoReCa  |
| 14 | ЭКСПЕРИМЕНТ<br>Заявляющая о выходе на IPO компания РНТ бурно растет на многообещающем рынке. Вот только для успешного размещения ей надо подрасти раз в сто |
| 16 | НАСТРОЕНИЕ Сергея Недорослева и Дмитрия Потапенко   |

Инфографика: Тимур Шабаев



## СОДЕРЖАНИЕ

18	<b>С Т Р А Т Е Г И Я</b>	
18	<b>ПОЛИГОН</b> Основатель обувной сети «Монарх» Ярослав Живов стал первым крупным российским обувщиком, который не побоялся сделать ставку на чужие брэнды	
26	<b>ГЕНШТАБ</b> Алексей Калинин, соуправляющий партнер Baring Vostok Capital Partners, рассказал основателю «Инмарко» Дмитрию Докину, куда вкладывать деньги	
32	<b>КОНТРАТАКА</b> Попытка подконтрольной «Уралсибу» корпорации «Органик» продавать в супермаркетах европейские биопродукты провалилась. Тогда в «Органике» решили выращивать свои	
38	<b>П Е Р С П Е К Т И В Ы</b>	
38	<b>ЗЕЛЕНАЯ ЗОНА</b> Некролог на смерть «Аватара»	
42	<b>ПЕРЕЗАГРУЗКА</b> Почему гомосексуальный компьютерный ботаник индийского происхождения завтра станет сенатором США	
44	<b>ТОЧКИ ВХОДА</b> Лучшее из мировых блогов	
46	<b>ИДЕИ</b> Джесси Шелла и Дипака Лала	
48	<b>Т А К Т И К А</b>	
48	<b>БРЭНДИНГ</b> Что ждет премиальный квас от «Очаково» за 1 млрд руб.	
54	<b>МАРКЕТИНГ</b> Как работает рекламное агентство, берущее деньги за результат	
60	<b>МЕНЕДЖМЕНТ</b> Почему дистрибутору рыбы не по зубам собственная специализированная розница	
78	<b>И Н В Е С Т И Ц И И</b>	
78	<b>ТОЧКИ РОСТА</b> Производители открытого ПО поставили производство и продажи с ног на голову, чтобы отвоевать потребителя у Microsoft	
84	<b>СТАРТАПЫ</b> Склады Андрея Коркунова, скидки оптом и уроки английского от робота Джорджа	
86	<b>П Е Р С О Н А Л Й Н О Е Д Е Л О</b>	
86	<b>ДРУГАЯ ЖИЗНЬ</b> Совладелец компании «Паркет-холл» Андрей Линер обнаружил немало общего между менеджментом и верховой ездой	
6	<b>ПОЧТА</b>	
8	<b>БАНК РЕШЕНИЙ</b>	
96	<b>РАДОСТИ ЖИЗНИ</b>	



**ОБЛОЖКА**  
«Секрет фирмы» нарисовал будущее российской промышленности

Инфографика:  
Alan Sanders



**КНУТЫ И ПРЯНИКИ**  
АНДРЕЯ ЛИНЕРА

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

1-ОНЕ.ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ  
10 сентября  
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

SUPER

AMOLED

ULTRA BRILLIANT DISPLAY

TURN ON TOMORROW\*

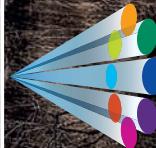
SAMSUNG



создай свой

мир

Samsung Apps



Загружай приложения каждый день  
Смартфон Wave  
Новая волна возможностей

Samsung Wave

• Super AMOLED-дисплей • Новая передовая мобильная платформа bada

• Магазин приложений Samsung Apps • Пользовательский интерфейс TouchWiz 3.0

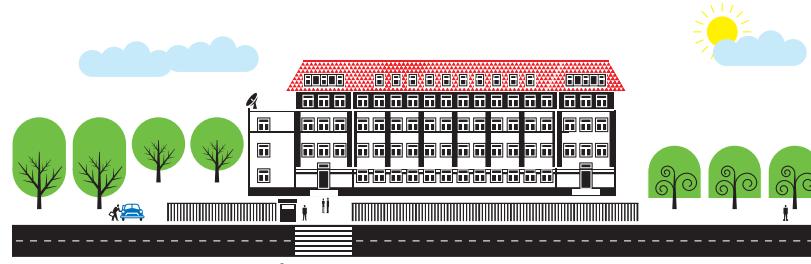
• Социальный сервис Social Hub • Металлический корпус

Единная служба поддержки: 8-800-555-55-55 (звонок по России бесплатный). [www.samsung.com](http://www.samsung.com)

\* Навстречу будущему. Товар сертифицирован. Реклама.

## КОМАНДА

СЕКРЕТ ФИРМЫ



## РЕДАКЦИЯ ЖУРНАЛА

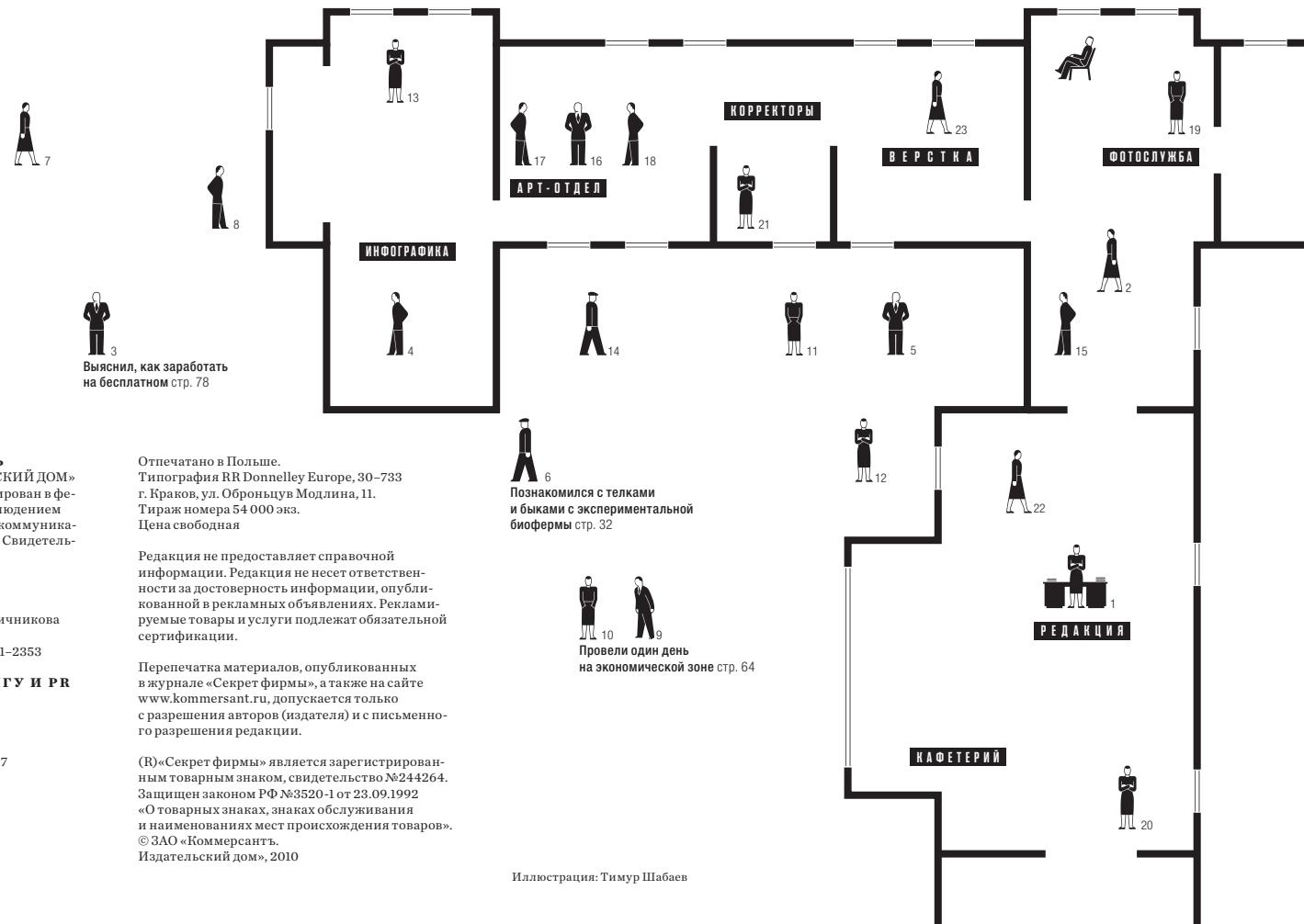
Главный редактор **Марина Иванющенкова**<sup>1</sup>Выпускающий редактор **Альвина Ширинская**<sup>2</sup>Первый заместитель главного редактора **Владислав Коваленко**<sup>3</sup>Заместитель главного редактора **Дмитрий Крюков**<sup>4</sup>Редакторы **Константин Бочарский**<sup>5</sup>,**Николай Гришин**<sup>6</sup>, **Юлия Фуколова**<sup>7</sup>Обозреватели **Дмитрий Лисицин**<sup>8</sup>, **Иван Марчук**<sup>9</sup>,**Юлиана Петрова**<sup>10</sup>Корреспонденты **Светлана Горбачева**<sup>11</sup>, **Юлия Гордиенко**<sup>12</sup>,**Полина Русыева**<sup>13</sup>Специальный корреспондент **Сергей Кашин**<sup>14</sup>

Тематические страницы «iOne».

Информационные технологии»

Редактор **Андрей Уткин**<sup>15</sup>

## РЕДАКЦИОННЫЕ СЛУЖБЫ

Главный художник **Дмитрий Распопов**<sup>16</sup>Дизайнеры **Алексей Барапов**<sup>17</sup>, **Василий Шихачевский**<sup>18</sup>Бильд-редактор **Ирина Майорова**<sup>19</sup>Литературный редактор **Екатерина Перфильева**<sup>20</sup>Корректоры **Вера Гликкина**<sup>21</sup>, **Анна Кузьменкова**<sup>22</sup>Верстка **Елена Артемьева**<sup>23</sup>Инфографика **Василий Шихачевский**<sup>18</sup>Макет **Дима Барбанель**Шрифты **Алексей Чекулаев**Политипажи **Герд Арицт**Метранпаж **Ждан Филиппов**



Прошло 3 года  
Выгода очевидна!



Реклама

Вашему автомобилю исполнилось 3 года.  
Мы искренне поздравляем Вас и Вашего именинника!

За 3 года Вы успели оценить выгоды обслуживания у Официальных дилеров/партнеров Тойота: работа только с оригинальными запчастями и аксессуарами, комплексный подход к сервису, основополагающее правило «Клиент на первом месте» и многие другие преимущества.

Официальные дилеры/партнеры Тойота предлагают не упускать выгоду и по окончании гарантийного периода продолжить обслуживание по специальным ценам.

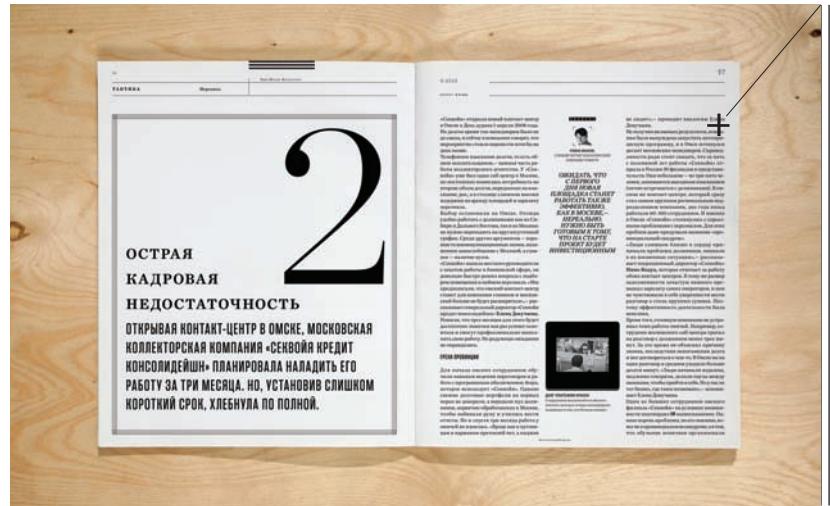
Информацию об Официальных дилерах/партнерах Тойота, участвующих в программе, можно уточнить на сайте [www.toyota.ru](http://www.toyota.ru)

Продолжайте обслуживаться у Официальных дилеров/партнеров Тойота.  
Выгода очевидна!



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

Toyota  
Управляй  
Мечтой



«ЭТО ЖЕ ХОРОШО,  
ЧТО В ПРОВИНЦИИ  
ОСТАЛИСЬ ЛЮДИ  
С ДУШОЙ,  
НЕ ТАКИЕ  
ТЕЛЕФОННЫЕ  
АВТОМАТЫ,  
КАК В МОСКВЕ»

PEREVDI\_NA, КОММЕНТАРИЙ НА САЙТЕ  
ЖУРНАЛА

«ОСТРАЯ КАДРОВАЯ НЕДОСТАТОЧНОСТЬ»  
СФ №6(298), июнь

«В последнее время Алексея (Алексей Костарев, основатель i-Jet.— СФ) часто критикуют за царский размах, излишнюю самоуверенность и амбициозность. Но, натянув защитный панцирь, компанию можно законсервировать на определенных темпах роста и дальше уже не прыгнуть. И что это — самоцель? Набить карман, отъесть брюхо и дальше в политику лезть?! Есть убеждение, что подобные компании должны делать один продукт за пару месяцев. Собственно, такие показатели у Zynga. i-Jet выпускает по четыре игры и подключает несколько площадок распространения в месяц... Крупные производители casual-игр, процесс выпуска которых идентичен социальным игрушкам, еще несколько лет назад вышли на уровень „новая игра каждый день“. Так что критиковать впору за недостаточные амбиции...»

DANILOV\_AP, КОММЕНТАРИЙ НА САЙТЕ ЖУРНАЛА

«У НАС В КАРМАНЕ МАШИНА ВРЕМЕНИ» СФ №6(298), июнь 2010

«В статье автор допустил критическую ошибку. „Средняя стоимость доставки“ \$6 за 1 км — цифра явно надуманная... Как вариант можно допустить, что речь идет об очень специфическом виде перевозки груза, такой как негабарит со спецсопровождением. Позвоните в любую транспортную компанию и попросите доставить, скажем, партию косметики из Самары. Вместо \$6 тыс. (до Самары чуть больше 1 тыс. км) прозвучит сумма раза в три меньше. Представлять российских транспортников ленивыми жирными котами, которые только считают деньги, даже не смешно. Если бы автор удосужился копнуть еще, то стала бы понятна глубина пласти проблем помимо конкуренции. Это и остро недоразвитая дорожная инфраструктура, и безопасность движения, и поборы на дорогах, и криминал, и неплатежи...»

СЕРГЕЙ, МОСКВА

«ТОЛСТЫЙ И ТОНКИЙ» СФ №6(298), июнь 2010

Ключевая проблема Crocs в России — не ценник, и даже не упомянутые в моем комменте „три-пять пар в гардеробе“. Главное — в этом продукте нет потребности. А обувь в России — в первую очередь, закрытие потребностей. Зачем нужны ботинки Lloyd? Они отлично подходят для классического костюма. Зачем нужны мокасины Hugo Boss? Подчеркивают статус владельца. Зачем нужны кроссовки? Зачем нужны женские туфли на шпильке? На все эти „зачем“ легко дать ответ. Зачем нужны Crocs? По ходу, на этот вопрос нет ответа у самих Crocs. Не случайно комменты представителя Crocs выглядят как самооправдание: „Никаких обязательств носить обувь своей компании он не давал — просто ему так удобно“. Трудно представить, чтобы представитель Hugo Boss оправдывался: „Меня никто не заставляет носить то, что я продаю“.

A\_GREB, КОММЕНТАРИЙ НА САЙТЕ ЖУРНАЛА

«БИЗНЕС НА БОСУ НОГУ» СФ №6(298), июнь 2010

«Дом (газовая камера) из пенопласта — это убийство организма. По поводу нанокладки — это изобретение имеет сомнительные преимущества перед панелью, где используются базальтовый утеплитель, древесина и пленка пароизоляции. В Москве есть уже фирмы, которые под ключ, с итальянским отоплением, строят за 13 тыс. руб. метр. Вместится ли в эту цену основатель компании „Теплостен“?»

RSHI, КОММЕНТАРИЙ НА САЙТЕ ЖУРНАЛА

«ДОМ ИЗ ПРОБИРКИ» СФ №6(298), июнь 2010



В СФ №6(298) в статье «По новому туру» допущена ошибка. Фамилию основателей VKO Group следует читать как Песковы. Редакция приносит извинения.

# TOSHIBA

## Leading Innovation >>>

# Умные понимают с одного раза



Товар сертифицирован. На правах рекламы.

## Умные LED телевизоры

**Увидев заголовок, вы наверняка подумали: чем «умные» телевизоры лучше остальных?  
Умные понимают с одного раза то, что вы от них хотите!**

Думая о вашем комфорте, компания **TOSHIBA** выпустила новую линейку телевизоров **REGZA** с **LED** подсветкой, которые обеспечивают высококачественные изображение и звук, а также подстраиваются под вас в одно касание.

Основой интеллектуальной начинки новой **REGZA** является встроенный процессор **Meta Brain**, который синхронизирует работу множества функций и настроек вашего телевизора. **REGZA** – это центр вашего цифрового окружения. К нему можно подключить до **4 HDMI** устройств одновременно, и он обеспечит удобное управление с одного пульта, благодаря **REGZA-link**. Также все устройства с **DLNA** сертификацией и новую **REGZA** можно объединить в одну сеть как по кабелю, так и по **Wi-Fi**. Совместимость с **Windows 7** позволяет воспроизводить контент напрямую с вашего ПК, а с помощью виджета YouTube можно просматривать видеоролики напрямую через сеть.

**Новая линейка «умных» телевизоров REGZA представлена как моделями с LED подсветкой серии SL733, VL733, WL753, так и традиционными LCD телевизорами серии RV733, XV733.**

Кроме своих интеллектуальных свойств, новые **REGZA** обладают и чисто практическими. К примеру, **LED** подсветка во много раз улучшает показатели контраста и яркости. В режиме **Autoview** **REGZA** самостоятельно подстраивает эти показатели, анализируя освещенность помещения и яркость каждого кадра. Технология **Resolution+** позволяет получить максимально качественную **HD** картинку вне зависимости от качества и уровня входящего сигнала. Функция детальной подстройки звука **Audissey** создаст эффект окружения звуком, в то время как **Dolby Volume** избавит вас от звуковых перепадов (например, во время трансляции рекламного блока), сохраняя оптимальный для вас уровень громкости. **Sound Navi** предлагает разные настройки звука в зависимости от того, где находится ваш телевизор – на стене или на подставке.

[TV.TOSHIBA.RU](http://TV.TOSHIBA.RU)



**AutoView**

**LED**



**MultiTuner**



**Resolution+**

**SoundNavi**

## ПРОБЛЕМА

УЧАСТИКИ КРУГЛОГО СТОЛА «БАНКА РЕШЕНИЙ» НЕ ПРИШЛИ К ЕДИНОМУ МНЕНИЮ, С ЧЕГО ЛУЧШЕ НАЧАТЬ ИЗМЕНЕНИЯ В ДИЛЕРСКОМ ЦЕНТРЕ «АВТОМИР». ЯСНО ЛИШЬ ОДНО — ДЕЛАТЬ ЭТО НУЖНО НЕЗАМЕДЛИТЕЛЬНО.

# СТОП-МАШИНА

Сергей Лазарев руководит корпоративным отделом торгово-сервисного комплекса «GM-Автомир», занимается продажей машин и предоставлением сервисных услуг юридическим лицам. Помимо корпоративного отдела в подразделении по продажам еще пять служб (администрирование, страхование и прочие). Руководители этих отделов подчиняются заместителю директора. Подразделения тесно связаны друг с другом, и любые нестыковки между ними тормозят рабочие процессы. Лазарев выяснил, что львиную долю рабочего времени его сотрудники тратят не на поиск новых клиентов, а на бумажную работу или выяснение, в каком состоянии находится автомобиль, заказанный клиентом.

В прошлом году Лазарев, вдохновившись статьей о внедрении бережливого производства на заводе «Микрон» (СФ №11/2009) и прочитав книгу Джонни К. Лайкера «Дао Toyota», прикинул, как можно использовать японские технологии для повышения эффективности работы дилерского центра. В частности, решил усовершенствовать процесс подготовки машины к выдаче клиенту. За основу взял японский «принцип вытягивания», построенный на системе обмена карточками канбан между отделами. Такая схема максимально автоматизирует процесс и сводит к минимуму человеческий фактор. Лазарев уже модернизировал в духе Toyota отношения со страховым отделом.

К управлению экспериментам Лазарева подтолкнули не только СФ и Лайкер: заработки корпоративного отдела зависят от объема продаж, а коллеги из других подразделений финансово не мотивированы. В начале года Сергей представил идею непосредственному руководителю. Начальник предложил согласовать ее с другими отделами. И процесс застопорился. Одни руководители не возражали против изменений, но считали, что время для них еще не пришло. Другие даже не стремились вникнуть в суть предложений.

Как убедить руководителей дилерского центра в необходимости изменений? С чего начинать? 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.

## СОВЕТЫ

## АВТОР ПРОБЛЕМЫ

СЕРГЕЙ  
ЛАЗАРЕВРУКОВОДИТЕЛЬ КОРПОРАТИВНОГО ОТДЕЛА  
ТОРГОВО-СЕРВИСНОГО КОМПЛЕКСА «GM-АВТОМИР»

— Был приятно удивлен, что столько людей прислали свои решения. Причем я понял, что многие знают ситуацию не понаслышке. Почти все пишут, что нужно вовлекать в изменения руководителей. Одни предлагают действовать сверху вниз, то есть начинать с главного начальника, который отдаст распоряжения подчиненным. Другие считают, что надо заражать своими идеями смежные подразделения и искать поддержку у них. Я склоняюсь к первому варианту.

**Александр Мусаликин** четко разложил ответ на пункты. Мне понравился его лозунг «Продавать вместе»: за ним кроется идея создания системы мотивации, которая бы зависела от общих показателей работы дилерского центра. К тому же он предложил просчитать интересную характеристику «человеко-час», то есть сколько времени затрачивает сотрудник на подготовку машины. Решение **Дмитрия Гуреева** мне понравилось конкретными советами. Например, он предложил создать общую систему качества для всех отделов и каждого сотрудника и привязать выполнение этих стандартов к «плавающей» части зарплаты.

Больше всего мне понравился емкий ответ **Сергея Сторчака**. Помимо рассуждений о необходимости вовлечения руководителей, он пошагово расписал технологию внедрения изменений. Сергей предлагает провести глубокий анализ ситуации, выявить «узкие» места (о том же говорит и **Борис Зверев**), разработать идеальный бизнес-процесс, а также советует, как его правильно продвигать. В решениях **Александра Древалева** и **Сергея Черепанова** есть любопытное предложение по визуализации: на доске объявлений расписать те процессы, которые уже удалось улучшить, и сравнить с тем, как было раньше.

**Анна Бабинчук** единственная из всех указала на то, что нестыковки замечают только менеджеры по продажам, а для других они отсутствуют — это действительно так. **Александр Стародумов** предложил ввести дополнительную штатную единицу. В этом есть разумность. Я думал о том, чтобы внутри отдела распределить обязанности между сотрудниками, разграничив их зоны ответственности (например, один общается с клиентом, другой занимается выяснением состояния автомобиля и так далее).

## Слово для печати

Описание новой проблемы можно найти на нашем сайте в разделе «Банк решений» ([www.kommersant.ru/sf/solutions.aspx](http://www.kommersant.ru/sf/solutions.aspx)). Свои решения можно присыпать в редакцию, заполнив форму на сайте, или по почте ([sf-idea@kommersant.ru](mailto:sf-idea@kommersant.ru)), а также оставить на сайте [www.e-xecutive.ru](http://www.e-xecutive.ru) (раздел «Образование менеджера», «Бизнес-кейсы») до 19.07.2010. Указывайте, пожалуйста, свои имя и фамилию, место жительства, компанию, где вы работаете, и должность. О лучших решениях, выбранных независимым жюри, **SF** и [E-xecutive.ru](http://www.e-xecutive.ru) сообщат 06.08.2010, тогда 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, приведенные экспертами, суммируются для каждого решения. Побеждает то, которое получило максимальный итоговый балл.

## ПОБЕДИТЕЛЬ

## СОВЕТЫ



СЕРГЕЙ СТОРЧАК,  
ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР  
КОМПАНИИ LOGOS (МОСКВА)

① Единственно правильное решение — убедить руководителей смежных отделов в необходимости преобразований.

② Проанализируйте текущую ситуацию вместе с каждым смежным руководителем. Как выглядит весь процесс по цепочке? Сколько времени тратит каждый сотрудник на решение задачи? Сконцентрируйтесь для начала на двух направлениях — время и качество услуг.

③ Разработайте идеальный бизнес-процесс и на его базе создайте стандарты работы для каждого отдела. Выполнение стандартов должно влиять на получение «плавающей» части зарплаты для каждого сотрудника.

④ Чтобы администратор не забывал выполнять входящие заявки, необходимо изменить его мотивационную схему, включив в стандарты работы время заказа и качество выполнения заявки.

⑤ В идеале нужно вести электронную базу загрузки сервисного отдела. Но можно подсчитать примерное время, необходимое для предпродажной подготовки машины, и на него ориентироваться при распределении загрузки по новым автомобилям.

Полный вариант решения опубликован на сайте [sf.kommersant.ru](http://sf.kommersant.ru)

## ПРАКТИК



РУСЛАН  
ТАРУСИН

ДИРЕКТОР ПО ПЕРСОНАЛУ В РОССИИ  
АВТОМОБИЛЬНОГО ХОЛДИНГА «АТЛАНТ-М»

**ДИРЕКТОР ДОЛЖЕН БЫТЬ  
ЗАИНТЕРЕСОВАН, ТОГДА ОН ЗАСТАВИТ  
ВСЕХ И ЛЮБЫМИ МЕТОДАМИ**

— Когда читал кейс, был удивлен, что в «Автомире» возникла необходимость внедрения технологии, связанной с канбанами, бережливым производством. Есть ИТ-технологии, все можно автоматизировать. У нас, например, существует единая система, куда все менеджеры заносят данные. В этой системе можно проследить все передвижения машины — фактически как на конвейере, каждый шаг. Поэтому сотрудник всегда заранее знает, когда к нему поступит автомобиль, и принимает заявки именно исходя из этого.

Практика менеджмента показывает, что если «спонсором» изменений является непосредственный руководитель, который принимает решение, проект успешен. Директор должен быть заинтересован, тогда он заставит всех и любыми методами. Если идти по горизонтальному пути, можно потратить много времени, и не факт, что не зря, ведь кроме убеждения у Сергея нет никаких рычагов мотивации. Впрочем, все зависит от культуры и структуры компании. В любом случае все предлагаемые изменения должны быть переведены в цифры, каждый доллар — обоснован.

У Сергея Сторчака наиболее целостное решение. Несмотря на то что к автомобильному бизнесу он не имеет отношения, если воспользоваться описанной им пошаговой системой, можно добиться нужных целей. **Сергей Киселев** системно подошел к решению кейса, дал грамотные тактические рекомендации, хотя и не очень подробно все описал. Например, он предложил создать регламенты межструктурного взаимодействия — это абсолютно правильно.

Если компания хочет повысить свою эффективность, она в первую очередь должна formalизовать должностные обязанности каждого сотрудника. Это звучит во многих предложениях, например, у Сергея Черепанова, Сергея Киселева. Я предлагаю нарисовать «дерево целей»: начав с директора, расписать вплоть до каждого сотрудника, кто что должен делать (может, не только заполнять документы, но и передавать какую-то информацию, писать отчеты). Далее уже можно вводить коэффициент на «плавающую» часть зарплаты в зависимости от качества выполнения обязанностей.

## СОВЕТЫ

## КОНСУЛЬТАНТ

КСЕНИЯ  
СУХОТИНА

НЕЗАВИСИМЫЙ БИЗНЕС-ТРЕНЕР

**БЕЗ ХОРОШЕЙ ПРОРАБОТКИ,  
БЕЗ ЭКСПЕРТНОЙ ОЦЕНКИ Я БЫ  
НЕ РЕКОМЕНДОВАЛА ЧТО-ЛИБО ВНЕДРЯТЬ,  
ПОТОМУ ЧТО ЭФФЕКТ МОЖЕТ БЫТЬ  
ОБРАТНЫМ**

— Внедрение бережливого производства в рамках российской компании — тема актуальная. Однако какой бы уникальной ни была эта концепция, она не всегда ложится на российский стиль ведения бизнеса. Даже те компании на Западе и в самой Японии, которые уже внедрили эту концепцию, сейчас не очень хорошо себя чувствуют. Та же Toyota. Надо четко понимать среду, на которую мы накладываем те или иные гениальные разработки. Без хорошей проработки, без экспертной оценки я бы не рекомендовала что-либо внедрять — эффект может быть обратным.

Да, Сергей Лазарев разделяет бережливую философию, имеет активную жизненную позицию. Но он не обладает опытом внедрения подобных изменений, поэтому проблемы и препятствия на пути неизбежны: на одном энтузиазме здесь, к сожалению, хорошего результата не достичь. Любое организационное изменение должно быть, во-первых, правильно подготовлено, во-вторых, необходимо заручиться поддержкой руководства. Наконец, нужно, чтобы каждый из тех, кто вовлечен в этот процесс, понимал и разделял выгоды, которые получит компания, мог соотнести их со своими личными целями и задачами.

Более того: внедрение бережливого производства — это процесс, крепко связанный с организационной философией и корпоративной культурой. Те читатели, которые пишут про необходимость «заряжения» коллег, правы. Когда мы «продаем» проект внутри компании, мы работаем с разной аудиторией и, соответственно, с разными целями. Поэтому важно, чтобы все предложения были понятными и приемлемыми для каждого.

Во многих решениях я увидела массу эмоций, но мало конкретики, в то время как управление организационными изменениями — это именно перевод эмоций в конкретную программу действий. Наиболее близок к этому Сергей Сторчак. Еще я бы порекомендовала отчасти использовать рекомендации Камилы Гидасповой. Она верно отмечает, что необходимо рассмотреть все нововведения с точки зрения целей проекта — понять и определить выгоды компании, отметить их. Ведь мы достигаем успеха тогда, когда начинаем разговаривать на языке бизнеса, понятном нашим руководителям. Я для себя отметила Сергея Кондратьева — он выдвигает конкретные предложения, применяя терминологию и идеи Toyota, которые так близки автору кейса. Решение Анны Бышевой — это четкий HR-взгляд. Ее идеи правильные, но, на мой взгляд, не имеют привязки к какому-то бизнес-результату.

## ЛУЧШИЕ РЕШЕНИЯ

Место	1
Балл	28
Автор	СЕРГЕЙ СТОРЧАК
Компания	LOGOS
Должность	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР
Город	МОСКВА
Место	2
Балл	22
Автор	АЛЕКСАНДР МУСАЛИКИН
Компания	ООО «УПРАВЛЕНИЕ СПЕЦИАЛИЗИРОВАННЫХ СТРОИТЕЛЬНЫХ РАБОТ №5»
Должность	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР
Город	МЫТИЩИ
Место	3
Балл	18
Автор	ДМИТРИЙ ГУРЕЕВ
Компания	ООО «БИОХИТ»
Должность	ДИРЕКТОР ПО РАЗВИТИЮ
Город	МОСКВА
Место	4
Балл	13
Автор	СЕРГЕЙ КИСЕЛЕВ
Компания	ИНВЕСТИЦИОННАЯ ГРУППА «АБСОЛЮТ»
Должность	РУКОВОДИТЕЛЬ ОТДЕЛА РЕГЛАМЕНТАЦИИ И ОПИСАНИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ
Город	МОСКВА
Место	5
Балл	9
Автор	КАМИЛА ГИДАСПОВА
Компания	MICROSOFT
Должность	МЕНЕДЖЕР ПО МАРКЕТИНГУ
Город	МОСКВА

## ХУДШЕЕ РЕШЕНИЕ

Послать все далеко, сидеть тихо. Ведь вас не понимают не только начальники, но и подчиненные. Нервы дороже. Зарплата идет, и ладно. Фирма существовала и до вас, стало быть, порядки устаканились. Вы рискуете очень быстро потерять хорошие отношения с другими сотрудниками.

Тренд

# НА ВЫРОСТ

ТОВАРЫ ДЛЯ НОВОРОЖДЕННЫХ В КРИЗИС СТАЛИ ТИХОЙ ГАВАНЬЮ ДЛЯ МНОГИХ КОМПАНИЙ. В ЭТОЙ НИШЕ БИЗНЕСМЕНЫ КОМПЕНСИРУЮТ ПОТЕРИ ОТ ДРУГИХ НАПРАВЛЕНИЙ И ЗАПУСКАЮТ СМЕЛЫЕ СТАРТАПЫ. ПРИСОЕДИНИТЬСЯ ЕЩЕ НЕ ПОЗДНО – ДО НАСЫЩЕНИЯ РЫНКУ ДАЛЕКО.

Текст: Юлия Гордиенко



В июне аптечная сеть «Ригла» (входит в группу «Протек») открыла первый магазин сети товаров для мам и малышей «Мал мала меньше». На фармацевтическом рынке это случай беспрецедентный. До конца года «Ригла» откроет в Москве еще 10 магазинов, выдержаных в духе русских народных сказок: «Садко», «Гуси-лебеди» и т. п. Основной акцент в новой сети сделан на детском питании, косметике и парофармацевтических товарах.

Интерес объясняется просто. В прошлом году продажи аптечного ассортимента в «Ригле» увеличились на 9%, а категория товаров для новорожденных росла в два раза быстрее. Именно поэтому, по словам гендиректора «Риглы» Андрея Гусева, сеть решила выделить эту продукцию в отдельное

направление и расширить ее ассортимент.

Призывы властей поднимать рождаемость в стране, кажется, возымели действие. По данным Росстата, в прошлом году в России появилось на свет 1,76 млн младенцев – на 3% больше, чем в 2008-м. Лидирует Москва, где прирост составил сразу 7%. Несмотря на то что до показателей 1980 года – 2,2 млн человек – пока далеко, практически непрерывный рост рождаемости сохраняется с 2000 года.

По оценке исследовательской компании Step by Step, объем рынка детских товаров в 2009 году составил \$14,5 млрд. При этом потенциальная емкость рынка – \$20–22 млрд. И хотя в целом рынок детских товаров в прошлом году просел на 11%, затраты населения на покупку товаров для только что появившихся на свет малышей остались на том же уровне – \$1,4 млрд. В 2010 году, по прогнозам Step by Step, объем этого рынка составит \$1,5 млрд. Крупные производители держат нос по ветру. Поданным TNS Russia, рекламная активность бренда «Тёма»

компании «Юнимилк» за I квартал 2010 года выросла в 28 раз (1074 выхода) по сравнению с аналогичным периодом прошлого года. «В январе 2010 года мы запустили национальную рекламную кампанию марки, а в июле планируем старт еще одной», – говорит директор службы по развитию брэндов компании «Юнимилк» **Александр Коробейник**. Растет объем рекламы и у других брэндов детского

## ПОЗИЦИЯ



**МИХАИЛ ПОДЛАЗОВ,**  
ЗАМЕСТИТЕЛЬ ГЕНЕРАЛЬНОГО  
ДИРЕКТОРА ПО ЭКОНОМИКЕ  
И ФИНАНСАМ ОАО «НИДАН СОКИ»

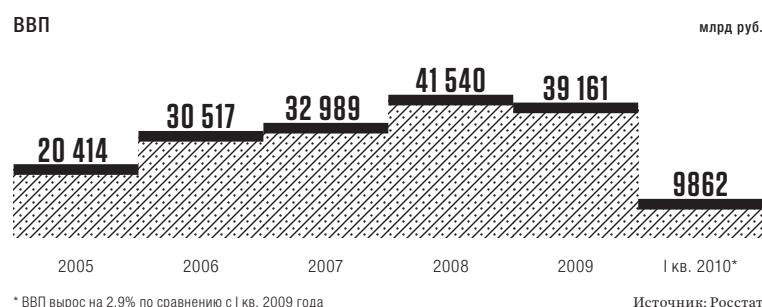
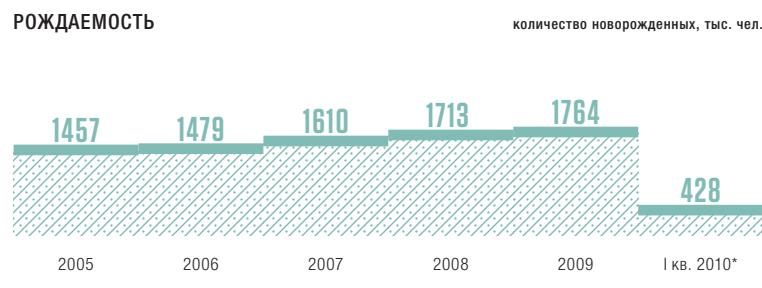
**НА ДЕТСКИХ ТОВАРАХ НЕ ЭКОНОМЯТ ДАЖЕ В ПЕРИОД КРИЗИСА: ЕСЛИ ОБЫЧНЫЕ СОКИ СТАНОВЯТСЯ ПРЕДМЕТОМ РОСКОШИ И ИХ ПРОДАЖИ ПАДАЮТ, ТО ДЕТСКОЕ ПИТАНИЕ И СОКИ ДЛЯ МАЛЫШЕЙ, НАПРОТИВ, ПОКАЗЫВАЮТ РОСТ**

Фото: Reuters

## ИНФОРМАЦИОННОЕ ПОЛЕ

## ДЕТЯМ КРИЗИС НЕ ПОМЕХА

В отличие от ВВП, рождаемость демонстрирует куда большую стабильность. Вместе с ней растет и рынок детских товаров.



питания. Так, у «Агуши» от «Вимм-Билль-Данна» он вырос в I квартале 2010 года к I кварталу 2009-го на 60,2%, составив 1689 выходов, у Nutrilon от Danone — на 162% (1445 выходов). При этом чистая выручка подразделения детского питания «Юнимилка» по России за I квартал 2010-го по сравнению с аналогичным периодом прошлого года выросла на 22%, тогда как выручка по холдингу

в целом — лишь на 10,9%. По оценкам «Юнимилка», в прошлом году рынок детского питания увеличился на 15%, а в этом — еще на 10%.

В смежных сегментах дела обстоят тоже неплохо. В середине июня в Москве открылся магазин казахского производителя одежды для беременных компаний Biba Group, работающей под брендом «В happy. В mother». До конца

года казахская компания откроет еще два магазина, всего же в Москве будет пять точек. «Три года мы работали через оптовиков, — рассказывает Ольга Григорьева, управляющий директор московского офиса Biba Group. — Наши продажи зависели от вкуса байеров, которые закупали у нас слишком узкий ассортимент. А спрос был гораздо шире».

Впрочем, «В happy. В mother» продает одежду для беременных в среднем ценовом сегменте — в высоком деле идут не так хорошо. Владелица премиальной сети салонов «Кенгуру» Софья Светланова отмечает, что продажи в кризис упали на 20% и вернутся на прежний уровень лишь через пару лет. Еще один аутсайдер — детская мебель, точнее, те ее виды, которые не являются предметами первой необходимости. «Детские шкафчики — это блажь, — говорит Светланова. — Зато без кроваток и пеленальных столиков не обойтись. Их покупают, как прежде».

Похоже, россияне пока не собираются снижать темп рождаемости, несмотря на общее падение доходов в результате кризиса. Кроме того, учитывая нынешний бэби-бум, в ближайшие 10 лет будет расти аудитория тинейджеров. Для производителей детских брендов это еще один повод быть оптимистами.

## Цифры

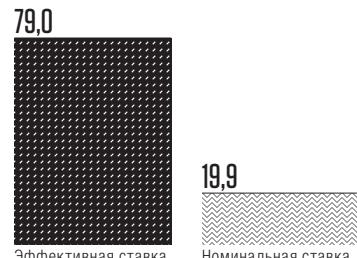
**ФРАНЦУЗСКАЯ DANONE И РОССИЙСКИЙ «ЮНИМИЛК» ОБЪЯВИЛИ ОБ ОБЪЕДИНЕНИИ МОЛОЧНЫХ БИЗНЕСОВ В РОССИИ.**

21%

рынка молока займет альянс. Совокупный оборот компаний в прошлом году — \$1,85 млрд, у лидера рынка, ВБД, — \$2,2 млрд. Роль первой скрипки — у французов, которые получили 57,5% объединенной компании.

**БОРЬБА РОСПО-ТРЕБНАДЗОРА СО СКРЫТЫМИ БАНКОВСКИМИ СТАВКАМИ ПО КРЕДИТАМ НЕ УВЕНЧАЛАСЬ УСПЕХОМ.**

СТАВКА ПО КРЕДИТУ  
«БОЛЬШИЕ ДЕНЬГИ СЕЙЧАС»  
БАНКА «ТРАСТ»



Источник: исследование Frank Research Group и «Сравни.ру»

Разнообразные комиссии за открытие, ведение счета и прочие услуги зачастую увеличивают ставку в два-три раза. Банкиры уверяют, что информируют клиентов обо всех платежах.

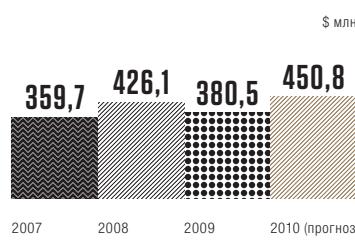
Передел

# ПРОИЗВОДИТЕЛЬ ХОЛОДИЛЬНОГО ОБОРУДОВАНИЯ ДЛЯ ТОРГОВЛИ «ПОЛАИР» ВЫХОДИТ НА СМЕЖНЫЙ РЫНОК – НОРЕСА.

Текст: Юлиана Петрова

«Полаир» спасся в кризис, сыграв на колебаниях курса евро. Когда евро дорожал, компания начала поставлять свои холодильные шкафы в Европу. Это помогло «Полаиру» в 2009 году сохранить выручку на уровне 2008 года. К концу 2009-го доля экспорта составила уже 17% продаж компании. В этом году спрос ожил в России, и продукция «Полаира» начала вытеснять популярные западные модели шкафов объемом 500 л. Генеральный директор компании **Алексей Ковалчук** по итогам этого года ожидает 40-процентного роста продаж (до 2,5 млрд руб.). Теперь компания собирается применить свой опыт на новом для нее рынке сбыта — HoReCa. Она приобрела 51% ЗАО «Рада», производителя кухонного оборудования для ресторанов и кафе, а также 25% дистрибуторской компании «Сухаревка», торгующей оборудованием для общепита. Сумма сделок составила 150 млн руб. Вместе с «Радой» «Полаир» получил готовый «неколодильный» ассортимент из 1000 наименований столов, раздаточных линий, жаровен, посудомоечных машин и кухонных плит. В 2011 году оборот группы достигнет 5 млрд руб., прогнозирует Алексей Ковалчук, доля «Рады» составит 1,5 млрд руб. 40% ее продукции будет поставляться на экспорт. Сейчас комплектующие для изделий «Рады» в основном импортируются. «Полаир» собирается производить их для «Рады» на своем заводе в Волжске и таким образом сделать зависимость «Рады» от импорта минимальной.

## РЫНОК ПРОМЫШЛЕННОГО ХОЛОДИЛЬНОГО ОБОРУДОВАНИЯ\*



Источник: «Гипрохолод»

Эксперимент

# НОВЫЙ БИРЖЕВОЙ НАВИГАТОР

ЗАЯВЛЯЮЩАЯ О ВЫХОДЕ НА ИРО КОМПАНИЯ РНТ БУРНО РАСТЕТ НА МНОГООБЕЩАЮЩЕМ РЫНКЕ. ВОТ ТОЛЬКО ДЛЯ УСПЕШНОГО РАЗМЕЩЕНИЯ ЕЙ НАДО ЕЩЕ ПОДРАСТИ РАЗ В СТО.

Текст: Сергей Кашин



Компания «Русские навигационные технологии» (РНТ) размещает свои акции на специальной площадке ММВБ — рынке инноваций и инвестиций. Эта компания — один из лидеров на рынке систем спутникового мониторинга транспорта. По собственным данным, она занимает

четверть рынка, установив трекеры — устройства, которые при помощи систем ГЛОНАСС/GPS контролируют перемещение и другие параметры транспорта, — на 70 тыс. автомобилей. Рынок автомониторинга хорош хотя бы тем, что относится к короткому списку рынков-бенефициаров,

Фото: AFP

## ИНФОРМАЦИОННОЕ ПОЛЕ

## ЭКСПЕРТ



МАКСИМ РОЗЕНБЛИТ,  
ДИРЕКТОР ПО РАЗВИТИЮ ДЕПАРТАМЕНТА  
КОРПОРАТИВНЫХ ФИНАНСОВ  
ИФК «МЕТРОПОЛЬ»

**НИ ОДИН СЕРЬЕЗ-  
НЫЙ ИНВЕСТОР  
ЭТИ АКЦИИ  
НЕ ВОЗЬМЕТ.  
НЕПОНЯТНО, ЗА-  
ЧЕМ ПОКУПАТЬ  
НЕЛИКВИДНУЮ  
БУМАГУ**

получивших выгоду от кризиса. Контроль над расходом топлива и маршрутами автопарка помогает сэкономить до 30% транспортного бюджета. Продажи РНТ в прошлом году выросли на 169%.

Очевидно, что деньги компании нужны. Исполнительный директор РНТ **Иван Нечаев** расставил приоритеты. Во-первых, экспансия зарубежная. Нечаев считает, что системы ГЛОНАСС/GPS будут пользоваться популярностью в арабских странах и в Латинской Америке. Во-вторых — экспансия в российские регионы, для чего нужно создавать инфраструктуру. Но зачем искать деньги именно на IPO?

Владельцы говорят, что хотят красиво закончить историю — «начинали с маленького экспериментального отдела телеметрии в компании Ruslan Communications,

а закончим выходом на биржу». Но даже если РНТ удастся, как планируется, продать во время размещения 18% своих акций примерно на \$10 млн, ни о какой их ликвидности не может быть и речи. Рынок «легко купить, невозможно продать» не нужен профессиональным инвесторам — и хорошей цены за акции компаний не выручить (а компания оценивает себя более чем в 25 EBITDA). Проведение самого размещения будет стоить РНТ от \$0,5 млн до \$1 млн. Между тем оборот компании в 2009 году составил около \$7 млн. Стоимость поддержания публичного статуса — оплата совета директоров, услуг биржи и PR-агентов, затраты на проведение аудита и ежегодных собраний — составит не менее 1–3% выручки.

Менеджеры-владельцы утверждают, что публичность и прозрачность помогут в бизнесе, станут преимуществом в конкурентной борьбе. Но опыт компаний, размещавшихся на малых площадках, например на AIM в Лондоне, показывает, что курс их акций очень часто никак не зависит от достижений компаний, а определяется изменением сиюминутных настроений спекулянтов. В итоге менеджмент вынужден отвлекаться от оперативного управления и доказывать инвесторам и клиентам, что в компании на самом деле все хорошо.

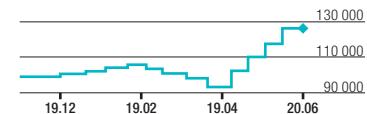
## Мониторинг

**ЛЕТОМ КОЛИЧЕСТВО НОВОСТЕЙ ТРАДИЦИОННО ПАДАЕТ, Но ИЮНЬ 2010-ГО ВЫДАЛСЯ НА УДИВЛЕНИЕ ЖАРКИМ.**

# ЭКОНОМИЧЕСКИЙ

(129 124)

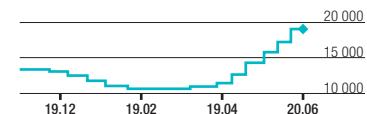
Экономический форум в Санкт-Петербурге утратил былой блеск. В докризисном 2007 году он собрал 8 тыс. участников, заключивших контракты на \$14,5 млрд. В 2010-м участников — 4 тыс., сумма заключенных договоров — около \$1 млрд.



# ФУТБОЛИСТ

(19 896)

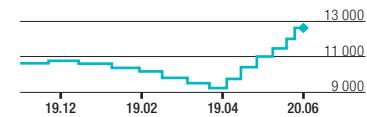
Бюджет чемпионата мира по футболу имеет свойство расти как на дрожжах — в 2004 году ЮАР собирались потратить на мероприятие \$300 млн, в итоге смета превысила \$3,5 млрд. Россия подала заявку на проведение чемпионата в 2018 году.



# МИНСК

(12 627)

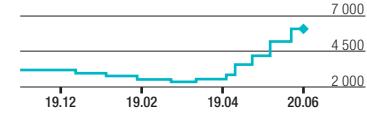
Обычно «газовые войны» России с Украиной или Белоруссией начинались в декабре, но на этот раз «Газпром» перекрыл вентиль раньше срока. Одна из версий — таким образом Москва хочет подтолкнуть Минск в Таможенный союз.



# БЕЖЕНЕЦ

(6195)

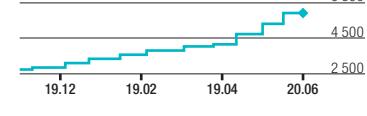
Беспорядки в Киргизии обернулись гуманитарной катастрофой. По официальным данным, более 250 человек убиты, 800 тыс. бежали в соседний Узбекистан. Россия обещает помочь новым властям Киргизии с охраной стратегических объектов.



# БАНДА

(6090)

Возникновение в Приморье банды «партизан» наглядно проиллюстрировало раскол в российском обществе. У преступников, нападавших на милиционеров, быстро появились последователи, к тому же их судьбой заинтересовались массмедиа.



# ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКАЯ АКТИВНОСТЬ ПАДАЕТ, ПОТОМУ ЧТО В БИЗНЕС НЕ ПОСТУПАЕТ СВЕЖАЯ КРОВЬ

ДМИТРИЙ ПОТАПЕНКО,  
УПРАВЛЯЮЩИЙ ПАРТНЕР  
MANAGEMENT DEVELOPMENT  
GROUP

Периодически я выступаю перед студентами с лекциями — бывал в Академии имени Плеханова, в РУДН, в Красноярском университете. Недавно студенты меня поразили: практически никто не хочет идти работать в частный бизнес. Для государства это страшный показатель.

Большинство молодых сейчас собираются стать чиновниками или менеджерами в крупнейших госкомпаниях. Недавно я смотрел рейтинг зарплат. Крупные частные компании проигрывают госструктурам вроде «Роснефти», «Газпрома» или «Роснано». Предприниматели столько платить не могут, потому что думают об эффективности, а не просто раскидывают деньги направо и налево. Но такой подход искашает сам рынок труда.

Вот приходит ко мне молодой человек. Я говорю



ему: сначала ты поработаешь в зале столовой, потом станешь менеджером, года через три. Он смотрит на меня и думает: «Зачем мне эта карьерная лестница? Я лучше пойду вторым надзирающим в какую-нибудь техническую инспекцию. И у меня сразу будут деньги». Главное добраться до одной из двух основных функций: распределение какого-нибудь бюджета или контроль за предпринимателями. После этого жизненный успех обеспечен.

Вся политическая элита показывает, что работать в этой стране не надо. Надо захватить власть и воровать. В будний день проведите эксперимент: подойдите к одному из самых дорогих ресторанов в Москве — «Ваниль» около храма Христа Спасителя. Посмотрите на припаркованные машины — они все с мигалками и спец-

номерами. Это обедают не предприниматели, это чиновники.

В госсекторе меньше рисков, там всегда все стабильно, там не сокращают людей, а только увеличивают аппарат. Зачем тогда рисковать и идти в коммерческие компании? Или самому становиться предпринимателем? Вы много знаете успешных бизнесменов, которые «поднялись» три-пять лет назад? Вот-вот.

Давно известно, что организовать свой бизнес в состоянии 3–5% людей. Раньше в России все эти потенциальные предприниматели хотя бы пробовали создавать что-то свое. Конечно, из 100 новых компаний умирали 40, но остальные продолжали развиваться. Сейчас ситуация стала хуже: люди даже не пробуют.

Возникает логичный вопрос: кто всю эту прорву чиновников и околочиновников будет кормить? Количество контролеров и силовиков скоро перерастет все разумные пределы. Им уже приходится контролировать друг друга, а не бизнес. Так никакая система работать не сможет.





На прошедшем экономическом форуме в Санкт-Петербурге был интересный круглый стол на тему бизнеса в космосе. Кажется, ничего не мешает России стать лидером на этом перспективном рынке, но на деле мы превращаемся в мировых перевозчиков — дело достойное, но далеко не самое прибыльное.

Бизнес в космосе — это прежде всего спутники, которые обеспечивают связь, данные для метеорологов, наблюдение за Землей и многое-многое другое. Нам есть чем гордиться: наши ракеты самые надежные в мире. Я об этом говорю с особой гордостью, так как являюсь акционером ОАО «Кузнецова», которое как раз делает в Самаре двигатели для этих самых ракет. Но вот незадача: все наши доходы — это менее 1% всего космического рынка, который оценивается где-то в \$60 млрд. Ракета и ее запуск

стоят от \$10 млн до \$80 млн, цена спутника может превышать \$300 млн. Но вот спутников мы как раз практически не делаем.

Схожая ситуация и в космическом туризме. Роскосмос первым начал возить людей за деньги в космос. Главная причина все та же: самые надежные ракеты позволяют нам гарантировать безопасное путешествие туда и обратно. Но стоит наш полет более \$20 млн. И продолжается минимум неделю. Закономерный вопрос: что неспециалисту делать на орбите столько времени? Однажды я поехал на квадроциклах в Сахару. Сначала у меня был настоящий восторг — там действительно очень красиво. Но через пять часов мне все надоело. На пятый день я мечтал уже только о том, чтобы вернуться назад. Новые впечатления быстро приедаются, а трудности непривычной обстановки утомляют.

Это понимают американцы. Компания Virgin Galactic знаменитого Ричарда Брэнсона собирается начать возить людей на высоту 100 км в самое ближайшее время. Сам полет будет занимать несколько часов: посмотреть в иллюминатор на Землю — и назад. Цена билета — всего \$200 тыс. Я думаю, что клиентов у Брэнсона будет значительно больше, чем космических туристов у нас. А еще большие прибыли получат те, кто сможет продавать картинки из космоса совсем дешево — например, организовывать виртуальные туры

на орбиту. Главное, что наше предложение окажется не слишком привлекательным, как только сформируется этот рынок.

В общем, все как обычно: идея хорошая есть, но развивается она не в России. Что делать? Дерзать!

Временная монополия на средства запуска космических кораблей — это удачное стечние обстоятельств, которое важно правильно использовать для развития бизнеса. Барьер на вход очень высок, здесь вряд ли появится множество сильных игроков даже в перспективе: даже американцы, разрабатывая новый ракетоноситель, ведут переговоры о возможности использования российского двигателя. Если мы не начнем адаптироваться, то так и будем возить на орбиту чужие спутники и доставлять сотрудников МКС на работу. Конечно, эта яркая и видимая всеми часть космического бизнеса, она, безусловно, поддерживает престиж нашей страны как космической державы, но оставляет нас в сравнительно малом и низкомаржинальном секторе космического бизнеса. А мы должны перейти на новый уровень. Потенциал, которым Россия сегодня располагает, позволяет нам это сделать.

СЕРГЕЙ НЕДОРОСЛЕВ,  
ПРЕДСЕДАТЕЛЬ СОВЕТА  
ДИРЕКТОРОВ КОМПАНИИ  
«НАСКОЛ»

**ЕСЛИ МЫ  
НЕ НАЧНЕМ  
АДАПТИРО-  
ВАТЬСЯ,  
ТО ТАКИ БУДЕМ  
ДОСТАВЛЯТЬ  
СОТРУДНИКОВ  
МКС НА РАБОТУ**



# ОТКРЫТИЕ АМЕРИКИ

**ОСНОВАТЕЛЬ ОБУВНОЙ СЕТИ «МОНАРХ» ЯРОСЛАВ ЖИВОВ УСТАЛ БЫТЬ «КУСТАРЕМ-ОДИНОЧКОЙ». ОН СТАЛ ПЕРВЫМ КРУПНЫМ РОССИЙСКИМ ОБУВЩИКОМ, СДЕЛАВШИМ СТАВКУ НА ЧУЖИЕ БРЭНДЫ ВМЕСТО ТОГО, ЧТОБЫ РАЗВИВАТЬ СВОИ.**

Ярослав Живов живет на две страны. Его семья перебралась в Канаду еще в 1992 году, а сам он сейчас месяц проводит в Северной Америке, месяц — в России. «А что — климат там хороший, безопасность, ощущение спокойствия, образование для детей,— нахваливает Живов.— Рыбалка опять же, лыжи».

В бизнесе Ярослав тоже действует на два фронта: владеет небольшой кинокомпанией «Телесто» и ГК «Монарх» — третьей по количеству магазинов обувной сетью в России (около 130 розничных точек здесь и 70 на Украине). Ее опережают только «Центробувь» и Ecco. В «Монархе» Ярослав работает председателем совета директоров, в «Телесто» — продюсером. Впрочем, сейчас Живову не до сценариев.

В докризисные годы выручка «Монарха» росла на 30% в год, в основном за счет открытия новых магазинов, и в 2007-м превысила \$100 млн. Однако в 2008 году, впервые за десять лет существования сети, она сократилась на 20%. «Стратегия безудержной экспансии дала сбой. Ситуация развивалась по очень опасному сценарию», — говорит Живов.

Тогда он поменял стратегию обувного холдинга и сделал шаг, который способен дать компании мощный толчок к росту или завести в ловушку. Если раньше в «Монархе» продавалась обувь только под собственными марками (Monarch,



#### КОЛЕСО ФОРТУНЫ

Еще недавно Ярослав Живов большую часть времени тратил на создание фильмов, но в кризис ему пришлось вплотную заняться спасением обувного бизнеса

**КООПЕРАТОР**

Стартовый капитал Ярослав Живов заработал в 1988 году, организовав кооператив по мытью окон, а первые серьезные деньги ему принесла продажа видеокассет

Elite by Monarch, Wildcat, Kaiser и Good Shoes), то в августе 2010 года там появятся североамериканские брэнды. «Монарх» получил права на эксклюзивные продажи в России брэнда Naturalizer, который принадлежит крупнейшему в США производителю обуви — компании Brown Shoe (выручка — \$2,2 млрд в 2009 году), а также на американскую молодежную марку Steve Madden и канадскую Santana. Другие крупные российские обувные ритейлеры до сих пор, как правило, не решаются пускать на свои полки чужие брэнды.

### МОНАРХ НА СКЛАДЕ

Выпускники Московского энергетического института братья Ярослав и Вадим Живовы начинали строить бизнес на пару. «У нас все было четко: Вадим всегда все хочет поменять и перестроить, а я человек более административный. Он занимался маркетингом, стратегией, а я — финансами и производством», — рассказывает Ярослав.

В начале 1990-х они создали оптовую компанию «Пальмира» (в 2002 году преобразована в ГК «Монарх») и занялись импортом обуви — товара, который показался в тот момент наиболее дефицитным.

Как и конкуренты, Живовы закупали продукцию в Китае, но вскоре переключились на обувь из Бразилии. Стоила она чуть дороже, но при этом была более интересной по дизайну. Закупочный филиал «Пальмиры» в Южной Америке открылся еще в 1993 году, и в течение нескольких лет компания имела в ассортименте эксклюзивные позиции.

Другое отличие «Пальмиры» от конкурентов в том, что Живовы сразу ориентировались не только на Россию, но и на соседние страны. Они открыли филиалы на Украине и в Белоруссии. Закрепиться в Белоруссии не удалось из-за слишком низкой платежеспособности населения и постоянно меняющегося законодательства. А вот на Украине сейчас «Монарх» — лидер обувного рынка.

Заняться розницей Живовых заставил кризис 1998 года, когда, с одной стороны, встали оптовые продажи, но с другой — упали и арендные ставки. Братья экономили на ремонте, продавцах и складских помещениях, выкладывая коробки с обувью прямо в торговых залах. Зато в течение одной осени 1998-го они открыли 60 магазинов-складов под громким названием «Монарх». «У нас получилась такая обувная „Пятерочка“ — дешевый продукт в спартанских условиях. Но покупателям, большинство которых одевались тогда на рынках, все равно нравилось», — вспоминает Евгений Калинин, работающий гендиректором сети «Монарх» с 2004 года.

Впрочем, запросы клиентов быстро росли, и уже в 2002-м ГК «Монарх» отказалась от концепции магазина-склада. Сейчас из крупных игроков в этом формате продолжает работать только «Центробувь». Переход в средний ценовой сегмент позволил Живовым продавать более дорогую обувь: если раньше пара в «Монархе» стоила в среднем около 1,5 тыс. руб., то после смены стратегии — 2,5–4 тыс. руб.

### КНИГА В БОТИНКЕ

В 2001 году Вадим Живов отошел от оперативного управления и продал свою долю в компании брату Ярославу. В 2003-м Вадим стал замгендиректора НТВ, а сейчас он возглавляет компанию «Атомредметзолото» (одну из крупнейших «дочек» «Росатома»). Ярославу же пришлось превратиться из администратора в экспериментатора и стратега. «С ботинками в начале 2000-х все было более или менее понятно, хотелось сделать что-то для души», — рассказывает Ярослав Живов. Для души братья открыли в 2002 году издательство «Пальмира», которое должно было явить миру молодых талантливых авторов со всей России. Для этого в 2003-м Живовы устроили конкурс «Русский сюжет» с призовым фондом \$30 тыс. и лучших авторов стали издавать.

ЗА МЕЦЕНАТСТВОМ СТОЯЛА  
ДЕРЗКАЯ ИДЕЯ СОВМЕСТИТЬ  
ДИСТРИБУЦИЮ ОБУВИ И КНИГ



# \$10 млрд

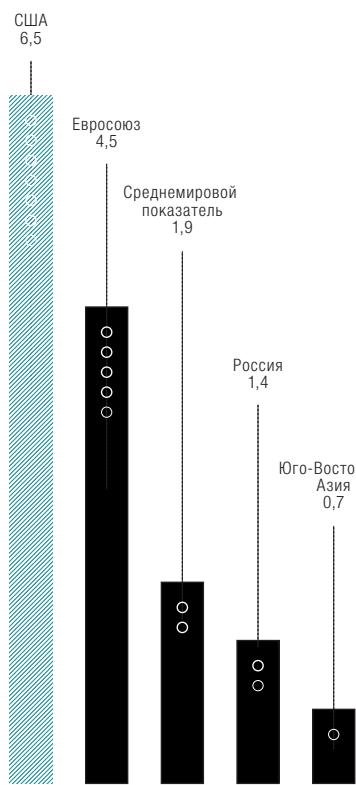
составил объем рынка обуви в России в 2009 году, по данным Национального обувного союза. В кризис он упал на 20%, но в 2010-м начал восстанавливаться. В первом квартале в страну ввезли 26,5 млн пар обуви — почти половину от прошлогоднего импорта

## АМЕРИКАНСКАЯ МЕЧТА

Из всех западных брендов Живов выбрал провокационный Steve Madden и консервативный Naturalizer

# ЖИВОВ РИСКУЕТ, РАЗВИВАЯ БРЭНДЫ, КОТОРЫЕ ЕМУ НЕ ПРИНАДЛЕЖАТ

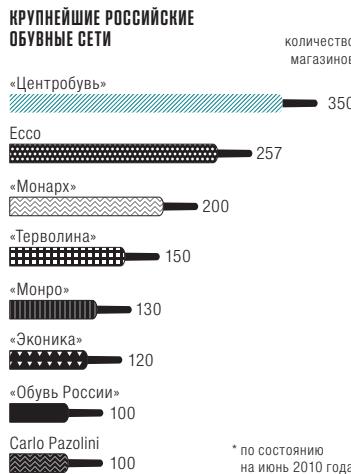
СКОЛЬКО ПАР ОБУВИ ПОКУПАЮТ В РАЗНЫХ РЕГИОНАХ  
(КОЛИЧЕСТВО ПАР НА ЧЕЛОВЕКА В ГОД)



КРИТЕРИИ, ВЛИЯЮЩИЕ НА ВЫБОР ПОТРЕБИТЕЛЕЙ ПРИ ПОКУПКЕ ОБУВИ\*



Источник: Национальный обувной союз



Источник: сайты компаний

За меценатством стояла дерзкая бизнес-идея совместить дистрибуцию обуви и книг. «На деле выяснилось, что не очень-то эта идея работает», — признается Ярослав Менеджеры, привыкшие работать с обувью, плохо доносили до книготорговцев информацию о новых литературных талантах. Да и самих талантов оказалось не так много, как рассчитывали бизнесмены. Единственным открытием стал Алексей Иванов, чей первый роман «Сердце Пармы» вышел в «Пальмире» в 2003 году. Однако договориться с писателем об эксклюзивных условиях на последующие произведения издательство не сумело.

В 2004 году Живов закрыл издаательство. Для души он придумал новый бизнес — кинокомпанию «Телесто», генеральным продюсером которой стала Елена Гликман (самая известная ее работа — «Питер FM»).

С кино дело пошло лучше, чем с книгами. На сегодняшний день «Телесто» выпустила десять телевизионных фильмов по заказу телеканалов «Россия», «Первый» и РЕН ТВ. А в 2008 году компания даже замахнулась на полнометражную картину — романтическую комедию «Плюс один» (при бюджете \$1,5 млн фильм собрал в прокате \$1,5 млн). Нынешней осенью в прокат выходит еще один полнометражный фильм «Слон» с певцом Сергеем Шнуровым в главной роли.

По словам Живова, кинобизнес приносит \$3–4 млн выручки в год при рентабельности 10–12%. И это скорее хобби, а вот с основным бизнесом в кризис начались проблемы.

## АРЕНДНАЯ ВОЙНА

«Монарх» попал под ножницы девальвации. Все свои марки сеть отшивает в Китае и Бразилии и платит производителям в долларах. Компания заморозила цены на уровне 2008 года, посчитав, что при падающем спросе повышать их нельзя, а средний курс американской валюты в течение 2009-го вырос по отношению к рублю на 30%. Учитывая, что рентабельность обувного бизнеса составляет около 30%, «Монарх» оказался на грани убытков. Тем не менее Евгений Калинин говорит, что в 2009 году сеть все-таки получила «небольшой плюс». Это удалось благодаря резкому сокращению издержек.

Калинин приостановил экспансию сети и прекратил оптовые продажи другим ритейлерам — они приносили около 10% выручки, но при этом росла дебиторская задолженность. Калинин также сократил почти 70% офисного персонала, сохранив при этом штат продавцов, и отказался от 3 тыс. кв. м арендованных складских помещений, передав логистику на аутсорсинг.

Главная статья расходов «Монарха» (60–70%) — это затраты на аренду. «Осенью 2008 года мы начали натуральную войну с собственниками помещений: или аренду пополам,

или мы уходим,— рассказывает Калинин.— Мы не боялись терять магазины». Большинство собственников пошли на уступки, но около 20 магазинов «Монарх» пришлось закрыть. В то же время с начала кризиса сеть приросла 25 новыми точками. «Некоторые площади достались чуть ли не даром — лишь бы мы „коммуналку“ платили»,— хвалится Калинин.

Еще он гордится тем, что снял офис на «Авиамоторной». До метро на машине ехать минут десять, зато разница в арендной плате с предыдущим офисом — более чем в десять раз. Офис, где работает Ярослав Живов, находится в самом начале Кутузовского проспекта — здесь на аренде явно не экономят. Пока топ-менеджер воевал с издержками, акционер разрабатывал новую стратегию компании.

Все крупные отечественные обувные сети — «Центрбувь», «Эконика», Ralf Ringer, «Терволина» — продают собственные марки, которые отшиваются по заказу внутри страны или в Китае. «Монарх» не был исключением. Причина в том, что крупные международные обувщики не желали обзаводиться партнерами в России. По мнению гендиректора компании Ralf Ringer Андрея Бережного, слишком велики им казались климатические, инвестиционные и политические риски.

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

**библиотека *Коммерсантъ***

**ЭТО  
вечный бизнес.**

Новейшие технологии мошенничества

Покупайте книгу в магазинах:

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



Но со временем позиция иностранцев может меняться. Ярослав Живов одним из первых разглядел этот тренд. Еще в 2007 году он открыл экспериментальный магазин «Обувь-холл „Монарх“» в Санкт-Петербурге, где наряду с собственными марками продавал и западные брэнды: Rieker, Ara, Via Uno и Bottero. Эксперимент оказался успешным: если в целом по сети выручка с 1 кв. м составляет \$6–7 тыс. в год, то в «Обувь-холле „Монарх“» она достигала \$9–10 тыс. Но переносить опыт на другие магазины Живов не стал. «Пальмира» не имела прав на эксклюзивную продажу этих зарубежных марок. В кризис вкладывать деньги в их развитие показалось нецелесообразным.

Ставка на ассортимент крупных мировых брэндов, ранее не представленных в России, стала первым серьезным антикризисным экспериментом Живова в обувном бизнесе. Naturalizer – брэнд номер один в США, Santana – канадский аналог Ecco, а Steve Madden – дизайнерский брэнд. Толчком для такого поворота стал трагический случай: в августе 2009 года от удара током погиб ведущий дизайнер и разработчик новых моделей «Монарха» **Сергей Сальников**.

## НАТУРАЛИЗИРУЙ ЭТО

Если все пойдет по плану, через несколько лет заокеанские марки должны занять в ассортименте «Монарха» около 40%. Более того, в обмен на эксклюзивные соглашения компания обязана в течение трех лет открыть в России по 15–20 монобрэндовых магазинов Naturalizer и Steve Madden. Осенью появятся первые магазины Steve Madden, весной 2011 года – Naturalizer.

«Naturalizer – марка, которая идеально ложится в наш ассортимент, так как целевые аудитории совпадают. При этом по дизайну она отличается от того, что мы шьем сами», – рассказывает Калинин. В Америке Naturalizer стоит \$100–150 за пару, чуть дороже, чем марки «Монарха». Хотя в стоимость заложена премия владельца марки и продавать эту обувь в России «Монарх» будет по «американским» ценам, Живов рассчитывает зарабатывать на ней ту же маржу, что и на своей обуви. Дело в том, что масштабы производства Naturalizer на порядок больше, соответственно, ниже себестоимость изготовления каждой пары.

Недостаток Naturalizer – относительно слабая зимняя коллекция. Вся обувь делается на искусственном меху, а российский потребитель привык к натуральному. Так что зимнюю нишу на первых порах должна прикрыть канадская Santana. Хотя Brown Shoe уже готовит для российского рынка обувь на натуральном меху.

Запуская продажи Steve Madden, Живов вторгается на новую для себя территорию модной обуви. Steve Madden реализовала в обувном бизнесе стратегию *fast fashion*, которая больше свойственна одежной рознице: она производит

минимум шесть коллекций женских туфель в год. «Девочки пишут от восторга», – уверяет Евгений Калинин. Для сравнения: консервативный и демократичный «Монарх» продает некоторые свои модели уже более трех лет.

Со Steve Madden «Монарх» выходит и в совершенно другую ценовую категорию: модные туфли будут стоить в России до 12 тыс. руб. за пару. В офисе на «Авиамоторной» пока не знают, как реализовывать стратегию с Кутузовского. «У наших покупательниц растут дети, а детям в наших магазинах делать нечего. Я вообще не понимаю, как эту обувь продавать», – признается Калинин. Под проект Steve Madden он собирает сейчас новую команду, сманивая менеджеров из «модного» сегмента.

## ЧУЖАЯ МЕЛЬНИЦА

«Популярность брэнда в Америке вовсе не означает повторение успеха в России. Слишком разные все-таки вкусы у людей», – считает директор по маркетингу компании «Эконика» Ирина Чечель.

К примеру, не «выстрелил» в России американский брэнд Crocs, хотя его общемировые продажи в 2008 году достигли \$800 млн (см. СФ №06/2010). Впрочем, проблемы Crocs не только вкусовые. Во многом они обусловлены отсутствием рекламы. Ни одна из марок, которые планирует развивать Живов, также не может похвастаться широкой узнаваемостью в России. Правда, в рекламу Naturalizer и Steve Madden бизнесмен планирует вкладывать ежегодно по \$1 млн (это будут совместные инвестиции «Пальмиры» и американских партнеров).

Директор компании «Обувь России» **Антон Титов** считает, что Живов начинает рискованную игру, развивая брэнды, которые ему не принадлежат. Чем удачнее стартуют продажи американцев в России, тем выше вероятность, что они решат строить здесь бизнес самостоятельно. Тем более Naturalizer пересекается с собственными марками «Монарха» и будет неминуемо их вытеснять. «Фактически компания льет воду на чужую мельницу», – соглашается Чечель.

Ярослав Живов, половина жизни которого проходит в Канаде, убежден, что время российских «кустарей-одиночек», которые сами разрабатывают, отшивают и продают обувь, уходит в прошлое. Например, та же датская Ecco открыла в России в течение последних двух лет более 80 магазинов. Теперь у компании их свыше 250, и местный рынок является для нее ключевым. Стратегия Живова в том, что бороться с глобальными корпорациями бесполезно. Эффективнее с ними сотрудничать.



# СИТИЗНК

РОССИЯ



GOOGLE ШМИДТА  
«ПРИЗРАК» ПОЛАНСКИ  
«ИМПЕРИЯ» БУШЕМИ

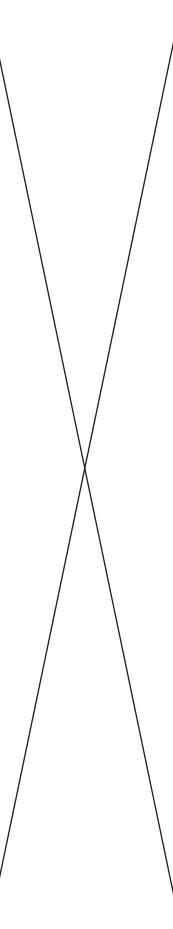
МОДА  
ОСЕНЬ-ЗИМА  
2010/11



ЖУРНАЛ МОДНЫХ  
ПРОВОКАЦИЙ



# «НЕЛЬЗЯ ВЕРИТЬ БИЗНЕС-ПЛАНАМ КОМПАНИЙ»



## ПО РАЗНЫЕ СТОРОНЫ БАРРИКАД

Дмитрий Докин (слева) доволен, что удачно продал свой бизнес, тогда как Алексей Калинин озабочен тем, что купил слишком много компаний

**АЛЕКСЕЙ КАЛИНИН,**  
**СОУПРАВЛЯЮЩИЙ**  
**ПАРТНЕР ФОНДА**  
**ПРЯМЫХ ИНВЕСТИЦИЙ**  
**BARING VOSTOK CAPITAL**  
**PARTNERS, РАССКАЗАЛ**  
**ОСНОВАТЕЛЮ «ИНМАРКО»**  
**ДМИТРИЮ ДОКИНУ, КУДА**  
**ВКЛАДЫВАТЬ ДЕНЬГИ**  
**И ПОЧЕМУ BVCP ПОТЕРЯЛ**  
**«НЕЗАБУДКУ».**

Не успел Дмитрий Докин переступить порог офиса Baring Vostok Capital Partners (BVCP), как Алексей Калинин повел его смотреть картины космонавта Алексея Леонова. К Леонову в BVCP относятся трепетно: он является куратором фонда по связям с госструктурами. Якобы именно он помог BVCP обеспечить нейтралитет региональных властей во время рейдерских атак на портфельные компании BVCP — фабрику «Конфи» (входит в холдинг «Сладко») и Сыктывкарский ЛПК. Обе атаки BVCP удачно отбила. Однако успехи фонда объясняются не только протекцией космонавта. У соуправляющих партнеров Алексея Калинина и Майкла Калви чутье на перспективные компании. При доходности 40–45% годовых Baring Vostok — лучший в группе Baring Private Equity International, которая объединяет четыре фонда, покрывающие весь регион БРИК.

## ДОСЬЕ



АЛЕКСЕЙ КАЛИНИН,  
СОУПРАВЛЯЮЩИЙ  
ПАРТНЕР BARING VOSTOK  
CAPITAL PARTNERS

Родился в 1959 году  
в Москве.  
Окончил МЭИ, кандидат  
технических наук.

С 1994-го по 1999 год  
был директором департа-  
мента прямых инвестиций  
компании «Альфа-  
капитал». С 1999 года  
работает в Baring Vostok  
Capital Partners.

Увлекается охотой, гор-  
ными лыжами, теннисом  
и кулинарией. Коронные  
рецепты — плов и блюда,  
которые готовятся  
на открытом огне.  
Читает только книги  
по бизнесу. Любимая кни-  
га — *The Prize* Дэниела  
Ергина (в русском  
переводе — «Добыча»).  
Посещает интернет-  
ресурсы: «Яндекс», РБК.  
Ездит на Lexus LX 470  
и на Audi A8. В последнее  
время предпочитает  
Audi A8 как бизнес-кар  
со спортивным  
характером.



ДМИТРИЙ ДОКИН,  
ОСНОВАТЕЛЬ КОМПАНИИ  
«ИНМАРКО»

Родился в 1963 году  
в Новосибирске.  
Окончил Новосибирский  
сельскохозяйственный  
институт.

В 1990 году создал  
компанию по дистрибу-  
ции продуктов питания  
Hershey's, Ferrero, Danone  
и других брендов. Акцио-  
нер компании «Инмарко»  
с 1996-го по 2008 год.

Увлекается горными  
лыжами, путешествиями  
на автомобиле, дайвингом,  
чтением детективов.  
Любимые авторы —  
Федор Достоевский,  
Эдгар По, Борис Акунин,  
Стиг Ларссон.  
Посещает интернет-  
ресурсы: РБК, Bloomberg,  
Google, Eurosport.  
Ездит на Lexus LX 570.  
Автомобиль может быть  
любым, но одного произ-  
водителя — Toyota.

С 1994 года BVCP сформировала четыре фонда на общую сумму \$1,78 млрд: First NIS Regional Fund, Baring Vostok Private Equity Fund (BVPEF), BVPEF III и BVPEF IV. За все годы работы партнеры BVCP проинвестировали в 55 компаний в России и СНГ из разных отраслей. Сейчас в портфеле BVCP акции «Яндекса», «Озона», «СТС медиа», ЛенспецСМУ, Europlan, «Центра финансовых технологий», «Престиж-интернета» (брэнд «Энфорта»), Volga Gas и другие. Дмитрий Докин, создавший крупнейшего в России производителя мороженого, всегда находился по другую сторону баррикад, причем имел как положительный, так и отрицательный опыт общения с инвесторами. В 2002 году он с партнерами пытался продать блокирующий пакет «Инмарко» Западно-Сибирскому венчурному фонду ЕБРР. Изучив отчетность новосибирской компании, инвесторы резко

снизили цену. Неофициально Докину объяснили: мол, куда вы без нас денетесь, поэтому берите, что дают. Акционеры брать отказалось. Зато в 2003 году 25% «Инмарко» за \$8 млн купили фонды Norum и ЕБРР. В начале 2008 года все собственники продали свои акции стратегическому инвестору Unilever, по оценкам аналитиков, за \$180 млн. Калинин описал Докину шаги, которые предпринимает, чтобы сохранить и впоследствии продать подштрафные компании так же выгодно, как это удавалось до кризиса.

## «В РОССИИ ОСТАЛОСЬ ПЯТЬ-ШЕСТЬ ФОНДОВ С ДЕНЬГАМИ»

**ДМИТРИЙ ДОКИН:** Меня всегда удивляло, насколько скрупно вы рассказываете о себе. Крупнейший фонд прямых инвестиций — хвалиться надо, а вы молчите или прибедняетесь...

**АЛЕКСЕЙ КАЛИНИН:** Да, мы закрыты. Но весь бизнес прямых инвестиций такой. Хорошо рассказывать об уже завершенных проектах. Под занавес, когда мы готовим портфельную компанию к продаже, начинается пиар. А когда только проявляем к кому-то интерес, мы не хотим конкуренции. Ведь у нас уже было много историй, рейдерских атак и прочих неприятностей. Мы успешно отбились благодаря нашим track records (истории предыдущих результатов). — **СФ** и космонавту Леонову. Теперь нас беспокоят гораздо меньше, чем раньше. Но работать в РФ по-прежнему трудно, нужно быть постоянно готовыми защищать свои интересы.

**ДД:** Откуда приходят деньги?

**АК:** От крупных международных институциональных инвесторов — пенсионных фондов, страховых компаний. 40% денег приходит из США, 40% — из Европы, остальные — преимущественно из Азии.

**ДД:** Инвесторы не забирают деньги из-за кризиса?

**АК:** Сейчас в России вообще осталось пять-шесть фондов с деньгами. Но мы успели до кризиса, в 2007 году, поднять фонд BVPEF IV на \$1,4 млрд и продолжаем инвестировать. Пока у нас не было ни одного дефолта — все выполняют свои обязательства по вложению денег. Многие инвесторы были с нами и в первом, и во втором, и в третьем фондах. Они столько заработали, что теперь если и будут сокращать свои обязательства, то перед нами в последнюю очередь.

**ДД:** Сколько они заработали?

**АК:** В первые два фонда BVCP инвесторы в общей сложности вложили \$365 млн, а получили \$1,3 млрд. По-моему, неплохо.

## «РЕБЯТА, ВЫ СЛИШКОМ БЫСТРО РАСТЕТЕ»

**ДД:** Завидные результаты. Но вот, например, наш крупнейший независимый дистрибутор находится в Челябинске. И когда у него просели продажи, мы



приехали разбираться. Оказалось, причиной стали финансовые проблемы розничной сети «Незабудка», которая прежде обеспечивала этому дистрибутору основную долю продаж. Потом мы узнали, что контролирующий акционер «Незабудки» — Baring Vostok (53,3% акций). — СФ)

АК: Это была одна из наших неудач.

ДД: Почему? Ведь это классика — слишком быстрый рост опасен для компании. Помню, нас еще ЕБРР и Norum предупреждали: ребята, вы слишком быстро растете. А «Инмарко»-то росла всего на 25–30%...

АК: Мы опасности не видели, надеялись на большой потенциал регионального ритейла. У сети был амбициозный план развития, кредиты стоили дешево. В итоге «Незабудку» сгубила избыточная кредитная нагрузка.

ДД: Почему вы не вмешались? Не ограничили их, скажем, условием, что долги не должны превышать 45% оборота?

АК: Все крепки задним умом. Мы полагались на основателей сети и нанятых ими менеджеров.

ДД: «Незабудка», после того как в нее зашел ваш фонд, за год расширилась с 43 до 104 магазинов. Такого бурного роста себе не мог позволить даже господин Галицкий (Сергей Галицкий, главный акционер сети «Магнит»). — СФ). Опасность даже не в том, что денег может не хватить, а в кадрах. Невозможно набрать в два раза больше профессиональных менеджеров.

АК: Так и получилось.



ДД: С Gallery Group (оператор наружной рекламы). — СФ) разве не то же произошло?

АК: Да, они росли слишком агрессивно. Но мы навели порядок в компании, сменили генерального директора. Правда, наша доля в Gallery упала (осенью 2009 года 70% акций Gallery Group получили кредиторы). — СФ), зато кредитная нагрузка серьезно уменьшилась. Мы по-прежнему крупнейший акционер Gallery, компания сохранила и усиливает свои позиции на рынке. Сейчас она гораздо лучше, чем раньше, контролируется и управляет.

ДД: Вы предпочитаете контролировать компанию от и до?

АК: В трети проектов у нас больше 51%, еще в трети мы владеем контрольным пакетом вместе с другими инвесторами. В остальных случаях мы выступаем как миноритарии. Но лучший вариант для нас, когда стратегию вырабатывают профессиональные менеджеры, а мы им лишь помогаем.

ДД: Это я понимаю. Если тебе дядя приказал, а не ты сам решение принял, то потом говоришь: «Меня заставили — не получилось, только хуже стало. Я же предупреждал...»

АК: Когда компания динамично растет, нет оснований не доверять ее менеджменту. Тем более что они имеют подтвержденные годами track records. Если бы мы приобрели вашу компанию, наверное, было бы бессмысленно учить вас делать мороженое и строить дистрибуторскую сеть. Но мы могли бы помочь, например, с постановкой учета с корпоративным управлением, получением кредитов. В самом BVCP половина людей — что нехарактерно для фондов прямых инвестиций — занимается поддержкой наших портфельных компаний. Мы проводим совместные видеоконференции. Раз в год устраиваем конференцию инвесторов наших фондов в Москве. К нам съезжаются 50–70 человек, в управлении которых находятся несколько триллионов долларов. Топ-менеджеры наших компаний могут с ними пообщаться, рассказать о своих планах и проблемах. Плюс мы организовали в прошлом году конференцию финансовых директоров: у кого какие проблемы, как их решать. Очень полезно.

ДД: Norum один раз проводил такую встречу. Компания собралась разная, скажем, приехал фермер, который разводит форель в Карелии, но было интересно. Выступая на конференциях Адама Смита, например, я все время думал, как сказать многое, в то же время ничего не сказав. А здесь конкурентов нет, ты чувствуешь братство по крови.

### «НАМ РУКИ НЕ ВЫКРУЧИВАЮТ»

ДД: У вас много портфельных компаний. Почему не устроить так, чтобы они помогали друг другу? Например, ваши компании разместили бы рекламу



на пустующих щитах **Gallery Group**, когда у нее начались проблемы.

**АК:** Ничего нельзя делать не на рыночных условиях — это принцип. Кросс-финансирование, когда сильный тащит слабого, недопустимо. Потом, в каждой компании есть другие акционеры, которым это смешивание проектов может не понравиться.

**ДД:** Среди вашего списка портфельных компаний много находящихся на слуху: «Яндекс», «Озон», «Сладко». Вы намеренно отдаете предпочтения общеизвестным компаниям?

**АК:** Когда мы в них входили, они еще не были столь известными. Это мы сделали их такими. Например, мы стали акционерами «Яндекса», когда он даже не был номером один. Тогда лидером рынка был «Рамблер». Но так получилось, что **Аркадий Волож** (основатель «Яндекса») — СФ поверил нам, а мы — ему. То же самое со «Сладко». Мы сделали инвестиции в несколько разрозненных кондитерских фабрик, которые позднее решили консолидировать. Мы воспользовались тем, что после кризиса 1998 года расценки на рекламу упали, за два года создали зонтичный брэнд «Сладко» и построили дистрибуторскую сеть федерального уровня. К моменту продажи «Сладко» был третьим по величине кондитерским холдингом в России.



**ДД:** Вы инвестируете в нефтегаз, телеком, потребительский сектор, финансы, медиа. Не лучше ли сконцентрироваться на чем-либо одном?

**АК:** По правилам хеджирования рисков мы не можем инвестировать больше 25% средств в один сектор. Нельзя все яйца класть в одну корзину.

**ДД:** Ваши инвестиции в строительство, например ЛенспецСМУ, — это яйца, положенные не в ту корзину? Здесь вы, наверное, потеряли?

**АК:** ЛенспецСМУ чувствует себя хорошо. В отличие от других строителей оно не было закредитовано. Мы вложили около \$100 млн. Мы там миноритарный акционер, главный — **Вячеслав Заренков**, основавший ЛенспецСМУ в 1987 году. Он и определял стратегию. Вячеслав Заренков, строитель с 30-летним стажем, — мудрый человек. Он для себя определил: нужно сокращать расходы, но продолжать строительство. Ведь если краны на стройке простоят, потребитель никогда не купит квартиру у этого застройщика. В итоге ЛенспецСМУ упрочило свое положение на рынке Санкт-Петербурга и провело успешную экспансию на подмосковный рынок. Хотя у нас одно время были самые пессимистичные ожидания.

**ДД:** А что происходит с проектом коммерческой недвижимости на \$160 млн, которым занималась ваша дочерняя структура BV Development?

**АК:** Мы успели до кризиса вложить все \$160 млн, но пришлось корректировать сроки: ясно, что выйти из проектов через пять лет будет нереально. Рынок коммерческой недвижимости сегодня в упадке. Он восстановится, когда ритейлеры снова начнут агрессивно развиваться. Сложность в том, что ритейлеры сейчас смотрят на Москву и Санкт-Петербург, а наш фонд ориентирован прежде всего на регионы.

**ДД:** В 2009 году вы не вышли ни из одной сделки: некому было продавать компании. В этом году тоже некому?

АК: Да, пока мы выходить не собираемся. Мы никуда не торопимся и не станем продавать компании по любой цене. Инвесторы нам руки не выкручивают. Пример тому — наша портфельная компания Burren Energy. В 2004 году наш первый фонд, First NIS Regional Fund, заканчивал свое существование. Тогда же Burren Energy собиралась выходить на IPO. По идеи, во время IPO нам следовало бы полностью продать долю в компании — проекту насчитывалось уже 12 лет. Но мы убедили совет директоров фонда повременить с выходом. Мы сообщили, что надеемся на 30-процентный рост стоимости компании в год. Они почесали в затылках и сказали: у нас нет проектов с 30-процентным ростом, поэтому лучше мы оставим деньги в проекте и подождем. Мы потом продали Burren Energy итальянской Eni. По факту получилось даже не 30% годовых, а все 100%.

### «СБЕРБАНК И ВТБ РАБОТАЮТ КАК РАБЫ НА ГАЛЕРАХ»

ДД: В кризис многие хорошие компании оказались в трудном положении. Не возник соблазн купить хорошую компанию подешевле?

АК: Мы сделали одну такую инвестицию в прошлом году в Казахстане. Хорошая компания, с хорошим менеджментом и потенциалом, но с большой долговой нагрузкой. Пока довольны. Конечно, соблазн купить дешевле есть всегда. Но за 16 лет работы мы убедились, что вредно гнаться за дешевизной. Лучше купить по справедливой цене хороший бизнес, чем дешево — плохой. Мечта любого инвестфонда —

совершить красивую сделку: купить недооцененный хороший актив и продать его дорого. Но такое случается раз в 100 лет.

ДД: Сегодня лидерами по величине портфеля собственности являются Сбербанк и ВТБ. Вы рассчитываете побороться за эти активы?

АК: Конечно, для нас активы госбанков — источник новых проектов. Для Сбербанка и ВТБ прямые инвестиции — непрофильный бизнес, они сейчас со всеми своими залогами разбираются, работают как рабы на галерах. Ведь у них десятки тысяч кредитов. Время от времени они что-то выставляют на продажу. Мы тоже получаем от них предложения.

ТАКОВ, ПО ДАННЫМ РОССТАТА, ОБЪЕМ ПРЯМЫХ ИНОСТРАННЫХ ИНВЕСТИЦИЙ В РФ В 2009 ГОДУ — НА 41% МЕНЬШЕ, ЧЕМ ГОДОМ РАНЕЕ. ОКОЛО 90% ВСЕХ ВЛОЖЕНИЙ СДЕЛАЛИ ПРОМЫШЛЕННЫЕ КОМПАНИИ. ВКЛАД ФОНДОВ, ПОДОБНЫХ BVCP, СОСТАВИЛ МЕНЕЕ \$2 МЛРД

**\$15,9**

МЛРД

ДД: Но вы сейчас больше или меньше инвестируете, чем до кризиса?

АК: Я бы сказал, не меньше, а осмотрительнее. Из \$1,4 млрд Baring Vostok Private Equity Fund IV более половины до сих пор не вложены. Если посмотреть на наши временные затраты, то раньше мы половину времени уделяли уже сделанным инвестициям, другую половину — поиску новых проектов. Сейчас баланс изменился: 70–75% времени — это развитие уже существующих проектов, 25–30% — поиск новых.

Кроме того, рынок быстро скорректировал стоимость публичных компаний. В кризис они были вынуждены смириться с тем, что стоят теперь вдвое или втрое дешевле. С частными компаниями такого не произошло. Собственник провел расчеты в 2007 году и прикинул, что его компания стоит \$100 млн. В 2009 году мультиликаторы на публичном рынке изменились, сделок практически не было, сравнивать не с чем. А собственник-то надеется получить те же \$100 млн. Только сейчас владельцы непубличных компаний начинают смотреть на вещи более реалистично.

ДД: Получается, что отрасль private equity стагнирует. Коэффициенты оценки стоимости еще не сформировались, ожидания собственников еще не скорректировались...

АК: Проблема сейчас в чем? Нельзя верить бизнес-планам компаний. Дело в том, что экономика России непрерывно развивалась последние десять лет, а кризис положил конец бурному росту. Предприниматели составляют свои бизнес-планы в расчете на прежние темпы и не хотят даже предполагать, что тучные 2002–2007 годы могут не повториться. Из-за этого стало трудно принимать новые инвестиционные решения.

ДД: Но куда-то ведь можно сейчас вкладывать?

АК: В перспективе пяти лет — а мы оперируем только долгосрочным горизонтом инвестирования — надежными кажутся ресурсные отрасли: нефть, газ, другое сырье. Момент для инвестиций самый благоприятный. Перед кризисом этот рынок был сильно перегрет: например, цены на нефтяные компании доходили до \$3–4 за баррель запасов в земле. Сейчас цены упали до \$1–1,5 за баррель.

Другая незыбленная вещь — большое население. Поэтому нам интересны компании, оказывающие услуги населению: медицина, образование, бытовые услуги. Эта сфера в РФ настолько плохо развита, что даже в кризис сервисные компании продолжают расти. Есть еще финансовые услуги и новая экономика — интернет, телекоммуникации, СМИ. Они по-прежнему привлекательны.



ИД «Коммерсантъ» и издательство «Эксмо» представляют

# ЭТО может случиться.

СМОТРИТЕ, ЧТО С НАМИ БУДЕТ



библиотека **Коммерсантъ**

Покупайте книгу в магазинах:

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

реклама

ИД «Коммерсантъ» и издательство «Эксмо» представляют

# ЭТО человек долга

За ним не зарявит.



библиотека **Коммерсантъ**

Покупайте книгу в магазинах:

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

реклама



# БИОЛОГИЧЕСКОЕ БЕЗОРУЖИЕ

ПОПЫТКА ПОДКОНТРОЛЬНОЙ «УРАЛСИБУ» КОРПОРАЦИИ «ОРГАНИК» ПРОДАВАТЬ В БОЛЬШИХ СУПЕРМАРКЕТАХ ЕВРОПЕЙСКИЕ БИОПРОДУКТЫ ПРОВАЛИЛАСЬ. ЧТОБЫ СПАСТИ РОЗНИЧНЫЙ ПРОЕКТ, «ОРГАНИК» СОЗДАЕТ СОБСТВЕННОЕ ПРОИЗВОДСТВО, ГДЕ КОРОВ ДОЯТ В ЗАВИСИМОСТИ ОТ ИХ НАСТРОЕНИЯ, А КОЛОРАДСКИХ ЖУКОВ СОБИРАЮТ ВРУЧНУЮ.

ЗООТЕХНИК ВЕРА СОСИПАТРОВА РАБОТАЕТ в подмосковном хозяйстве «Спартак» с 1960 года. Тогда это был передовой колхоз, сейчас — экспериментальная биоферма. Поначалу женщина не очень понимала причуды руководителей «Органика», но сейчас тоже стала адептом экостандартов. «Что-то глаза у моих буренок сегодня грустные. Не буду их осеменять: все равно ничего не выйдет», — говорит



## НЕ ДО ЖИРУ

Сотрудникам «Органика» пришлось забыть о больших надоях и урожаях ради заботы об окружающей среде



## ДЕТСКИЙ САД

У молодняка в «Спартаке» райская жизнь. Но это только для телок — телят продают на мясокомбинаты

Вера Яковлевна и убирает пластиковый шприц в шкаф. Новый коровник «Спартака» напоминает ухоженный зоопарк. Здесь светло, чисто и даже нет неприятных запахов — соломенную подстилку убирает несколько раз в день маленький погрузчик. Животные содержатся в просторных вольерах. Они могут выйти на свежий воздух или остаться в помещении. Могут помассировать себе спину: в вольере установлена специальная автоматическая чесалка, которая начинает крутиться, стоит корове дотронуться до нее.

Но сейчас щетка не крутится — сломалась. Очевидно, в знак протesta одна из коров не спешит подходить в загон к доильному аппарату. Миниатюрная

бабушка-доярка набрасывает корове на ногу веревку и пытается затащить ее туда силой. Огромная корова отчаянно мычит и мотает рогами. Бабушка ворчит про зарплату пять тысяч рублей и опостылевшее городское начальство, которое «придумало черт знает что».

И правда, в соседнем коровнике «Спартака» все куда более привычно и просто. Коровы, как это заведено в большинстве российских хозяйств, прикованы цепью к столбам и доятся не по настроению, а в принудительном порядке. Да и животных на аналогичной площади помещается в полтора раза больше. Но, как ни странно, этот более эффективный коровник будет скоро закрыт.



#### И ШВЕЦ, И ЖНЕЦ

Новеньким погрузчиком в «Спартаке» очень гордятся: он способен выгружать корм и убирать подстилки. Раньше приходилось делать это вручную

∅ 25 МЛРД

достиг объем рынка органических продуктов в мире. Из них почти половина приходится на Европу. Несмотря на кризис, продажи «органики» прибавляют 20–30% в год

«Конверсия у нас, переходный период,— будто извиняясь перед прикованными коровами, разводит руками директор экохозяйства „Спартак“ Геннадий Федоров.— Мы подписали обязательство к концу 2011 года все стадо перевезти на беспривязное содержание. Иначе отзовут биосертификат».

«Спартак» уже более трех лет сотрудничает со швейцарской компанией bio.inspecta. Проведение одной инспекции обходится хозяйству в 5 тыс. евро, а в общей сложности на сертификацию и доводку хозяйства до биостандартов «Органик» уже потратил несколько миллионов долларов. Мог бы сэкономить — у bio.inspecta в России есть партнер,

сертифицирующая компания «ЭкоКонтроль». По словам ее руководителя **Андрея Ходуса**, отечественная экспертиза обходится в три-четыре раза дешевле западной. Такие сертификаты в России уже получили более 50 биохозяйств, а к концу года их будет 70.

Но в «Органике» «ЭкоКонтролю» не доверяют. «В России до сих пор не существует госстандартов органической еды. Ставить наклейку „био“ может любой желающий,— категоричен генеральный директор корпорации „Органик“ **Константин Васильчишин**.— Поэтому мы решили ориентироваться на европейский опыт. Дорого, но это принципиальная позиция».



За громким названием «корпорация» скрывается совсем небольшой бизнес. Помимо «Спартака» это два магазина «Био-маркет» и дистрибутор-импортер «Экопродукт». Они торгуют исключительно органической продукцией, то есть произведенной без использования химических веществ и ГМО плюс компаниями, которые заботятся об экологии. По расчетам СФ, общая выручка корпорации в прошлом году составила около \$10 млн. Но это любимый проект **Николая Цветкова**, президента ФК «Уралсиб», который в одном интервью заявил о желании «заразить людей идеей здорового образа жизни».

Осенью 2009 года в «Органик» пришла новая управленческая команда во главе с Васильчишиным, и начались глобальные преобразования. Топ-менеджер пытается превратить хобби акционера в эффективный бизнес.

## СУДЬБА БАНКИРА

Еще пару лет назад Васильчишин весил около 90 кг и работал вице-президентом ФК «Уралсиб». Он курировал розничную сеть, которая объединяет более 1,1 тыс. точек продаж банковских, страховых и лизинговых услуг по всей стране. «Вот вы, молодой человек, представляете, каково это — работать топ-менеджером, когда у тебя в подчинении 18 тыс. человек?» — с нажимом говорит Васильчишин. По тону ясно, что жизнь у топ-менеджеров «Уралсиба» не сахар. В прошлом году Васильчишин решил сменить сферу деятельности и предложил свою кандидатуру на пост гендиректора корпорации «Органик» — тогдашний глава компании топ-менеджер из bio.inspecta **Франк Румпе** как раз сложил полномочия и вернулся в Швейцарию, как говорят в «Органике», «по семейным обстоятельствам». Теперь Константин сбросил 20 кг и пропагандирует здоровый

### ЧИСТОТА — ЗАЛОГ ЗДОРОВЬЯ

Без халата и шапочки в коровник «Спартака» не пускают даже директора компании



образ жизни. «Светлый такой, позитивный бизнес», — не нарадуется он. Международная федерация движений за экологическое сельское хозяйство IFOAM оценивает рынок биопродукции в России в 2009 году всего в \$80 млн — 0,1% общего объема продуктового рынка. В Европе этот показатель достигает 3–5%. То есть потенциал для роста есть. По словам генерального директора Столичной торговой компании (развивает магазины «Глобус гурмэ») **Андрея Яковлева**, продажи биопродуктов увеличиваются в его сети на десятки процентов в год и сейчас они занимают уже около 10% ассортимента. Чтобы застолбить перспективный рынок, Николай Цветков в 2006 году и создал корпорацию «Органик». В партнерстве с предпринимателем **Евгением Тростенцовым** «Органик» открыл на Рублевском шоссе экосупермаркет «Грюнвальд». На площади около 1,2 тыс. кв. м был представлен широкий ассортимент биопродукции — от продуктов питания до специальной зубной пасты и косметики. Однако сотрудничество не сложилось — спустя два года «Органик» выкупил долю Тростенцова в проекте.



### РУССКОЕ ПОЛЕ

Когда Константина Васильчишина заедает офисная рутина, он едет пахать в поле. Благо в «Спартаке» недавно появился трактор John Deere с коробкой-автоматом

Создать эффективный розничный бизнес не удалось ни Тростенцову, ни сменившему его Румпе. С выручкой около 200 тыс. руб. на квадратный метр в год «Грюнвальд» значительно уступал традиционным ритейлерам. Для сравнения: выручка с квадратного метра в «Азбуке вкуса» — 680 тыс. руб., в «Перекрестке» — 300 тыс. руб. Причина — в ошибках, допущенных при запуске «Грюнвальда».

## БИОЛАРЕК

В экосупермаркете на Рублевке живет кролик. Еще здесь есть собственная пекарня-кондитерская и кафе. Продукты выложены на невысоких стеллажах. Проходы между ними столь широки, что можно играть в гольф. Васильчишин рассудил, что в дальнейшем открывать такие огромные магазины не стоит. Он переименовал «Грюнвальд» в «Био-маркет» и в декабре прошлого года, наконец, открыл в центре Москвы, на Лесной улице, второй магазин площадью



всего 250 кв. м. Ассортимент по сравнению с первым «Био-маркетом» сокращен лишь на 30% — до 2,5 тыс. позиций. А выручка с квадратного метра в новом магазине оказалась более чем в 1,5 раза выше, чем в старом.

До конца 2010 года топ-менеджер собирается открыть еще один небольшой магазин в Москве, а пока разработал формат минимаркетов органической еды на 5 кв. м с 200 позициями в ассортименте. Один такой ларек «Био-маркет» уже появился в апреле в центральном офисе «Уралсиба». В планах до конца года еще 10–12 точек в московских бизнес-центрах. «Идея с малыми форматами хороша, — считает Яковлев. — В России не так много людей, которые готовы питаться только органической едой, а вот попробовать, что это такое, могут захотеть многие».

Основная проблема «Био-маркета» — высокие цены. К примеру, литровая упаковка молока стоит 250 руб. До недавнего времени у «Спартака» не было биосертификатов, так что всю продукцию «Органик» завозил из-за рубежа: у компании собственный распределительный центр в Германии. «У нас просто золотая логистика, она съедает

до 25% цены на полке», — сетует Васильчишин. Основные надежды эксперта связаны с развитием своего производства. Благо подконтрольная Цветкову корпорация «Знак» — один из крупнейших землевладельцев в России, ей принадлежит 8 тыс. га в Подмосковье.

Экохозяйство «Спартак», насчитывающее 1,5 тыс. га сертифицированных угодий и 500 дойных коров, — лишь

#### В СТИЛЕ BIO

В Европе помещать на этикетке знак bio могут лишь производители, получившие соответствующий сертификат. В России — кто угодно



первый проект. По словам Васильчина, вскоре еще два-три хозяйства пройдут сертификацию. Опыт «Спартака» показывает, что это непросто.

#### ПОЗАПРОШЛЫЙ ВЕК

«Ну пойдемте в офис, пообщаемся с топ-менеджментом», — Васильчишин вылезает из своего Volkswagen Touareg, за рулем которого он только что проехал 180 км из Москвы до деревни Середниково в Шатурском районе Московской области. Офис «Спартака» находится в невзрачном здании сельской администрации. Кабинет Федорова украшают знамена, которые хозяйство завоевало еще в статусе колхоза в соцсоревнованиях много лет назад. В СССР от сельхозпроизводителей всегда требовали продуктивности — больших надоев и урожаев. Добиться этого можно только с помощью

современных, как правило, химических или генетических средств. Концепция органической или биологической пищи все переворачивает с ног на голову: она требует бережного отношения к окружающей среде, объемы уходят на второй план.

«Вот есть, например, колорадский жук. Ему же не объяснишь, что у нас тут экопроизводство. Жрет картошку, зараза», — горячится Федоров. Защищать овощи химикатами он не имеет права — приходится нанимать людей, чтобы те собирали жуков вручную. Органические технологии удорожают производство в несколько раз.

Если в среднем каждая российская корова дает до 8 тыс. литров молока в год, то спартаковская — только 4 тыс. Использовать для увеличения надоев обычный комбикорм нельзя. «По сути, мы возвращаемся к сельскому хозяйству, каким оно было в позапрошлом веке — никаких гербицидов, пестицидов и ГМО. Никаких антибиотиков — настоящими животных лечим, травами», — рассказывает Федоров. Гомеопатия обернулась тем, что нынешней холодной зимой несколько коров заболели и погибли. Но консультант из bio.inspecta объяснил, что это нормально: хорошее молоко дают только стойкие коровы.

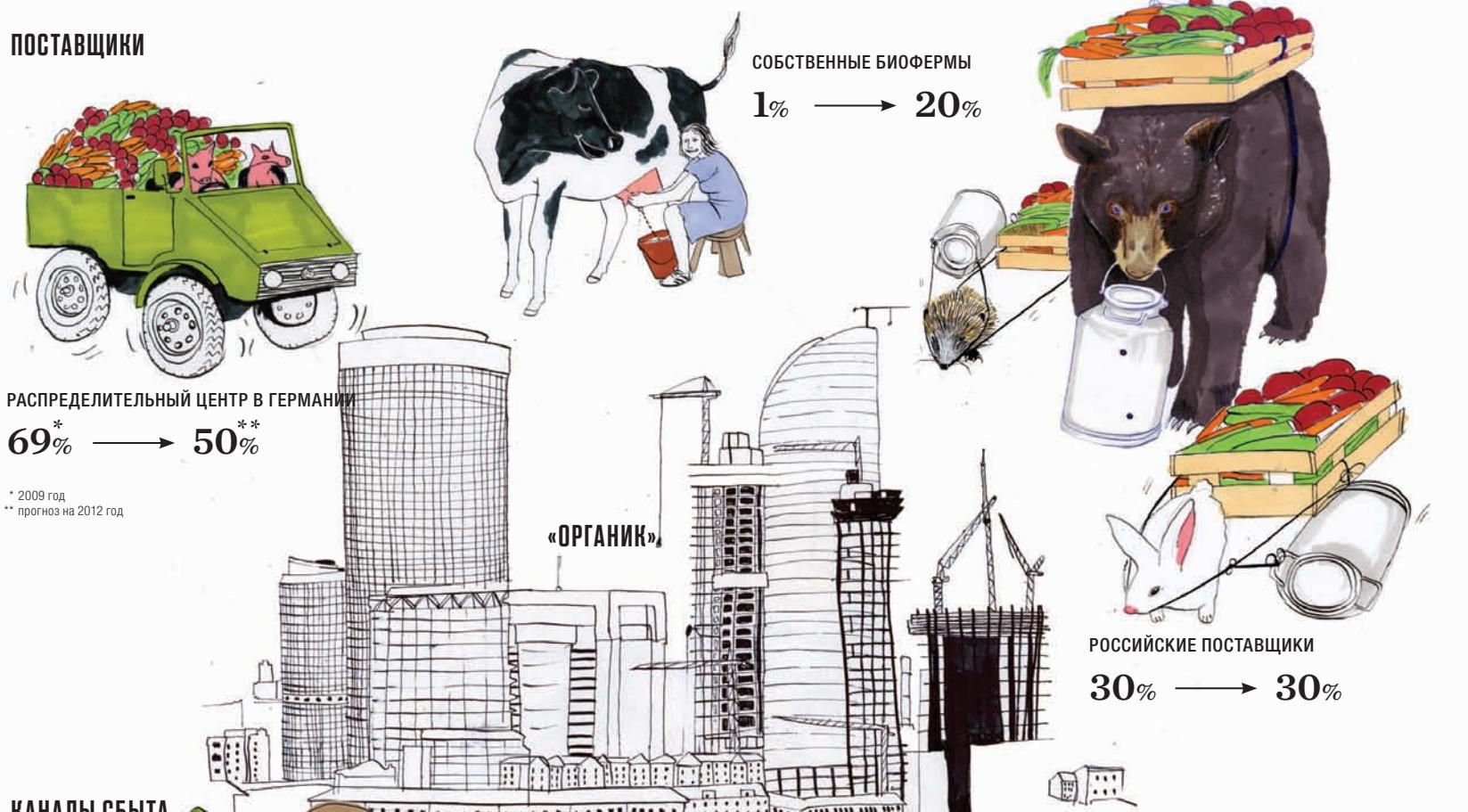
Специалисты из Швейцарии приезжают два раза в год, и селяне боятся их как огня. Инспекторы изучают все: бухгалтерию (не покупали ли удобрения?), состояние пастбищ, химический состав почвы, условия содержания коров. Как-то раз дотошный швейцарец нашел на поле бумажку — решил, что это клочок от мешка с удобрениями. Федорову пришлось объяснять, что это всего лишь этикетка от бутылки с водой.

ГК «Ваш финансовый попечитель», выпускающая премиальное «Рузское молоко», тоже внедряет биостандарты. Например, практически не использует химикаты на полях, где растет корм для коров. Но сертификаты получать

# ОРГАНИЧЕСКИЙ РОСТ

С 2009 года структура бизнеса корпорации «Органик» претерпевает кардинальные изменения. К 2012-му собственная продукция вытеснит поставки из-за рубежа. Изменятся как доли поставщиков, так и соотношение различных каналов продаж в выручке компании.

## ПОСТАВЩИКИ



## КАНАЛЫ СЫРЬЯ



не спешит. Как поясняет руководитель отдела рекламы и PR Александр Саранин, в компании не уверены, что эти затраты окупятся.

### МЛЕЧНЫЙ ПУТЬ

В 2009 году хозяйство «Спартак» получило экологический сертификат на землю и овощи. Прошлой осенью пробная партия, 2 тонны овощей, уже продавалась в «Био-маркете». В этом году «Спартак» расширяет производство овощей до 24 тонн.

Весной 2010-го «Спартаку» удалось наконец получить биосертификат и на свое молоко, и «Органик» строит собственное молокоперерабатывающее производство мощностью 5 тонн в смену. Под завод переоборудовали здание бывшего склада. Инвестиции в завод составили \$1 млн. Хотели запустить в апреле, но в мае здесь еще кипела стройка. На глазах у корреспондента СФ рабочие таскали стройматериалы, Федоров по телефону кричал на какого-то Григорьича, прораб Алексей пытался объяснить Васильчишину свои проблемы и растущую день ото дня смету: дескать, пришло строить новую крышу с чердачным

помещением. Завод заработал только в июне. Пока не было своего производства, «Спартак» был вынужден отдавать сырье на переработку соседнему молокозаводу по 12 руб. за литр при себестоимости 26 руб.

Васильчишин собирается продавать пастеризованное органическое молоко под маркой «Это лето» не только в своих магазинах, но и в премиальных сетях по цене около 100 руб. за литр. Это дороже премиальных брендов, которые не гонятся за приставкой «био» (например, «Рузское молоко» стоит от 60 руб. за литр), но дешевле, чем экологическое молоко из-за границы. При этом все импортное молоко стерилизованное, чтобы увеличить срок хранения продукта до полугода. Тогда как более вкусным и полезным считается пастеризованное, которое хранится всего несколько дней.

В ближайшие три года у «Органика» должно появиться и мясное животноводство, для чего потребуется очередной сертификат. «Идея в том, чтобы держать всю цепочку от производства до продаж. Тогда мы сможем контролировать себестоимость и снижать цены в рознице», — рассуждает Васильчишин.

«Для продвижения первого российского биобрэнда потребуются колоссальные ресурсы», — говорит генеральный директор «Азбуки вкуса» Владимир Садовин. Те, кто обращает внимание на экологические сертификаты, пока настороженно относятся к отечественным производителям. Не слишком жалует их и розница. По словам Андрея Ходуса, продукция биоферм продается в основном через собственные интернет-магазины. С другой стороны, в отличие от фермеров у «Органика» есть своя сеть. Как-то раз прошлой осенью Васильчишин утомился в офисе. Он поехал в «Спартак» и целый день пахал поле на тракторе. «Это лучший отдых: все негативные мысли куда-то улетучиваются», — говорит экс-банкир. Пахать у него получилось не очень хорошо — профессиональный тракторист потом перепахал поле еще раз. Корпорация «Органик» для «Уралсиба» сродни той поездке на тракторе: даже если проект не «выстрелил», приятные воспоминания останутся.



# Швейцарские банки очень надежны. Может, все дело в креслах?





*СОУЧРЕДИТЕЛЬ КОМПАНИИ* Hive Studio Серболюб Хетлерович по первому образованию авиадиспетчер, по второму — экономист, а по профилю деятельности — чистильщик снега. «Начавшаяся этой зимой 3D-лихорадка совпала с небывалыми московскими снегопадами,— поясняет он.— У двух явлений есть еще одна общая черта: все знали, что они произойдут, но когда это случилось, все оказались не готовы».

Зато сейчас желающих заняться освоением свалившейся с небес манны хоть отбавляй — конференции, посвященные созданию стереоконтента, неизменно собирают аншлаги. Экономисты Джордж Акерлоф и Роберт Шиллер сказали бы, что рынок овладело стадное чувство. По их мнению, массовая уверенность в будущем создает пузыри, что приводит к экономическому росту. Однако этот эффект кратковременный — настроение людей меняется, и наступает спад.

Стереоформат вдохнул жизнь в полумертвый российский кинорынок. По данным журнала «Кинобизнес сегодня», с 1 декабря 2009-го по 30 мая 2010-го кинотеатры России и СНГ продали билетов на \$554 млн, что на целых 73% больше, чем в прошлом году. Треть всех сборов пришлась на фильмы в формате 3D. Цифры впечатляющие, но долго ли продержится оптимизм?

# НЕОБЪЯТНЫЙ ОБЪЕМ

С Т Е Р Е О Ф О Р М А Т О Ж И В И Л  
 К И Н О Р Ы Н О К . Н О , В О З М О Ж Н О ,  
 М О Д А Н А Н Е Г О П Р О Д Л И Т С Я Н Е Д О Л Г О .

7-2010



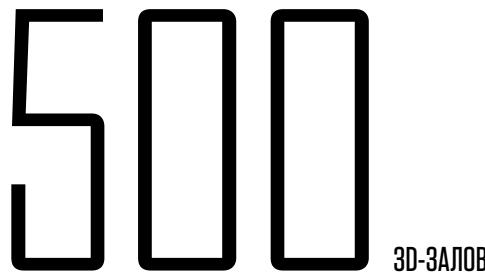


3D — технология не новая. Впервые заявку на патент метода воспроизведения стереоскопического изображения зарегистрировали в конце XIX века. Почему же бум стереокинематографа начался лишь в XXI столетии?

Дело в потребительской психологии. Некогда маркетолог **Джеффри Мур** обосновал феномен пропасти, разделяющей ранний и зрелый этапы жизненного цикла технологического рынка. По Муру, массового потребителя интересуют не новые возможности, которые дает инновационный продукт, а удобство пользования им. Более 100 лет 3D-рынок пребывал на ранней стадии: добиться высокого качества воспроизведения не удавалось, и стереокино было областью интересов чудаковатых новаторов. Так, принятое Серболюбом Хетлеровичем в 2004 году решение бросить телеанимацию и заняться стереографией выглядело странным — он ухудшил свое финансовое положение. «Несколько лет я сидел на небольших деньгах, но верил, что передовой формат пробьет себе дорогу», — говорит дизайнер. С тех пор Хетлерович превратился в бизнес-кочевника — его студия несколько раз меняла название и переходила от одного работодателя к другому.

Уверенность была основана на том, что условия для прорыва уже существовали. Линзовые раstry давали гораздо более качественное изображение, чем использовавшийся ранее анаглиф, а технология Dolby 3D позволяла показывать фильмы на обычном киноэкране. Нужно было убедить кинопрокатчиков, что стереокинематограф ожидает успех у массового зрителя. За рынок эту работу проделал **Джеймс Кэмерон**, но у Хетлеровича был свой маленький «Аватар».

Прошлой осенью к нему обратились представители сети кинотеатров «Луксор», пожелавшие конвертировать в стереоформат документальный фильм «Невероятное путешествие черепашки» (тогда его студия была частью компании 3DTV Vision). Но демонстрационные материалы, показанные Хетлеровичем, заказчики «зарубили».



насчитывается сейчас в России. Это в 10 раз меньше, чем в США, но зато в 60 раз больше, чем было у нас в сентябре 2007 года

*Дистрибуция 3D- и обычных фильмов различаются, как продажи разливного пива и бутылочного: дополнительные расходы на производство компенсируются готовностью покупателя платить вдвое больше*

Раздосадованный дизайнер стал искать способ сделать качественную кинопрокатную копию и нашел инструкцию в интернете (ранее он и не подозревал, что ее можно сделать «на коленке»). Создав новый вариант, Хетлерович снова пришел в «Луксор», но менеджеры уже не стали с ним встречаться. «Мы сидели в пустом зале с киномехаником и смотрели ролик, — говорит Хетлерович. — Он был в восторге».

Через два часа Серболюбу позвонили из «Луксора» и предложили контракт. Сейчас проблем субсидией прокатчиков в целеообразности 3D нет, но есть другие трудности.

#### УСКОРЕННАЯ АКСЕЛЕРАЦИЯ

С экономической точки зрения дистрибуция 3D- и обычных фильмов отличаются, как продажи разливного пива и бутылочного: дополнительные расходы на производство компенсируются готовностью покупателя платить вдвое большую цену. Причем в отличие от пива 3D-фильм — продукт не скоропортящийся, и его пока невозможно подделать. Неудивительно, что сейчас вырастает настоящий 3D-рынок.

Все, что можно увидеть на экране, провайдеры контента стремятся преобразовать в 3D. FIFA и Sony обещают записать в стереоформате 25 матчей чемпионата мира по футболу, студия PassmoreLab планирует конвертировать в 3D «План 9», «худшую картину в истории кино», а **Тинто Брасс** — снять 3D-pornoфильм.

3D-революция — это ответ Голливуда на спад интереса к кинозалам, вызванный распространением домашнего видео. Но производители бытовой электроники уже готовят свой ход. Выпуск 3D-мониторов наладили Samsung, Sony, Panasonic и LG. По прогнозу компании Display Search, к 2018 году мировой рынок 3D-дисплеев вырастет до \$22 млрд (в начале прошлого года он составлял \$900 млн). Стереоконтент начинают транслировать телеканалы. «Вымпелком» и «Акадо» уже заявили о технической готовности начать кабельное вещание в формате 3D. Обе стороны сталкиваются с одной проблемой — нехваткой контента.

В США в прошлом году состоялось 37 кинорелизов в 3D, а в текущем ненамного больше, всего 55. На российском рынке, по оценке Хетлеровича, вообще лишь около сотни специалистов по стереографии.

Хороший способ пополнить 3D-копилку — преобразование вновь создаваемого и старого «плоского» контента в 3D. Но конвертация может испортить контент.

### ПРЕВРАТНОСТИ КОНВЕРТАЦИИ

Перевод фильма в 3D осуществляется так. Сначала команда подсчитывает число планов в фильме (обычно их несколько тысяч) и распределяет их по дизайнерам. Для каждого плана дизайнер вручную создает «карту глубины» (на это может уйти от одного до нескольких часов), которую посредством графического редактора преобразует в стереопару. Затем с помощью специального софта планы склеивают обратно.

Себестоимость перевода в 3D-формат зависит от времени работы команды. Сейчас провайдеры пытаются поднять цены, поскольку конвертация в России слишком дешевая. Западные студии, такие как In-Three и Prime Focus, берут за одну минуту \$50–100 тыс., российские — ту же сумму, но в рублях. Наши студии сами установили такие цены — работать по голливудским расценкам с ними никто бы не стал.

Отличаются и сроки выполнения работы. Не собравшая ожидаемых денег «Битва титанов» была конвертирована Prime Focus в течение 10 недель, что сочли рекордно коротким сроком. В России работают быстрее. Серболюб Хетлерович со своей студией произвел конвертацию мультфильма «Белка и Стрелка» всего за 26 дней. Фильм был снят студией «ЦНФ» **Вадима Сотского** к 7 февраля, а представить его на закрытом показе нужно было уже 3 марта. Первый вариант конвертации не понравился заказчику, и 3D-эффект пришлось перенастраивать заново. Но конвертация себя оправдала — при производственном бюджете \$3,5 млн картина собрала около \$6 млн, а планируемое продолжение Сотского решил делать в 3D.

Хетлерович и его команда справились, но риск провала при таких темпах работы высок. А чем больше плохой стереоконвертации, тем темнее будущее 3D-индустрии.

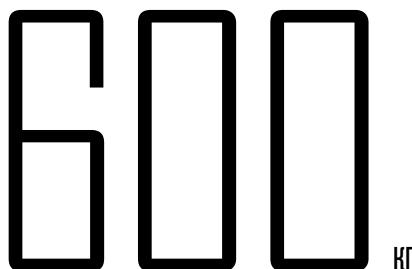
«Ожидаем ли мы, что через некоторое время начнется спад? — говорит **Кэндзи Ясухара**, курирующий в Panasonic маркетинг телевизоров. — Нет, мы думаем, что 3D-рынок будет только расти». Но возможны и другие сценарии.

Первый — откат индустрии. «Массовый переход Голливуда на 3D суицидален», — написал в журнале *Newsweek* кинокритик **Роджер Эберт**. Он считает, что стереотехнологии не усиливают драматического эффекта, и их можно использовать только в созданном на компьютере «детском» кино. По Эберту, «выбирая 3D, Голливуд безрассудно мчится по направлению к детскому рынку», а это — нарушение баланса аудитории, которое будет скорректировано.

Второй сценарий — постепенная утрата 3D самостоятельной ценности. Стереокинематограф стал козырем кинотеатров в борьбе с домашним видео. Но уже сегодня 3D шагает далеко за пределы кино, и киностудиям придется придумывать новое технологическое оружие.

С тем, что стереокино перестанет быть золотой жилой, согласны и некоторые участники российского рынка. «Люди уже не ходят просто на 3D, — говорит **Злата Полищук**, исполнительный директор «Централ партнершип». — Об этом говорят сборы на копию 3D-фильмов:

у «Аватара» этот показатель составлял \$193,3 тыс., сейчас есть фильмы, собирающие \$6 тыс. на копию». «Стереокинематограф — это временный формат», — считает Серболюб Хетлерович. Следующий этап — голограммическое кино, в котором все недостатки 3D будут устранены. Но на сегодня уровень развития киноголографии не дотягивает даже до первой стадии классификации **Джеффри Мура**.



Столько весил комплект пленок для демонстрации «Аватара» в формате IMAX. Цифровая 3D-копия не весит практически ничего, но дает изображение худшего качества



# Рональд Инглхарт



Кинорежиссер Андрей Кончаловский, выступавший на одной конференции с профессором Университета Мичигана Рональдом Инглхартом, сравнил участника и его коллег по цеху с докторами-диагностами. Точная метафора, несмотря на то что Инглхарт не врач, а культуролог.

Главное его «медицинское» достижение состоит в том, что он обследовал протестантскую этику и диагностировал смерть «пациента». С 1970 года Инглхарт проводит «Мировой опрос ценностей», в котором фиксирует изменения культуры. Эти перемены, как считает исследователь, приводят к масштабным трансформациям в экономике.

В свое время Рональд обнаружил, что развитые индустриальные общества отказываются от материальных ценностей в пользу так называемых ценностей самовыражения. Тем самым он предсказал рождение современной «экономики впечатлений». Вместе с Инглхартом СФ попытался сделать следующий шаг и предугадать, какая культура придет на смену сегодняшней.

## *Что сегодня видно в вашем хрустальном шаре? Как станет развиваться наше общество в будущем?*

Есть два сценария. Один из них основан на гипотезе, что уровень безопасности в мире будет расти (или хотя бы останется прежним), второй — что ситуация с безопасностью ухудшится.

Если ситуация пойдет по первому сценарию, многие тренды предсказуемы уже сейчас: вырастет толерантность к меньшинствам, продолжится демократизация развивающихся стран и, конечно, глобализация.

## *Хорошо, а что дальше? Какая культура придет на смену нынешней?*

Надо быть сверхчеловеком, чтобы ответить на этот вопрос.

## *Но в своих книгах вы даете рецепт. Вы пишете, что привилегированным классом завтра станут те, с кем общество борется сегодня. Значит, посмотрев, какое поведение подавляется, мы увидим, какое будущее нас ждет?*

Вы правы, переход от одной культуры к другой приводит к появлению новых привилегированных групп. Еще недавно сообщество айтишников было группой девиантов, а сейчас эти люди — главная сила общества. Еще вчера главным критерием успеха в работе и в жизни была стандартизация всех своих действий. Сегодня — способность делать не так, как другие. Каждый сотрудник в новой экономике должен думать собственной головой. Кому нужен программист, который пишет программы по инструкции?

Кроме того, я абсолютно уверен: историю не остановить, и какая-то новая культура придет на смену обществу самовыражения. Но все, что я могу сделать,— это дать прогноз того, как будут развиваться тренды, которые я наблюдаю сейчас. Например, я могу сказать, что гомосексуальный компьютерный ботаник индийского происхождения может в недалеком будущем стать сенатором США — толерантность по отношению к сексуальным и национальным меньшинствам в западных странах за последние десятилетия здорово возросла, что бы вам ни говорили про запрет на минареты в Швейцарии.

Чтобы спрогнозировать, какая культура придет на смену сегодняшней, я должен быть намного умнее, чем я есть. Даже Маркс не увидел экономики знаний и не смог предсказать появления iPhone. Задача, которую вы ставите передо мной, еще сложнее. Если большая часть людей окажутся втянутыми в экономику знаний, они смогут породить множество сумасшедших идей, в том числе касающихся культурных ценностей и социального устройства.

*Как вам такая гипотеза: современное общество не терпит скучи и высоко ценит самовыражение. Значит, со временем скучные и небольшие люди могут собраться и захватить власть?*

Мрачноватая получается картина. Ведь есть и другая, не особенно ценимая обществом самовыражения привычка — бескорыстно делать хорошие дела.

Современная культура, несмотря на то что она положительно оценивает стремление людей к сотрудничеству, поощряет также и эгоцентризм. Самолюбование в ней часто является конечной целью всякого действия. Даже благотворительность превратилась в особого рода бизнес, в котором ответом на инвестиции служит общественное признание. Реальная альтернатива современному социуму — это общество анонимной аскезы. Люди, обеспечившие себе нужный уровень материального богатства и пресытившиеся самовыражением, будут посвящать время тому, чтобы бескорыстно помогать другим. Главным социальным ориентиром станет не кричащий о себе интернет-капиталист типа Стива Джобса, а отрешенный от себя подвижник вроде матери Терезы. Такое изменение культуры может принести за собой настоящую социальную революцию. Нам придется пересматривать общественные науки, поскольку многие из них, например социология, основаны на том, что всем управляют наши шкурные интересы. Новая культура может породить особую экономику альтруизма. Люди будут создавать продукты и отдавать их бесплатно, довольствуясь тем, что приносят пользу.

*Это звучит, конечно, красиво, но будет ли такая экономика работать?*

При наличии хорошей системы распределения создаваемых обществом благ. Вы ведь спрашивали, что произойдет в случае реализации позитивного сценария.

*А если уровень безопасности в мире упадет? Что сулит негативный сценарий?*

В этом случае, например, новый виток финансового кризиса приведет к депрессии образца 1929 года, у нас будет совершенно другая экономика и другая культура. Можно прогнозировать голод, рост безработицы, числа международных конфликтов и уровня ксенофобии. Нужно ли продолжать?



Blog : Seth's Blog



**СЕТ ГОДИН, ГУРУ МАРКЕТИНГА**  
**ЛЮБОЙ МОЖЕТ РАСКРИТИКОВАТЬ СЛОВОСОЧЕТАНИЕ.**  
**УДАЧА, ЕСЛИ ВЫ НАШЛИ ЧЕЛОВЕКА, СПОСОБНОГО ОТРЕДАКТИРОВАТЬ АБЗАЦ ТЕХ, КТО В СОСТОЯНИИ СМОТРЕТЬ ГЛУБЖЕ — НА ЦЕЛЫЕ ПАРАГРАФЫ И ЗАМЫСЕЛ, И ВОВСЕ ЕДИНИЦЫ.** ПРО ОПЕЧАТКУ В ТРЕТЬЕМ СЛАЙДЕ МОГУТ СКАЗАТЬ МНОГИЕ. Но самым лучшим редактором будет тот, кто объяснит, что эти презентации не нужны, а ваше время лучше потратить на встречи с важными клиентами в узком кругу.

<http://sethgodin.typepad.com>

Blog : Liz Strauss at Successful Blog



**ЛИЗ СТРАУС, БРЭНД-СТРАТЕГ**  
**ВСЕ ПОВТОРЯЮТ, БУДТО МАНТРУ: «ЛОКЕЙШН», «ЛОКЕЙШН».** КОГДА МОЙ ОТЕЦ ХОТЕЛ СДЕЛАТЬ БИЗНЕС ЗАМЕТНЕЕ, ОН СНИМАЛ ПОМЕЩЕНИЕ НА ОЖИВЛЕННОМ ПЕРЕКРЕСТКЕ, ЧТОБЫ БЫЛО ВИДНО ВЫВЕСКУ. ТЕПЕРЬ НАДО ПОЯВЛЯТЬСЯ В ТОПЕ TWITTER, ЧТОБЫ ВАС БЫЛО ВИДНО НА ЭКРАНАХ МОБИЛЬНЫХ. Для этого нужно совсем иное: находить волнующие проблемы и предлагать решения. Настрой на решение проблем — новый «локейшн».

<http://www.successful-blog.com>

Blog : Geoff Livingston



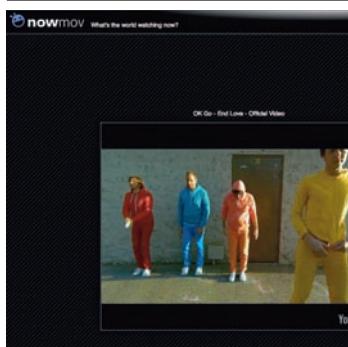
**ДЖЕФФ ЛИВИНГСТОН, ФОТОГРАФ**  
**ВЫСТУПАТЬ ПЕРЕД ПУСТЫМ ЗАЛОМ УЖАСНО. Но именно это делают компании в соцсетях.** Возьмем Мадонну и Леди Гага. Мадонна — гений брэндинга, она популярна десятилетие за десятилетием, но только не в интернете. А Леди Гага придумала вирусный брэнд — маленьких монстров — и участвует с ними в соцсетях так, что ее фанаты становятся там важнее ее самой. Поэтому ее видео и посмотрели на YouTube 200 млн раз.

<http://geofflivingston.com>

Blog : Jonathan Salem



**ДЖОНАТАН СЭЙЛЭМ БАСКИН, ГУРУ БРЭНД-МЕНЕДЖМЕНТА**  
**ПОДУМАЙТЕ О СПИСКЕ ПРОТИВОПОКАЗАНИЙ, КОТОРЫМ ЗАКАНЧИВАЕТСЯ РЕКЛАМА ЛЮБОГО ЛЕКАРСТВА.** Всегда есть риск, что вырастут рога или увидишь людей в ином измерении. И это не проблема репутации бизнеса — это проблема реальности. Компании тратят миллионы на ложь, которая ложится в основу брэнда. Может, потратить эти деньги на коммуникацию проблем, скрывающихся за чудесными свойствами продуктов?

[http://www.dimbulb.net/my\\_weblog](http://www.dimbulb.net/my_weblog)

КАНАЛ ДЛЯ ЛЕНИВЫХ

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

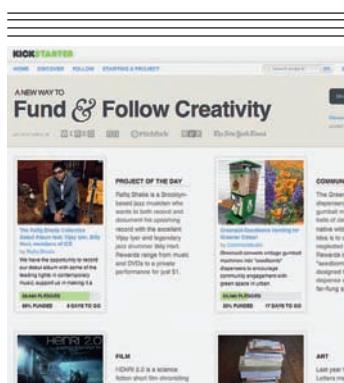
Телевидение доказало: люди любят смотреть то, что выбрали за них. Сайт-телеканал NowMov показывает самые популярные видео YouTube единым потоком на основе предпочтений пользователей Twitter. Один из инвесторов проекта — мистер социальных медиа Эштон Катчер.



ОБЛАЧНЫЕ НОВОСТИ

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

Гибрид «Википедии» и Digg.com. Можно добавлять ссылки, картинки, видео в открытую любым человеком тему, тем самым дорабатывая ее и развивая. Создатели называют это «облаком контента», куда каждый может внести свой вклад, увеличив ценность топика для будущих читателей.



ПОИСКОВИК ДЕНЕГ

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

Проект собирает деньги для идей по системе «все или ничего». Kickstarter сам решает, за какое время нужно набрать требуемую сумму. За вложения в проект расплачиваются не акциями, а подарками, например скидкой на будущий продукт или прогулкой на воздушном шаре.



КАПИТАЛИСТИЧЕСКАЯ ПРАВДА

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

Шрифты и стиль центрального печатного органа ЦК КПСС, Стив Джобс и Иисус из «Большого Лебовски» на орденах Ленина и Октябрьской революции плюс агрегация «базза» из ведущих трендвочинговых ресурсов. От японско-швейцарской студии iA, автора [www.webtrendmap.com](http://www.webtrendmap.com).

# ИЗУЧЕНИЕ НОВЫХ СЛОВ МОЖЕТ СЭКОНОМИТЬ КУЧУ ВРЕМЕНИ. НАПРИМЕР, ЗАМЕНИТ ЧТЕНИЕ ОБЪЕМНОГО ОПИСАНИЯ ЦЕЛЕВОЙ АУДИТОРИИ ВАШЕГО БИЗНЕСА.

## ДАУНЭЙДЖЕР

*DOWNAGER*

ДАУНЭЙДЖЕР — ЧЕЛОВЕК, ЖИВУЩИЙ ЖИЗНЬЮ СЛЕДУЮЩЕГО ПОКОЛЕНИЯ

УПОМИНАНИЯ:  
1 (Яндекс),  
6260 (Google)

## ФЛОРДЕРОБ

*FLOORDORE*

ФЛОРДЕРОБ — ГАРДЕРОБ НА ПОЛУ

УПОМИНАНИЯ:  
0 (Яндекс),  
27 900 (Google)

## МАМАДЖЕР

*MOMAGER*

МАМАДЖЕР — МАМА ЗНАМЕНИТОСТИ, ВЫСТУПАЮЩАЯ ОДНОВРЕМЕННО МЕНЕДЖЕРОМ СВОЕГО ЧАДА

УПОМИНАНИЯ:  
192 (Яндекс),  
112 000 (Google)

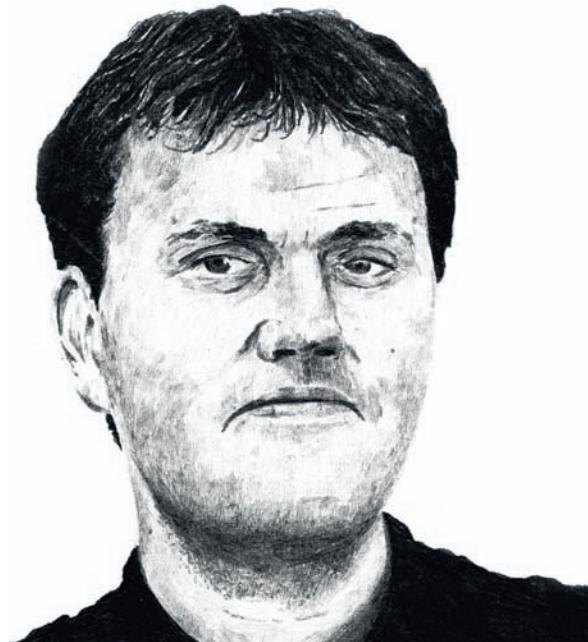
Те, кому за пятьдесят, тратят на гаджеты немногим меньше молодежи: они добавляют детей и внуков в друзья в социальных сетях и с удовольствием пишут SMS. Общаются с молодежью, те, кому за шестьдесят, начинают вести себя соответственно: собираются в кругосветные путешествия, получают новое образование или начинают бизнес. Дело не только в том, чтобы развлечь себя на пенсии. Просто такие люди не ощущают, что семьдесят или восемьдесят — горизонт, они продолжают жить, ориентируясь на будущее.

Ускоряющийся темп жизни и бессонные ночи за компьютером приучили молодых людей не греметь шкафами по ночам, а тихонько складывать одежду на полу возле кровати, чтобы быстро найти ее утром на том же месте. Гардероб на полу из признака неряшлиности превратился в тренд молодых одиноких профессионалов.

Во многом от родителей зависит, насколько успешным будет их талантливый ребенок. Мамы ради пользы дела строят жизнь вокруг начинающей звезды искусства или спорта, оставляют карьеру, переезжают и решают множество вопросов: финансы, образование, распорядок дня. Они позволяют ребенку не думать ни о чем, кроме своего пути к успеху. Пройдя такую агентскую школу и не имея другого занятия, мамы часто остаются менеджерами уже повзрослевших и оформившихся звезд.

# ИГРЫ В СОЦСЕТЯХ ПРИВЕДУТ НАС К НЕПРЕКРА- ЩАЮЩЕЙСЯ КОММЕРЦИ- АЛИЗАЦИИ ПООЩРЕНИЙ

ДЖЕССИ ШЕЛЛ,  
ДОЦЕНТ КАФЕДРЫ  
РАЗВЛЕКАТЕЛЬНЫХ  
ТЕХНОЛОГИЙ CARNegie  
MELLON UNIVERSITY,  
CEO SCHELL GAMES



Игры в социальных сетях пользуются огромной популярностью. Секрет успеха, кажется, на поверхности: игру можно начать одним кликом, для прохождения не требуется специальных умений, играть можно на рабочем месте и, главное, со своими реальными друзьями. Но я не думаю, что многие предвидели такую популярность. Скорее, сначала стало понятно, как быстро распространяются в сети небольшие глупые приложения, и разработчики начали экспериментировать.

Отличие новых игр в том, что здесь не важны ни новизна, ни «вау», которое мы искали в играх раньше. Игры в соцсетях построены на психологических трюках, просто заставляющих тратить время и деньги. Раньше игры помогали бежать от реальности. Социальные сети меняют и этот закон. Вы все чаще

опираетесь на простые реальные действия: купить рыбок, угостить коктейлем, посадить цветок. Для этих игр подойдет практически любое из ваших персональных устройств, значит, игры все больше интегрируются с жизнью.

К чему это приводит? В новом автомобиле «форд» на приборной панели растет виртуальный цветок: чем экономнее вы расходуете топливо, тем больше распускается листочеков. Один мой знакомый преподаватель уже изменил систему получения зачетов, позаимствовав ее у RPG: вместо оценок он прибавляет ученику очки, «прокачивая» его. Тот, поднимаясь вверх и переходя с уровня на уровень, конкурирует с сокурсниками. Посещаемость и успеваемость на его курсе выросла в разы. Что дальше? Представьте, когда у разработчиков дойдут руки сначала до баллов

за авиаперелет, скидок в кофейнях и магазинах, затем до всего остального. Почистили утром зубы — «пи-пип!»: зубная щетка начислила вам десять баллов. Чистили всю неделю — получите бонус. Разве смогут производители зубных щеток и паст устоять перед соблазном? Съели хлопья на завтрак? Еще десять баллов. Проехали на автобусе, потому что городские власти запустили программу поддержки общественного транспорта? Бонус от муниципалитета. Приехали на работу вовремя? Бонус от работодателя. Пили за обедом колу? Плюс 500 баллов! Прошли пешком больше пары километров в день? Дополнительные баллы к программе страхования здоровья.

Какими бы ужасными ни казались эта непрекращающаяся слежка и коммерциализация поощрений, тот факт, что наши внуки будут знать, сколько и какие книги мы прочли, поможет нам стать немного лучше и поступать немного правильнее, чем мы могли бы себе позволить. Да и, скорее всего, эта игра нам просто понравится.





В конце 1980-х в аэропорту города Тяньцзинь со мной произошла забавная история. Я долго пытался найти тележку для багажа, но так и не смог: их все расхватали русские торговцы, перевозившие из Китая потребительские товары. Недавно я побывал на российском Дальнем Востоке и лицезрел другую картину. Торговцы из Поднебесной повсюду, казалось, что я попал в китайскую колонию. Думаю, что освоение китайцами Сибири несет России не угрозу, а пользу. Надо лишь правильно отнестись к этому факту.

Главная проблема региона в том, что России трудно найти людей для его освоения: вследствие демографического коллапса население страны сокращается, кроме того, работники предпочитают мигрировать в европейскую часть. Что получается: есть огромная территория с редким

и сокращающимся российским населением, и есть большое китайское население, которое хотело бы занять ее. Самый экономически разумный выход из ситуации — избавиться от земли, которую ты не можешь контролировать. Продавать восточные территории не имеет смысла, поскольку неизвестно, в какую сумму их можно оценить. Русские до сих пор кусают локти, считая, что они продешевили с Аляской. Оптимальное решение — отдать Сибирь китайцам в аренду. Знаю, что никто в России не поддерживает эту идею. Но попытка сохранить контроль принесет больше издержек. Дальнейшее соперничество между странами за Сибирь может привести к страшным последствиям. Передача Сибири в аренду, наоборот, принесет немало выгод. Ренационализация природных ресурсов в России породила чудовищную коррупцию. Один из способов ее ликвидации — передать богатую ископаемыми территорию в аренду. Это проще, чем новый передел собственности.

Лизинг Сибири поможет избежать и так называемой ловушки естественных ресурсов. Ведь государству, где контроль над собственными недрами становится главным вопросом политики, трудно совершить переход от топливной экономики к инновационной.

Наконец, даже избавившись от Сибири, вы все равно будете зарабатывать на

ней деньги. Передача столь больших территорий в аренду избавит государство от необходимости содержать огромный бюрократический аппарат. Роялти, которые станут платить китайцы, будут способствовать развитию человеческого капитала России.

Скажете, что лизинг территории — немыслимое дело. Это не машина и даже не самолет. Но такое уже случалось в истории, причем с самими китайцами. После 1911 года они отдали некоторые земли в аренду другим государствам. Страна тогда не могла поддерживать их в порядке из-за отсутствия единой администрации, и эту ношу взвали на себя иностранцы. Скажете, это была оккупация, а передача Сибири в аренду будет означать ее потерю? Вы можете наложить на китайцев определенные обязанности пользования территорией и оговорить гарантии ее возврата. Я не призываю к установлению над Сибирью китайского суверенитета, а лишь говорю, что можно сесть и сказать друг другу: «Есть проблема, и есть ее простое рыночное решение. Давайте договоримся».

ДИПАК ЛАЛА,  
ПРОФЕССОР  
UNIVERSITY OF CALIFORNIA,  
LOS ANGELES

**ИЗБАВИВШИСЬ  
ОТ СИБИРИ,  
ВЫ БУДЕТЕ  
ЗАРАБАТЫВАТЬ  
НА НЕЙ  
ДЕНЬГИ**





КОМПАНИЯ «ОЧАКОВО»  
ВЫПУСТИЛА ПЕРВЫЙ  
В РОССИИ ПРЕМИАЛЬНЫЙ  
КВАС, ВЛОЖИВ В ПРОЕКТ  
1 МЛРД РУБ. САМЫЙ  
ДОРОГОСТОЯЩИЙ  
НА РЫНКЕ ЭКСПЕРИМЕНТ  
ЯВЛЯЕТСЯ И САМЫМ  
СОМНИТЕЛЬНЫМ.

1

ПАТРИОТ  
ПРЕМИАЛЬНОЙ  
ЗАКВАСКИ

Танк Т-64, три артиллерийских орудия, торпеды. Этот арсенал находится не в расположении боевой части, а на территории московского пивобезалкогольного комбината «Очаково». Военная техника — подарок Минобороны РФ за благотворительную деятельность. **Алексей Кочетов**, президент и основной акционер «Очаково» (38% акций, остальные принадлежат другим топ-менеджерам компании), сам в прошлом офицер. Над внушительной военной экспозицией висит огромный красный транспарант: «Очаково — национальная гордость России».

Однако на пивном фронте компании гордиться особо нечем. Международные игроки — «Балтика», SUN InBev, Heineken, Efes и SABMiller — в совокупности занимают более 80% рынка, а доля «Очаково» на протяжении 2000-х неуклонно снижается. В январе—апреле 2010 года она составляла всего 3%, по данным агентства «Бизнес Аналитика». Зато «Очаково» лидирует по квасу. В прошлом году компания произвела 15 млн дал этого напитка — примерно 40% рынка в натуральном выражении.

Проблема в том, что международные гиганты наступают и на квасную территорию. В 2008 году появился квас «Кружка и бочка» от компании Соса-Cola, в 2009-м — «Хлебный край» от «Балтики», а весной 2010 года — «Русский дар» от PepsiCo. Все они эксплуатируют традиционные для кваса темы русских просторов и патриархального уклада. Так что игра в патриотизм, в которой участвовало и «Очаково» со своими брендами кваса «Очаковский» и «Очаковский с хреном», становится все менее эффективной.

В 2010 году «Очаково» решило изменить маркетинговую политику и стало подавать квас «Очаковский» как международный напиток. С этой целью холдинг запустил рекламную кампанию, рассчитанную главным образом на современных жителей мегаполиса — индивидуалистов, космополитов и любителей инноваций. Этим не ограничилось.

В мае «Очаково» получило кредитную линию на 1 млрд руб. от Сбербанка сроком на три года для финансирования текущих расходов. В первую очередь компания планировала увеличить долю кваса в общем объеме производства. Тогда же «Очаково» объявило о новом грандиозном проекте — запуске первой в России премиальной марки кваса «Веранда». Рекомендованная цена за бутылку емкостью 0,75 л — 70 руб., что в три-четыре раза дороже, чем квас других производителей (см. иллюстрацию на стр. 50). Совокупные инвестиции в проект обошлись как раз в 1 млрд руб. (свыше \$30 млн), и это без учета расходов на продвижение. Для сравнения: пять лет назад вывод на ры-



#### СРАВНИТЕЛЬНЫЙ ПОДХОД

Инне Кочетовой предстоит доказать потребителям, что квас может быть полезнее свежевыжатого сока и стоить дороже хорошего пива

нок кваса «Никола» обошелся компании «Дека» всего в \$2 млн. На что «Очаково» потратило астрономическую сумму?

#### ЗЕРНОВОЙ СОК

Вице-президент по маркетингу компании «Очаково» **Инна Кочетова** говорит, что основную часть инвестиций вложили в производство сырья, а именно в строительство новой солодовни на базе солодовенного завода «Очаково» в Липецкой области, модернизацию производства квасного сусла и линий розлива. Инвестиции в липецкий завод, открывшийся семь лет назад, составили еще более внушительную сумму — \$50 млн. Нынешнее производство строили также с размахом: его мощность позволит изготавливать столько сырья, чтобы довести долю «Веранды» до 10% всего кваса, выпускаемого компанией. Технология производства «Веранды» отличается от других марок кваса — ее готовят не из сущеного, а из свежепророщенного зерна, которое считается гораздо полезнее. Кроме того, помимо ржи используют еще несколько злаков.

## НАКВАСИЛИ

Сколько стоит квас крупнейших производителей в рознице (в пересчете на 1 л напитка) и какую долю рынка занимают квасные марки.



Другая значительная статья расходов — разработка технологии и рецептуры. Первые эксперименты технологии «Очаково» стали проводить еще десять лет назад. Активные работы велись последние три года. «Если бы мы налили „Очаковский“ квас в новую бутылку, наклеили этикетку и написали 70 руб., тогда был бы вопрос „за что?“, — говорит Кочетова. — Но смотрите, квас „Веранда“ сделан по другой технологии. У него другой цвет. А по плотности он как сок». С точки зрения полезности, уверяет Кочетова, по отдельным параметрам (например, по содержанию незаменимых аминокислот, то есть тех, которые нужны человеку для здоровья, но сами в организме не образуются) «Веранда» даже превосходит свежевыжатые соки.

Впрочем, полезность кваса давно стала таким же маркетинговым штампом, как и его патриотизм, — о ней не говорит только ленивый. «Квас по определению полезен. Люди будут смотреть на продукт PepsiCo и говорить: „«Русский дар» — это от дедов, это наше, соль земли“. А ты будешь выступать: „А у меня йодированная соль земли“». По-моему, это смешно», — говорит создатель бренда «Никола», а ныне директор по маркетингу компании «Галактика» Никита Волков. Чем «Веранда» действительно отличается от конкурентов, так это вкусом — его специально создавали для конкретной целевой аудитории. По словам Кочетовой, потребители продукта — традиционные максималисты. «Это знатоки, социально ответственные, семейные люди, которые ценят тихие, спокойные

моменты», — описывает Кочетова. Помимо них премиальный квас рассчитан также на любителей необычных новых продуктов. Чтобы угодить этим группам, «Веранду» стали делать сразу в двух вкусах — имбирь-яблоко и лайм-мята.

«Экзотические вкусы довольно спорный момент, — считает председатель совета директоров ГК Step by Step Анастасия Птуха. — Было бы понятнее, если бы „Очаково“ начало с классического варианта напитка, а в случае успеха разбавило бы ассортиментную линейку различными вкусами». Инна Кочетова приводит контраргумент: «Соки же у нас продаются разные, почему квас не может быть разным?»

### ПРИНЦ И ПАВЛИН

Чтобы подчеркнуть отличие «Веранды» от кваса прочих производителей, «Очаково» не пожалело денег на дизайн упаковки. Компания пробовала сотрудничать с американским и финским агентствами, но в конце концов остановилась на немецкой бутик-мануфактуре Furstentum. Немцы в свое время занимались ребрэндингом премиального пива Kaltenberg, которым владеет баварский наследный принц Люитпольд Принц фон Байерн и которое по лицензии разливается на МПБК «Очаково».

Бутылка емкостью 0,75 л, в которую разливается «Веранда», по форме напоминает узкую винную бутылку с вытянутым горлышком — профессионалы называют ее «рейнской». На синей этикетке, закругленные линии которой должны «вызывать в памяти образ павлиньего пера» (так говорится в презентации продукта), для верности изображен этот самый павлин — «символ роскоши и аристократизма, непременный обитатель загородных частных парков». Но в отличие от

10  
РАЗ

Во столько, а иногда и больше падают продажи кваса в холодное время года. В «Очаково» надеются, что премиальная «Веранда» будет внесезонным напитком

традиционной рейнской бутылки «Веранда» изготовлена не из стекла, а из пластика. «С точки зрения премиального имиджа, конечно, надо разливать в стекло, и мы максимально пытались, чтобы по внешнему виду бутылка походила на стеклянную, — говорит Кочетова. — Но ПЭТ легче, не бьется, удобнее в переработке, и продукт в нем не теряет своих свойств».

В пользу ПЭТ-тары была и еще одна причина: «Веранда» разливается на московском заводе на тех же линиях, что и «Очаковский» квас. Правда, для этого модернизировали механизм наклеивания этикеток. И если преформы (капсулы, из которых впоследствии выдуваются бутылки) для других напитков «Очаково» делает из гранул самостоятельно, то заготовки для «Веранды» закупает у компании «Ретал».

Анастасия Птуха считает, что необычная винная форма бутылки, с одной стороны, выделяет «Веранду» на полке магазина, с другой — ограничивает возможности потребления напитка: «Человек вряд ли купит этот квас, чтобы утолить жажду в перерыве между встречами или во время прогулки. Наиболее вероятный вариант покупки — домой либо же для цивилизованного отдыха на природе».

# direct mail

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



[kommersant.ru](http://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

## ЛОВЛЯ РАКОВ

Помимо 1 млрд руб. «Очаково» планирует выделить бюджет на продвижение «Веранды». Его размер не раскрывается. Ясно то, что инвестиции должны быть значительными: заставить людей покупать квас по цене хорошего пива непросто. Продвигаться напиток будет через наружную рекламу, глянцевые издания и с помощью BTL-акций в местах продаж.

«Очаково» уже договорилось о поставках «Веранды» в сети «Стокмани», Spar, «Твой дом», «Алые паруса», «Седьмой континент», «Глобус гурмэ», «Бахетле» и другие. «Это новинка, отличный вкус и дизайн. Продукт надо брать», — говорит заместитель директора отдела закупок сети «Алые паруса» Елена Иванникова. Оценить продажи «Веранды» ритейлеры, правда, затрудняются: прошло слишком мало времени.

До конца 2010 года в «Очаково» рассчитывают продать 300 тыс. дал премиального кваса, то есть около 2% общего объема производства. Пока он представлен в Москве, но в ближайшее время появится в других городах-миллионниках и там, где у «Очаково» есть производственные площадки: в Краснодаре, Пензе и Тюмени. В 2011 году планируется выйти в сегмент HoReCa с маленькой (250 мл) стеклянной тарой.

Даже если учесть, что маржа на премиальной «Веранде» выше, чем на обычном квасе, то экономику проекта это не спасет. «Окупить 1 млрд руб. инвестиций при таких объемах в ближайшие годы нереально», — признает Кочетова. Чтобы стало реально, надо загрузить производство, увеличив розлив инновационного кваса в разы. Но менеджеров компании, похоже, мало беспокоит прибыльность проекта. «Инвестиции „Очаково“ не всегда объяснимы законами бизнеса», — говорит Кочетова. — Мы считаем, что после



### РЕДКАЯ ВЫКЛАДКА

Найти «Веранду» на складе МПБК «Очаково» непросто: пока квас под этой маркой разливают на комбинате в одну смену примерно раз в две недели

себя всегда надо оставить что-то хорошее. Этот проект — вклад „Очаково“ в здоровье населения России». Никита Волков считает, что эксперимент «Очаково» — не что иное, как попытка уйти от лобовой конкуренции с транснациональными корпорациями: «Наших производителей вытесняют из самых емких ниш ребята с большими бюджетами. А если тебя выталкивают из самого рыбного места, то надо искать, где раков половить». Согласно рейтингу крупнейших рекламодателей Adindex, проведенному по заказу газеты «Коммерсантъ», Coca-Cola разместила в 2009 году рекламы своей продукции на 2,5 млрд руб., PepsiCo — на 2,2 млрд руб., «Балтика» — на 1,8 млрд руб., а «Очаково» — только на 293,1 млн руб.

Вопрос, там ли московская компания начала «ловить раков»? «Круг потребителей премиального кваса узок, — замечает Христина Вокуева, заместитель гендиректора компании „Дека“ (марки „Никола“, „Степан Тимофеевич“, „Большой квас“ и „Добрыня Никитич“). — Современные технологии квасоварения позволяют делать напиток высокого качества доступным по цене для потребителей с любым доходом. И премиальный квас — это не более высокое качество напитка, а только брэнд, имидж, идеология».

Отчасти понимают это и в «Очаково». Хотя топ-менеджеры компании настаивают на уникальности «Веранды», технологии работают над тем, чтобы сделать еще одну марку со сходной рецептурой, но менее дорогую. Тогда компания сможет загрузить новое производство и позаботиться не только о здоровье нации, но и о собственном финансовом благополучии.

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 Битуевой  
по телефонам: 8 (499) 943 91 08 / 10 / 25;  
kommersant.ru

**Коммерсантъ**

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

# важное sms сообщение

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

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

Подписываемся  
под каждым словом.  
Подпишитесь  
и вы.



# БОНУС ГОЛОДНОМУ ТОВАРИЩ



РЕКЛАМНЫЕ И МАРКЕТИНГОВЫЕ АГЕНТСТВА  
ДОЛЖНЫ БРАТЬ ДЕНЬГИ ЗА РЕЗУЛЬТАТ,  
А НЕ ЗА ПРОЦЕСС. ИМЕННО ОБ ЭТОМ ДАВНО МЕЧТАЮТ  
ИХ ЗАКАЗЧИКИ. НО РОССИЙСКИЕ АГЕНТСТВА  
К ТАКОМУ ПОДХОДУ НЕ ГОТОВЫ, А ВОТ В ЛАТВИИ  
ОДИН ЭКСПЕРИМЕНТАТОР НАШЕЛСЯ.

«Рекламная отрасль не отвечает за слова и впаривает клиентам игральные фишки для казино вместо стабильного денежного потока. Часть фишек сыграет, но большая их часть — нет. Разве именно это нужно заказчикам, которые не сидят на откатах?» Так написал в своем блоге рижский предприниматель **Денис Разжигаев**, назвав пост «Манифест».

Денис проработал восемь лет маркетологом в разных компаниях и всегда обращал внимание на несправедливость в отношениях с рекламными и маркетинговыми агентствами: все финансовые риски несет клиент, агентства рискуют только своей репутацией. «Но если их репутация действительно заслуженная, то почему гонорар агентства не зависит, хотя бы частично, от результатов его работы?» — рассуждал Разжигаев.

О подобной схеме оплаты заказчики и исполнители спорят уже давно. Одни агентства считают, что отказаться от фиксированной оплаты невозможно, потому что исполнитель не может контролировать ни качество товара заказчика, ни его систему продаж, ни мотивацию продавцов. Как рассуждает президент брандингового агентства Depot WPF **Алексей Андреев**, путь продукта от задумки до корзины покупателя — это сложный микс процессов и технологий. И было бы неправильно перекладывать всю финансовую ответственность за успех продукта на агентство. «Это невозможно физически, химически и как угодно», — говорит Андреев. Другие консультанты считают, что многое зависит от самих клиентов. «Мы бы взялись за проект с оплатой по результату, если бы фирма-заказчик работала «по-белому», без всяких офшоров, предоставила доступ к финансовой отчетности, — говорит генеральный директор компании Semperia. Marketing & Strategy **Олег Гвоздик**. — Проблема в клиентах: готовы ли они открывать информацию и тратить деньги на оценку результатов».

Денис Разжигаев решил пойти наперекор сложившейся практике. В 2007 году он создал агентство Razzhigaev & Company, чей доход напрямую зависит от результата

#### ЭКСПЕРТ



ОЛЕГ ГВОЗДИК,  
ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР  
КОМПАНИИ  
SEMPERIA. MARKETING & STRATEGY

**В 2008 ГОДУ  
КОНСУЛЬТИРОВАЛ  
ОДНОГО РИТЕЙ-  
ЛЕРА. ОБЕЩАЛИ  
БОНУСЫ  
ПО РЕЗУЛЬТАТАМ  
ЗАПУСКА  
МАГАЗИНОВ,  
ВЫШЕДШИХ  
НА ПЛАНОВЫЕ  
ПОКАЗАТЕЛИ.  
НО НЕ ВЫПЛАТИ-  
ЛИ — ВЛАДЕЛЕЦ  
МОТИВИРОВАЛ  
ОТГОВОРКОЙ  
«НЕТ ДЕНЕГ»**



#### ЛЕГЧЕ ЗАНЯТЬ, ЧЕМ ПОДНЯТЬ

Монетка в один лат, изображенная на канализационном люке, привлекает внимание прохожих. Рекламная акция Razzhigaev & Company явно удалась

его работы, который компания оценивает вместе с клиентом. В верности подхода Дениса убедили в том числе статьи «Креативная доля» и «Услужливые собственники» (см. СФ №29/2007 и СФ №48/2007), где речь шла об американской рекламной компании Anomaly, получающей в качестве вознаграждения процент от продаж клиента. Иногда она даже участвует в его акционерном капитале. В США и Европе подобные примеры уже встречаются, но в Прибалтике Razzhigaev & Company первым отказалось от фиксированной оплаты. За неполные три года работы агентство обслужило около 70 клиентов. Свои показатели Razzhigaev & Company не раскрывает, однако в 2009 году выручка, по данным компании, выросла в четыре раза по сравнению с 2008-м. Конечно, сказывается эффект низкого старта. Но если сделать поправку на кризис (рекламная отрасль в Латвии просела примерно на 50%), получается, что схема жизнеспособна.

#### УТРОМ — СТУЛЬЯ, ВЕЧЕРОМ — ДЕНЬГИ

Razzhigaev & Company выбрало для себя узкую нишу. Основная услуга агентства — разработка маркетинговой стратегии (определение целевой аудитории, позиционирование, выстраивание коммуникаций). За разработку стратегии заказчик платит Razzhigaev & Company фиксированную сумму — от \$500 до \$2–3 тыс., в зависимости от проекта. Клиент должен раскрыть агентству три цифры: объем продаж текущий и планируемый, а также маркетинговый бюджет, который он готов инвестировать в достижение цели.

Разработав стратегию, Razzhigaev & Company предлагает клиенту продолжить работу и совместными усилиями реализовать проект. Часть заказчиков (их около 30%) отказываются, и на этом сотрудничество заканчивается. Одни планируют работать самостоятельно, другие не в состоянии выделить достаточный маркетинговый бюджет.

Если же клиент соглашается, стороны заключают контракт, скажем, на три или



#### ПРОТИВ ТЕЧЕНИЯ

Денис Разжигаев готов поручиться за результат своей работы собственным гонораром

шесть месяцев. В этом случае Razzhigaev & Company выполняет для своего заказчика роль удаленного отдела маркетинга. В агентстве работают шесть человек — маркетологи, дизайнеры, копирайтеры. При необходимости компания привлекает к проекту подрядчиков (например, для изготовления рекламы), которые получают фиксированный гонорар. Если усилия агентства по реализации проекта увенчиваются успехом, то по окончании контракта клиент платит бонус. Вопрос в том, как оценить результат и, соответственно, размер бонуса.

Основные клиенты Razzhigaev & Company — мелкий и средний бизнес. Владельцы этих компаний нацелены исключительно на рост продаж, вопросы повышения узнаваемости бренда или лояльности потребителей их обычно не волнуют (это важно для крупных игроков, а они обслуживаются в сетевых агентствах). Поэтому Денис Разжигаев взял наиболее логичный

# \$50

млн

и меньше — таков годовой оборот основных заказчиков Razzhigaev & Company. Многие никогда раньше не обращались за услугами в маркетинговые агентства. Большая часть клиентов работает в сегменте b2b

показатель для оценки своей работы — объем продаж заказчика либо прирост его клиентской базы.

Планируемый рост продаж строят в виде шкалы, в которой может быть три-семь уровней (см. схему). В зависимости от достигнутого уровня Razzhigaev & Company получает бонусы — обычно это 3–9% от роста продаж. «Традиционное агентство берет с клиента гонорар сразу, допустим 100 денежных единиц, или соглашается на поэтапную оплату. Мы же берем 15 единиц в виде fixed fee, а потом, голодные, пашем, чтобы добиться установленного результата. Но если добиваемся, то получаем уже не оставшиеся 85 единиц, а 100 или даже 150», — рассуждает Денис Разжигаев. Правда, если результат ниже установленного уровня, то клиент агентству ничего за работу не должен.

#### КЛИЕНТ, ОТРОЙСЯ!

В теории схема выглядит неплохо: клиент платит лишь в том случае, если он заработал прибыль с помощью агентства. Но для этого ему придется открыть партнеру коммерческую информацию. Ситуация щекотливая.

По словам Разжигаева, в Латвии к этому относятся проще, чем в России. Как уверяет Денис, он может легко найти данные по обороту, чистой прибыли или о владельцах любого местного предприятия. Компании обязаны сдавать отчетность, и к ней можно получить официальный доступ за определенную плату. Кроме того, Разжигаев заключает жесткий контракт, по которому клиент обязан предоставлять необходимую информацию.

Но даже в этом случае нет никаких гарантий, что заказчик будет кристально честен. «Мы прекрасно понимаем, что можем что-то недополучить. Например, продажи достигли четвертого уровня, а клиент говорит, что второго. Но мы людям верим и считаем, что они честные, пока не доказано обратное», — рассуждает Разжигаев. И добавляет, что основные его клиенты — компании из стран ЕС, они вменяемые и не

#### ИЗМЕНЧИВАЯ ВЫГОДА

Как клиенты оплачивают услуги агентства Razzhigaev & Company (примерная стоимость проекта)

#### ИНВЕСТИЦИИ КЛИЕНТА В ПРОЕКТ

**\$1000**

Разработка маркетинговой стратегии

**\$6–10 тыс. в месяц**

Маркетинговый бюджет клиента на проект. Договор о сотрудничестве заключен на год. Клиент реализует проект совместно с Razzhigaev & Company.

#### ОТЧИСЛЕНИЯ АГЕНТСТВУ ПОСЛЕ ОЦЕНКИ РЕЗУЛЬТАТА

Планируемый прирост продаж, %	Результат	Бонусы агентства, % от прироста продаж
<b>100</b>	Превосходный	<b>12–15</b>
<b>50</b>	Отличный	<b>9–10</b>
<b>25</b>	Хороший	<b>5–7</b>
<b>10–15</b>	Средний	<b>2–3</b>

Источник: Razzhigaev & Company

склонны обманывать. «В конце концов, что мы можем потерять? Время. Зато получим опыт работы над проектом», — рассуждает предприниматель.

Свои опасения могут быть и у заказчиков. Например, они должны быть уверены, что платят именно за идеи и усилия агентства, а не за сезонный рост продаж или скажем, общий рост рынка. Отделить факторы одного от другого довольно сложно. Но Разжигаев и не пытается это сделать: «Совместно с клиентом мы определяем цель, которую без нас он не достигнет (и он соглашается с этим). И тогда нам не придется никому доказывать, мы ли повлияли на продажи зонтов, или просто были аномальные ливни».

## ОТ ТЕОРИИ К ПРАКТИКЕ

Первый блин у Razzhigaev & Company вышел комом. Заказчиком был производитель деревянных домов, но с началом кризиса рынок недвижимости встал. Компания не смогла выделить оговоренный бюджет на реализацию маркетинговой стратегии, в результате агентство осталось без бонусов.

С последующим клиентом вообще возникло непонимание. Заказчик (представитель молочной отрасли) заплатил за разработку маркетинговой стратегии, но получив продукт, заявил, что это полная ерунда. И потребовал вернуть деньги, то есть уже уплаченный fixed fee. Для Разжигаева это стало шоком, он потом неделю приходил в себя. Деньги компании вернули, хотя не обязаны были это делать. «Если мы не смогли убедить клиента, что стратегия стоящая, то это наш „косяк“», — считает предприниматель.

Впрочем, у Разжигаева есть и вполне удачные проекты. Например, с финской компанией Ferratum Group, которая предлагает микрокредитование с помощью интернета и SMS. Ferratum Group первой в Европе занялась этим бизнесом, но в Латвии у нее появилось много конкурентов, и в сентябре 2009 года компания обратилась к Razzhigaev & Company. Как объяснил

### ЭКСПЕРТ



АЛЕКСЕЙ АНДРЕЕВ,  
ПРЕЗИДЕНТ БРЭНДИНГОВОГО  
АГЕНТСТВА DEPOT WPF

**ПОКУПАТЕЛЬ  
ПРЕДЛАГАЕТ  
ЦВЕТОЧНИЦЕ:  
ЕСЛИ МОЯ ДЕВУШКА УДОВЛЕТВОРИТ  
МОИ НЕСКРОМНЫЕ  
ЖЕЛАНИЯ,  
Я ЗАПЛАЧУ ЗА ЦВЕ-  
ТЫ. А НЕТ —  
ЦВЕТЫ НЕ СРАБО-  
ТАЛИ, ДЕНЕГ  
НЕ ДАМ. КТО ЭТОТ  
ПОКУПАТЕЛЬ?  
ПСИХ, ЖЕЛАЮ-  
ЩИЙ ПОДСТРАХО-  
ВАТЬ СВОИ  
ПОСТУПКИ ЧУ-  
ЖОЙ ОТВЕТСТВЕН-  
НОСТЬЮ**

свой выбор член правления Ferratum Latvia Евгений Леонов, «нас не интересуют процессно-ориентированные исполнители. И наши сотрудники, и партнеры, с которыми мы работаем, получают деньги только за результат».

По словам Леонова, целевые показатели согласовывали долго. Взяли статистику компании (не только по Латвии), учили все сезонные и месячные колебания, оценили прогноз рынка в целом, наложили на все это амбициозные планы развития Ferratum Group. В итоге договорились об определенных цифрах по приросту клиентской базы. Задача была сложная, учитывая, что ставки по кредитам у заказчика — самые высокие в Латвии. Кроме того, компания не планировала увеличивать маркетинговый бюджет — его можно было лишь перераспределить.

Razzhigaev & Company выяснило, что многие конкуренты в рекламе делали акцент на скорости получения кредита. «Мы же сфокусировались на другом — на безопасности услуги, — рассказывает Денис Разжигаев. — Подчеркнули, что компания работает в 13 странах ЕС, действует цивилизованно, то есть люди с дубинами к должнику не придут. И что половина клиентов обращается за кредитом повторно».

РЕКЛАМА

CLASSIFIED

## 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

Компания пересмотрела коммуникационные каналы, оставив только директ-маркетинг и интернет. Плюс организовала нестандартные акции — например, заклеила канализационные люки рекламными наклейками в виде монеты в 1 лат. В итоге число клиентов у Ferratum Group за I квартал 2010 года выросло на 61% по сравнению с предыдущим кварталом. А по сравнению с III кварталом 2009 года (то есть с момента начала совместной работы) — на 168%.

Заказчик остался доволен. По словам Евгения Леонова, в контракте было предусмотрено семь уровней возможных результатов, и сейчас показатели ощутимо выше средних. Ferratum Group уже три раза выплачивала гонорар агентству, и сейчас в очередной раз продлевает контракт. Соответственно, пока соглашение действует, Razzhigaev & Company может рассчитывать на бонусы.

Еще один клиент, способный принести Razzhigaev & Company ощутимый доход, — Grace Construction Products (гидроизоляционные системы и другие строительные технологии). Основной канал продаж компании — архитектурные и проектировочные бюро. «Наш бизнес не крупный, у нас нет больших бюджетов на маркетинг. Поэтому нам был нужен точечный эффект, — рассказывает Мартин Ольшевский, председатель правления компании Archon (официальный представитель Grace Construction Products в Латвии, России и СНГ).

Маркетинговая стратегия у заказчика уже была, поэтому Razzhigaev & Company поставили задачу помочь с ее реализацией. В частности, найти потенциальных клиентов в России и организовать встречи с людьми, принимающими решения. За каждую подобную встречу заказчик платил небольшой гонорар. Если же в итоге будут заключены сделки, то Razzhigaev & Company может рассчитывать на хороший бонус. Правда, не скоро — цикл продаж в отрасли доходит до нескольких лет. Кроме того, Разжигаеву придется в этом случае поверить партнеру на слово (Archon отказалась открывать свою отчетность). «Мы слишком серьезная компания, чтобы

## ЭКСПЕРТ



ВЛАДИМИР ЧЕРНЫШЕВ,  
ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР  
КРЕАТИВНОГО АГЕНТСТВА «АВРОРА»

**ЕСЛИ КТО-ТО  
СОЗДАСТ  
МЕТОДИКУ  
РАСЧЕТА ЭФФЕК-  
ТИВНОСТИ  
РЕКЛАМЫ,  
КОТОРУЮ ПРИЗНА-  
ЮТ И АГЕНТСТВА,  
И РЕКЛАМОДА-  
ТЕЛИ, — ЕМУ  
ОДНОЗНАЧНО  
НАДО ДАТЬ  
ПРЕМИЮ  
В МИЛЛИОН  
ДОЛЛАРОВ.  
КАК МАТЕМАТИКУ  
ПЕРЕЛЬМАНУ**

заниматься глупостями. И готовы поделиться, был бы результат», — подчеркивает Ольшевский.

ФОРМУЛА  
ДОХОДА

Как утверждает Разжигаев, занимаясь реализацией стратегии вместе с клиентами, он в 65-70% случаях добивался определенного результата, пусть и не самого высокого. Именно такие проекты позволяют компании «держать штаны». «Модель нашего агентства далеко не идеальна, она совершенствуется, и кто-то наверняка придумает свою модель, гораздо лучше, — рассуждает предприниматель. — Я до сих пор считаю, что наша деятельность — чистый эксперимент. Мы просто немного фрики, и нам эта работа нравится».

В России маркетинговых фриков пока нет — по крайней мере, никто из опрошенных СФ маркетологов не сталкивался с практикой отказа от фиксированной оплаты. Правда, генеральный директор креативного агентства «Аврора» Владимир Чернышев вспомнил один пример. В 2003 году «Аврора» работала с самарским производителем бытовой химии «Весна», и оплата должна была зависеть от эффективности созданной рекламы. Но, по словам Чернышева, после начала рекламной кампании клиент неожиданно занялся реорганизацией отдела продаж, из-за чего возникли проблемы с дистрибуцией, и объем сбыта упал. В результате агентство не получило ожидаемого дохода и больше с оплатой не экспериментировало. «Реклама — это всего лишь одно колесо машины. Будет ли проект успешен, зависит и от остальных колес, то есть от маркетинговых усилий в целом», — считает Чернышев.

Так что пока маркетинговые и рекламные агентства и их клиенты не пересмотрят подходы к сотрудничеству, схема оплаты по результату вряд ли приживется на российском рынке.





# 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.

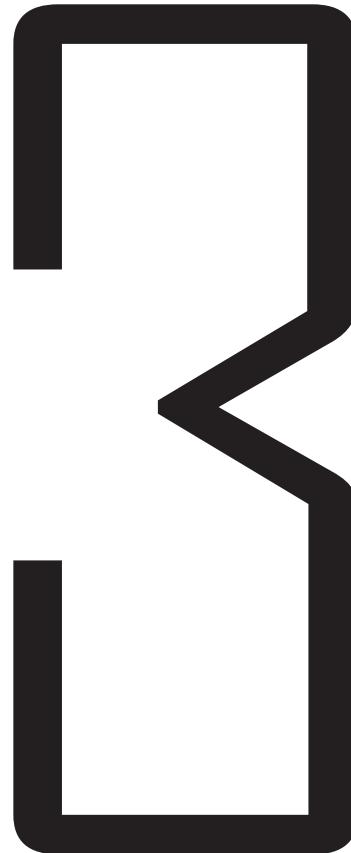
Для оформления подписки  
просто позвоните по телефону  
8 800 200 2556

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

ЗНАКОМЫЙ. ЛЮБИМЫЙ.  
ОБНОВЛЕННЫЙ.



# ЗАТОР НА КЛЕВОМ МЕСТЕ



ДИСТРИБУТОР РЫБЫ  
TALEX HOLDINGS  
ПЫТАЕТСЯ СОЗДАТЬ  
ПЕРВУЮ В РОССИИ СЕТЬ  
РЫБНЫХ МАГАЗИНОВ.  
НО ВЫЯСНИЛОСЬ, ЧТО  
ФОРМАТ ОПТОВИКУ  
НЕ ПО ЗУБАМ.  
ПРИШЛОСЬ ДОПОЛНЯТЬ  
АССОРТИМЕНТ  
НЕПРОФИЛЬНЫМИ  
ТОВАРАМИ  
И ЭКСПЕРИМЕНТИРОВАТЬ  
С НОВЫМИ  
КАНАЛАМИ СБЫТА.

Вопрос о том, открывать ли производителям или дистрибуторам свои магазины, относится к разряду вечных. Нередко такие инициативы заканчиваются крахом, но идея не теряет привлекательности. Такая диверсификация дает и контролируемый канал сбыта, и финансовую подпитку: опт, как правило, работает с отсрочкой платежа, а розница распоряжается наличными деньгами.

ГК Talex Holdings занимается оптовыми продажами свежемороженой рыбы и морепродуктов с 1991 года. В компанию входят несколько складских терминалов в Санкт-Петербурге, рыбоперерабатывающий завод Deep Water (марки «Регата» и Talex Seafood). В дополнение к основному бизнесу президент Talex Holdings Алексей Тотунов решил развивать уникальный торговый формат — сеть рыбных магазинов.

Монорозница, где ставка сделана лишь на одну товарную категорию, в России вообще в зачаточном состоянии. Есть несколько сетей, специализирующихся на алкоголе («Ароматный мир», например), хлебе и выпечке («Хлеб & Со» и др.), мясе и мясопродуктах («Мясновъ»), но рыбой никто пока всерьез не занимался. «Идея создать собственные магазины, конечно, привлекательна, но это совершенно другой бизнес. Под него нужно отвлекать людей и ресурсы», — говорит директор ГК «Русское море» **Дмитрий Дангаэр**.

И правда, для Алексея Тотунова мечта о рознице обернулась головной болью — на раскрутку первого экспериментального магазина он потратил четыре года. В итоге создать новый формат удалось, только вот развитию основного бизнеса он вряд ли поможет.

## РЫБА В МИНИ

Директору ООО «Полюс» (оператор розничного проекта Talex Holdings) **Тамаре Сваринской** всего 25 лет. В Talex она стала работать маркетологом в 2006 году, еще будучи студенткой Высшей школы менеджмента СПбГУ. И сделала головокружительную карьеру, хотя розничный проект, куда изначально пришла Тамара, пережил клиническую смерть.

В 2006 году Алексей Тотунов заявил, что собирается создать сеть рыбных магазинов из 140 супермаркетов в Санкт-Петербурге и Москве. На деле в 2007 году компания приобрела одно помещение в Санкт-Петербурге на улице Жукова и еще одно арендовала в спальном районе на улице Сестрорецкой. «Но нам так и не удалось подобрать команду для этого проекта и четко сформулировать его концепцию», — вспоминает Тамара Сваринская. К кризисному 2008-му Talex Holdings не открыла ни одного магазина, проект был заморожен, хотя компания продолжала регулярно платить арендную плату — 117 тыс. руб. в месяц.

К идее собственной розницы вернулись лишь год спустя. С форматом мудрить не стали. Стартовали в июне 2009 года с передвижного киоска около склада компании: там торговали свежемороженой рыбой с минимальной наценкой 20%. Стоит такой фургончик 400 тыс. руб., ассортимент — около 25 позиций, зато дистрибутору удалось предложить лучшие цены в городе.



КАРЬЕРА НА СКЛАДЕ

Тамаре Сваринской в Talex Holdings доверяют самые перспективные направления: недавно она участвовала в проекте создания мясоперерабатывающего завода, теперь строит розничный бизнес

К примеру, килограмм морского окуня продается в киоске за 150 руб., средняя по городу цена — 180 руб., треска стоит 90 и 110 руб. соответственно. Киоск расположен, конечно, не в самом удачном месте — на выезде из Санкт-Петербурга, тем не менее в день он приносил по 30 тыс. руб. То есть капитальные затраты отбились уже на третий месяц. «Слух, что у нас торгуют дешевой рыбой, быстро обошел всех окрестных бабушек, — рассказывает Сваринская. — Формат оказался востребован».

Вот только целый год он был не пригоден к тиражированию. До мая 2010 года в Санкт-Петербурге отсутствовала городская адресная программа развития торговли, и власти не разрешали открывать новые киоски. Первая точка работала на территории Talex Holdings, но другие открывать было негде.

Два месяца назад программу наконец-то приняли, так что до конца года Talex Holdings собирается открыть еще пять киосков в Санкт-Петербурге, а в течение трех лет довести их число до 50.



### СТАВКА НА АССОРТИМЕНТ

Посетителям «Океана» есть над чем задуматься: выбирать из 1200 видов рыбы не просто

# \$250

млн

собирались потратить в Talex на развитие сети собственных рыбных магазинов «Талекс» в 2006 году, но стартовать до кризиса им так и не удалось

### ОПТ НЕ ПРОЙДЕТ

Вдохновившись успехом мини-формата, сотрудники Talex Holdings решили повторить опыт в большем масштабе. В арендованном магазине, который до сих пор простоявал, компания в ноябре 2009 года сделала ремонт, закупила оборудование и открыла дискаунтер «Полюс». Затраты на открытие магазина площадью 250 кв. м составили около 2 млн руб. На первых порах в ассортимент включили лишь свежезамороженную рыбу — около 30–40 позиций — чуть больше, чем в киоске. Уровень цен установили такой же.

Однако идея дискаунтера дала сбой: выручка магазина составляла около 20 тыс. руб. в день, то есть даже меньше, чем в киоске. «Точка при складе — понятный и привлекательный для не самых обеспеченных покупателей формат, но от магазина клиенты не ожидали столь низких цен», — признает Сваринская. От магазина покупатели ждали большого ассортимента, но удерживать низкие цены «Полюс» мог только на продукцию Talex Holdings — свежемороженую рыбу.

По мнению председателя совета директоров ГК «Виктория» **Николая Власенко**, специализированный магазин вообще не может работать в формате дискаунтера: в отличие от универсальных магазинов он никогда не привлечет достаточно большое количество покупателей, чтобы держать низкие цены.

В декабре компания решила пополнить ассортимент магазина мясом, птицей и овощами. Дело в том, что к концу 2010 года Talex Holdings построит в Воронежской области мясоперерабатывающий завод. Дополнительный канал сбыта этому направлению тоже бы не помешал. Выручка магазина выросла до 45 тыс. руб. в день, а перед новым 2010 годом достигала 90 тыс. Но в январе продажи рухнули в три-четыре раза.

В этот момент на Talex Holdings вышли чиновники из Росрыболовства — они предложили переименовать «Полюс» в «Океан» и расширить ассортимент рыбной продукции. Взамен посулили золотые горы — протекцию при поиске новых помещений и поставщиков, информационную поддержку. На открытие ребрэндированного магазина обещали даже привезти губернатора Санкт-Петербурга **Валентину Матвиенко**.

Концепцию развития розничной сети «Океан» Росрыболовство утвердило еще в 2009 году — ведомство рассчитывает к 2012-му с помощью партнеров-ритейлеров открыть в России 250 рыбных магазинов. Согласно концепции, государство бесплатно предоставляет марку «Океан» и ведет переговоры с региональными властями, чтобы те сдавали ритейлерам помещения на льготных условиях. Бизнесмены взамен делают ставку на рыбный ассортимент и продают некоторые позиции по сниженным ценам.

### ИДЕАЛЬНЫЙ ШТОРМ

Никаких документов Talex Holdings и Росрыболовство не подписывали, да и госфинансирования концепция не предполагает. Тем не менее в Talex Holdings решили рискнуть. «Нам было уже понятно, что формат нужно как-то менять, а госпротекция никогда не помешает. Да и название „Океан“ хорошо подходит для рыбного магазина», — говорит Сваринская.

На ребрэндинг «Полюса» в «Океан» чиновники дали всего две недели, чтобы подгадать под график руководителей Росрыболовства. Это были самые тяжелые недели в жизни Сваринской: ей

предстояло кардинально перестроить магазин, так как разместить новый ассортимент на старых полках было невозможно. Средний срок поставки торгового оборудования — четыре-пять месяцев, но Сваринской удалось добыть его за десять дней. Логотип и новый фирменный стиль дизайнеры сделали за пять дней. На ремонт и новое оборудование компания потратила около 3,5 млн руб.

Чтобы расширить ассортимент, Talex пришлось выйти на других поставщиков рыбы, которых в компании привыкли воспринимать как конкурентов. И тут идея дискаунтера затрещала по швам: одиночный магазин покупает товар на тех же условиях, что и другие небольшие игроки. Свежемороженую рыбу «Океан» продает по минимальным ценам, а вот на остальную устанавливает цены средние по городу.

К настоящему времени ассортимент магазина вырос в пять раз — до 1,5 тыс. позиций, из них около 1,2 тыс. приходится на рыбу и морепродукты. Мясо из ассортимента вывели, зато начали продавать охлажденную и живую рыбу, пресервы, консервы, соленую, вяленую рыбу, а с апреля сопутствующие товары: крупы, замороженные овощи, соусы и напитки.

Кстати, Матвиенко на открытие «Океана» так и не приехала — зря Сваринская так спешила. Зато Росрыболовство организовало публикации о магазине в местных газетах и несколько выходов на радио. На этом, собственно, сотрудничество закончилось. «У нас нет рычагов влияния на местные власти, чтобы помогать ритейлу с недвижимостью», — признает руководитель центра общественных связей Росрыболовства **Александр Савельев**.

Сваринская на господдержку еще надеется, но ставку на нее уже не делает: «Чиновники подтолкнули нас в правильном направлении, развивать продажи — уже наша задача».

## ОДНОЧНЫЙ ЗАПЛЫВ

Поводов для обиды и впрямь пока нет. Продажи в обновленном магазине пошли заметно лучше. Весной «Океан» приносил 70–80 тыс. руб. в день. По расчетам Сваринской, при таких доходах затраты на магазин отбываются через пять-семь лет. Но по мере роста сети будут снижаться закупочные цены и, соответственно, срок возврата инвестиций.

«Океан» выделяется на фоне обычных универсальных магазинов широтой рыбного ассортимента: в среднем супермаркете около 100 позиций рыбы и морепродуктов за исключением пресервов, в «Океане» — почти 900. Здесь много уникальных для спального района позиций: продаются, к примеру, улитки и живые раки.

«Мы поняли, что рыбная розница может быть эффективной, и готовы клонировать первый магазин», — говорит Сваринская. В августе компания открывает в Санкт-Петербурге второй «Океан» в вышеупомянутом собственном помещении площадью 220 кв. м на улице Жукова. По мнению Сваринской, место это более удачное, и трафик покупателей будет выше. Всего к концу этого года у холдинга должно быть три магазина, к концу 2012-го — 25. Теперь компания стала куда более осторожной в своих планах.

В Talex Holdings задумали еще один эксперимент с форматом: на взгляд Сваринской, площадь специализированного рыбного магазина должна быть раза в два больше, чем существующего «Океана», — примерно 500 кв. м при ассортименте около 3 тыс. позиций. Это позволит разместить больше эксклюзивных товаров и тем самым снанить клиентов супермаркетов и гипермаркетов. Может и сработать. По мнению Дмитрия Дангауэра, специализированные магазины привлекают в первую очередь гурманов: для них широкий ассортимент — ключевое конкурентное преимущество.

На этом эксперименты не заканчиваются: Talex Holdings вошла в раж. Компания подыскивает место для еще одного инновационного торгового формата — рыбного рынка, где будет сдавать площади производителям и переработчикам разных видов рыбы. Они смогут продавать свой товар мелким оптом и в розницу, ключевыми клиентами, по замыслу Сваринской, будут мелкие рыбопереработчики, кафе и рестораны. Правда, изначальная задумка Talex Holdings создать розничный канал сбыта для своего оптового подразделения потерпела крах. Сейчас в выручке «Океана» на свежемороженую рыбу приходится примерно 30%. И по мере расширения ассортимента и появления магазинов больших площадей эта доля будет только снижаться.



ТАКОГО В РОССИИ ЕЩЕ НИКОГДА НЕ БЫЛО. БУКВАЛЬНО ЗА ДВА МИНУВШИХ ГОДА ЧИСЛО РЕГИОНАЛЬНЫХ ТЕХНОПАРКОВ РАЗНЫХ МАСТЕЙ И КАЛИБРОВ С НЕСКОЛЬКИХ ЕДИНИЦ ВЫРОСЛО ДО СОТНИ, И ЗАЯВЛЕНИЯ О СТАРТЕ НОВЫХ ПРОЕКТОВ НЕ ПРЕКРАЩАЮТСЯ. «СЕКРЕТ ФИРМЫ» ИЗУЧИЛ ПЛЮСЫ И МИНУСЫ ЭТИХ ТЕРРИТОРИЙ ДЛЯ ИНВЕСТОРОВ.

# КЛАСТЕР-БЛОКБАСТЕР

В России бум на зоны — особые экономические. Третья по счету промышленная ОЭЗ скоро появится в Тольятти. На устройство тольяттинской ОЭЗ федеральный бюджет готов выдать 7,2 млрд руб. Золотой дождь прольется и на остальные зоны. Генеральный директор ОАО «Особые экономические зоны» (главного инфраструктурного оператора ОЭЗ) Игорь Косов заявил о том, что в этом году финансирование зон вырастет втрое по сравнению с 2009-м — до 21 млрд руб. Это половина всех денег, потраченных на ОЭЗ с 2006 года. Инвесторы всеми силами стараются попасть в такие ОЭЗ. Что в этих резервациях особенного? Климат. В том же Тольятти власти пообещали инвесторам готовые площади со всеми инженерными коммуникациями, бесплатное подключение к электросетям, быстрое решение проблем с согласованиями и разрешениями, а также солидные налоговые льготы. Резидентов освободят от налогов на имущество, земельного налога, от таможенных пошлин и НДС на ввезенное оборудование. Стройться в Тольятти уже вызвались 11 отечественных и западных компаний. Однако ОЭЗ пока плохо выполняют свое предназначение — способствовать массовому притоку частных денег в регионы. Так, на каждый федеральный рубль, потраченный на ОЭЗ, пришлось 12,5 коп. из региональных бюджетов



и 50 коп. частных вложений. Причина — в малочисленности резидентов. В «Алабуге» обосновались всего девять компаний, в «Липецке» — 18. Пробиваться в «анклавы коммунизма» кандидатам приходится с федеральных верхов. К финишу приходят единицы. Поэтому о массовом тиражировании этих проектов речь пока не идет.

## БРЕМЯ ОДИНОЧЕСТВА

В последние годы появился особый вид коллективных образований, созданных не по указке сверху, а по инициативе самих предпринимателей. Тягу предприятий сбиваться в группы, как водится, подстегнул кризис. Компании организуют промышленные парки, чтобы минимизировать свои затраты или действовать пустующие площади. Обычно это собственники бывших советских промышленных гигантов, коих в России пруд пруди. Масштабы бизнеса таких компаний съежились в разы, а территория осталась, как и необходимость ее поддерживать. Но почему бы такой балласт не превратить в источник дохода? На пустующих площадях создать индустриальный парк и разделить с другими резидентами расходы на коммунальные платежи и электричество? Такие парки, в частности, организовали КамАЗ и Чистопольский часовой завод в Татарстане, а также корпорация «Нордтекс» в Ивановской области (см. стр. 73).

Конечно, запуск такого парка — дело отнюдь не простое. Судьба подобных проектов всецело зависит от лоббистских и финансовых возможностей организатора. Способен ли он быстро выхлопотать для резидентов разрешение на строительство, организовать подключение к электросетям, есть ли у него деньги на модернизацию коммунальных сетей,

а главное — сможет ли он добиться содействия региональных властей? Одним словом, все зависит от того, есть ли у владельцев компании-организатора компетенции, за которые будущие резиденты его парка захотят платить «членские взносы» в виде аренды, оплаты коммунальных услуг или услуг управляющих и инфраструктурных компаний (общая логистика, закупка сырья, сбыт готовой продукции). Идеальным в этом смысле вариантом, своеобразной «золотой серединой», являются кластеры, создаваемые по инициативе регионов. Например, в промышленном кластере Калужской области, не обладающем статусом федеральной зоны, на каждый рубль, ассигнованный региональной казной, частные инвесторы вложили 10 руб.

## ОБЛАСТЬ ГАРАНТИРУЕТ

Год назад шведская компания IKEA решила заморозить все инвестпроекты в России, устав бороться с отечественными чиновниками. Причиной решения стала двухлетняя задержка открытия магазина IKEA в Самаре (кстати, он не открылся до сих пор). А австрийской компании Egger, которая три года не могла согласовать проект строительства в городе Шuya Ивановской области завода по производству ДСП, написана книга «Шуйские шняги» Натальи Налимовой. Издательство «Геликон» даже выдвинуло этот необычный австрийско-шуйский опус на премию «Русский Букер».

Но не все губернаторы стремятся стать героями подобных историй. Тут и там возникают всевозможные корпорации и агентства развития, которые занимаются поиском желающих развернуть строительство и сами готовят разрешительную документацию для инвестора. И делают это бесплатно — только стройся.

Власти сами организуют промышленные парки — так дешевле и быстрее прокладывать инженерные коммуникации. «Это наш ответ кризису», — говорит губернатор Ярославской области Сергей Вахруков. Первый парк в Ярославской области, «Новоселки», появился в 2009 году, к 2015-му в области будет семь подобных территорий.

Наиболее успешно удается заполнять парки резидентами инвестиционным структурам в Калужской, Московской и Ростовской областях. Например, Агентство инвестиционного развития Ростовской области за пять лет привлекло в областную экономику инвестиций на сумму более \$3,4 млрд. В Ростовской области существуют семь индустриальных парков, самый успешный из которых — Новоалександровский парк в Азовском районе. Здесь открыли производства Coca-Cola, Ball Corporation, «Юнимилк» и «Астон». Объем инвестиций в парк превысил \$500 млн.

Сегодня в России девять парков из десяти создаются по инициативе губернаторов и мэров. Получается, что наиболее эффективные инициативы по созданию особых территорий для бизнеса идут не сверху и не снизу, а из середины — от региональных властей. Да, регионы не могут освободить инвесторов от таможенных пошлин или уплаты НДС, как в федеральных особых экономических зонах. Но они в состоянии устраниć административные барьеры и сделать это не для избранных, а для среднестатистического инвестора. Экономический кризис создал своеобразный «флешмоб» среди российских региональных чиновников. Озабочившись наполнением бюджетов, они готовы создавать тепличные условия для инвесторов. В стране тотального бюрократизма и почти полного отсутствия инфраструктуры такие предложения нарасхват.



# 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.

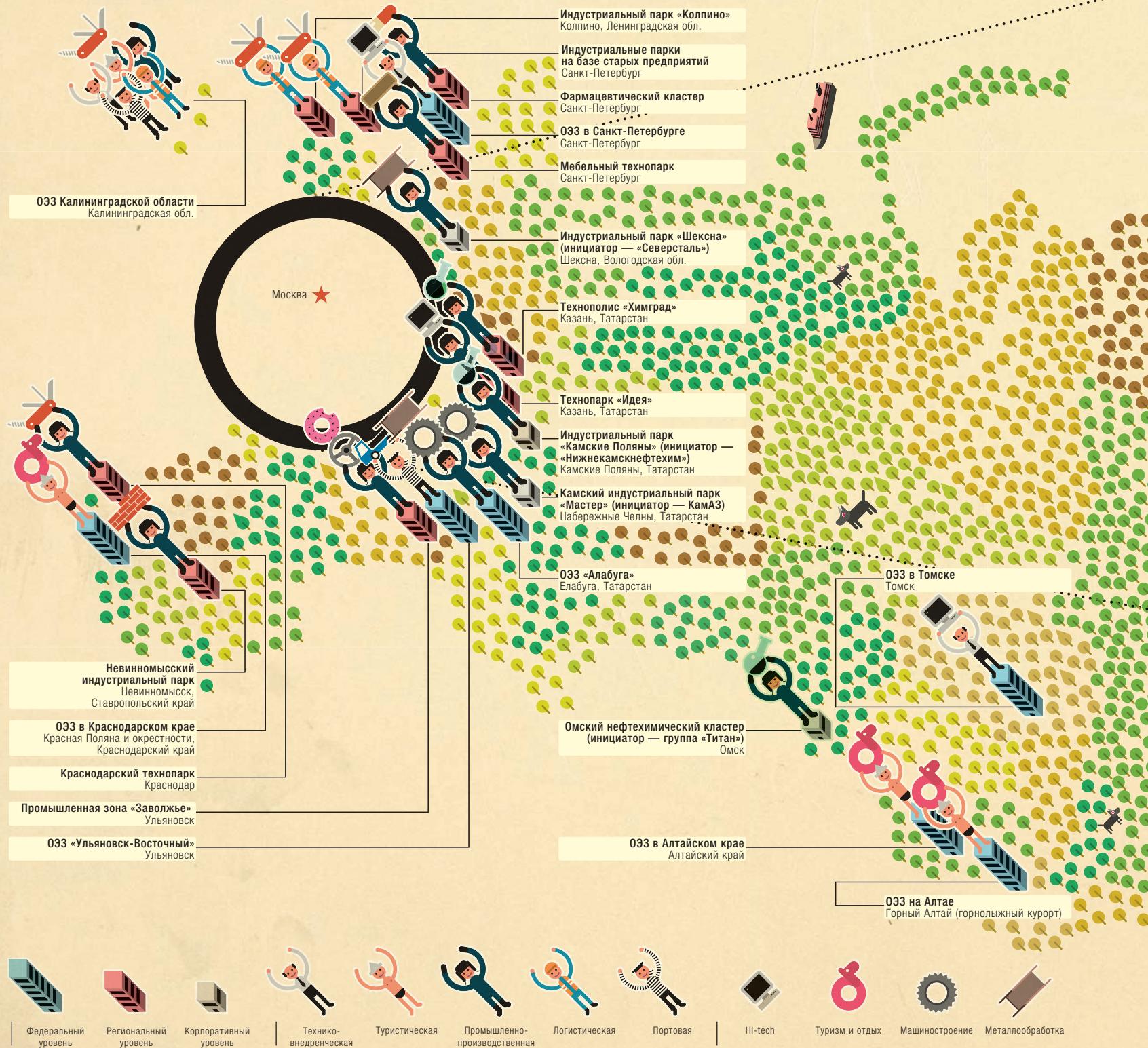
Пакет «Коммерсантъ Business» — это максимальный  
охват вашей целевой аудитории за минимальные  
 деньги. Пакет «Коммерсантъ Business» включен  
 в программу Galileo компании Gallup Media  
 как отдельный рекламоноситель.

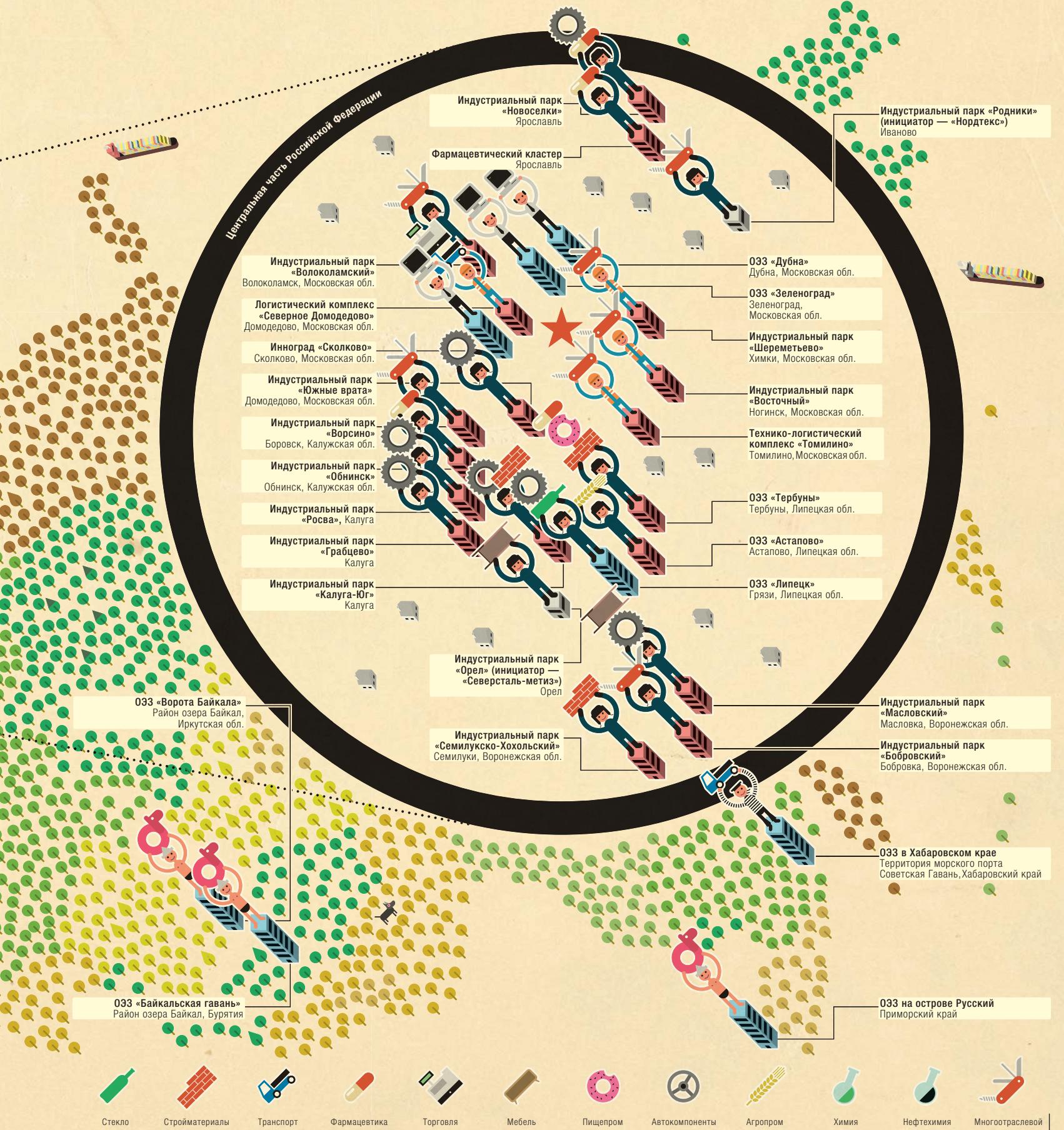
Рекламные кампании для актуальных целевых групп  
 в «Коммерсантъ Business» планируются так же,  
 как для отдельного издания.

По вопросам размещения обращайтесь  
 в рекламную службу по телефонам:  
 (8 499) 943 91 08 / 10  
 [kommersant.ru](http://kommersant.ru)

# ПАРКОВЫЙ ЛАНДШАФТ – 2010

«Секрет фирмы» составил карту и классификацию наиболее крупных коллективных бизнес-поселений. Кластеры, возникшие вследствие социалистического разделения экономики, мы не учитывали — только новые образования.





В ОЭЗ «ЛИПЕЦК» СМОГЛИ СОЗДАТЬ НАСТОЯЩИЙ РАЙ ДЛЯ ИНВЕСТОРОВ. ДОЛГО ЛИ ПРОДЛИТСЯ ИХ БЛАГОДЕНСТВИЕ, ЗАВИСИТ ОТ ТОГО, СКОЛЬКО ФЕДЕРАЛЬНЫЕ ВЛАСТИ ГОТОВЫ ТЕРПЕТЬ СКРОМНЫЙ ПОКА ДОХОД ОТ МНОГОМИЛЛИАРДНЫХ ИНВЕСТИЦИЙ.

# ИЗ ГРЯЗЕЙ В КНЯЗИ

Липецкая ОЭЗ расположена недалеко от городка Грязи. Название населенному пункту дал Петр I, расстроенный непрезентабельным видом окрестностей Липецка. Но грязинцы не собирались мириться с ущербом, и в 2005 году наконец настал их звездный час. Министерство экономического развития РФ объявило тендер на создание особых экономических зон. Власти Липецкой области выдвинули в кандидаты Грязинский район — и победили. Большая территория и удобные пути подъезда оказались вескими аргументами. А название? Да мало ли как в России города называют.

## СВЯТО МЕСТО

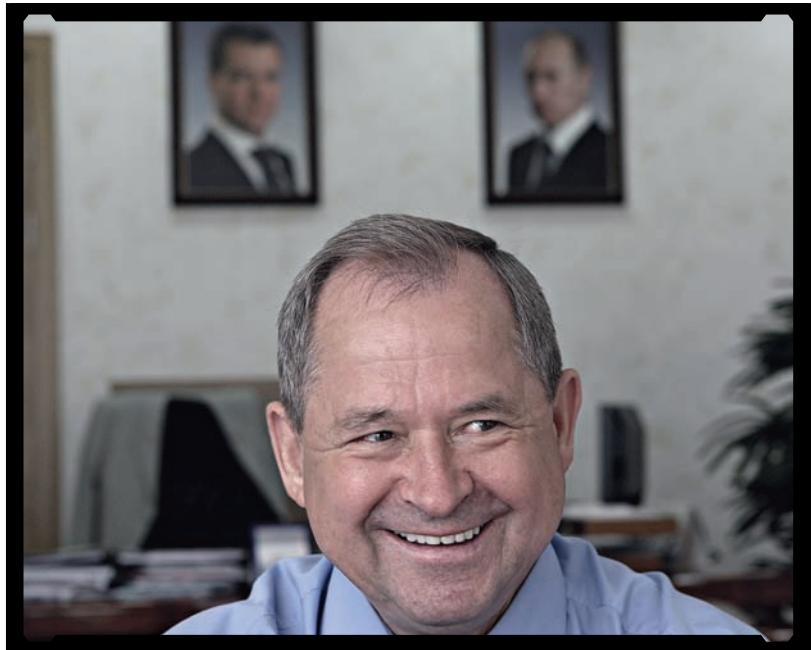
Сейчас территория ОЭЗ «Липецк» — 10 кв. км аккуратных цехов, подстриженных газонов и чистых тротуаров. Руководитель ОЭЗ «Липецк» **Владимир Лаврентьев**, бодрый 60-летий мужчина, предается воспоминаниям на балконе своего кабинета на восьмом этаже здания администрации.

— Тут вообще ничего не было: лесок, поля, картошку местные выращивали, — говорит он. — Начали строить с нуля, и смотрите, как много успели. Успели и вправду немало. С 2005 года на территории ОЭЗ построено 3 км газопровода, электростанция на 40 МВт и 4 км сетей, водопровод, канализация, протянута железнодорожная ветка, проложены автомобильные дороги. В целом вся инфраструктура потянула на 5,1 млрд руб. Больше

половины денег выделил федеральный бюджет (ОЭЗ является структурной Минэкономразвития). Строительство не прекращается и сегодня: ОЭЗ подводит все коммуникации до границ каждого нового завода.

Инвесторам такое внимание со стороны властей нравится. Сейчас в зоне 18 резидентов. Общий объем заявленных инвестиций составил 60 млрд руб., 11 млрд из них уже вложены. Шесть из 18 резидентов — иностранные компании. Резидентов привлекает в ОЭЗ не только инфраструктура, но и немалое количество льгот: освобождение от таможенных пошлин, налога на имущество, транспортные средства и землю. Кроме того, при зачислении налога на прибыль в областной бюджет его ставка уменьшается на 4%. Все преференции действуют в течение пяти лет. «Мы подсчитали, что издержки резидентов в ходе строительства получаются минимум на 30% ниже, чем у компаний вне особой экономической зоны», — говорит Лаврентьев.

Первой на территории ОЭЗ в 2007 году открылась «дочка» вологодского Чагодощенского



#### ЛУЧШЕ ПОЗЖЕ, НО БОЛЬШЕ

Руководитель ОЭЗ «Липецк» Владимир Лаврентьев настаивает на том, что отдача от инвестиций в зону придет, но позже

**ПРОСТО МЫ В РОССИИ ВСЕГДА ХОТИМ ВСЕГО И СРАЗУ. СТРОИТЕЛЬСТВО ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ – ПРОЦЕСС ДОЛГИЙ. ЗАВОД ПОСТРОИТЬ – ЭТО НЕ САМОВАР СДЕЛАТЬ**

**70**  
РЕЗИДЕНТОВ

согласно расчетам руководства Липецкой области, должно быть в ОЭЗ «Липецк» к 2015 году. Сейчас в зоне работают 18 компаний, из которых треть являются иностранными

Фото: Дмитрий Лебедев

стеклозавода. В его бутылки разливают продукцию «Балтика», Heineken, московский «Кристалл». В цехе «ЧСЗ-Липецк» жарко, как в аду: раскаленное стекло капает из печи в специальные формы, из которых робот достает на конвейер уже готовые бутылки. В день – 2 млн штук. Заместитель директора завода Александр Соколов рассказывает, что завод обошелся в 1,3 млрд руб., а окупиться должен через семь лет. «Не было бы льгот, понятно, срок окупаемости был бы значительно больше», – пытается он перекричать грохот конвейера.

Недалеко от стекольного завода расположены корпуса Bekaert. Производство бельгийского металлокорда заработало в начале этого года. Мощность предприятия составляет 15 тыс. тонн в год. Бельгийцы уже вложили в него 18 млн евро и собираются потратить в ближайшие годы еще более 80 млн евро на расширение. «Мы искали площадку в России пять лет, рассматривали много вариантов, – говорит Сергей Гусаков, директор проекта „Бекарт Россия“. – Съездили в Липецк, подготовили презентацию для совета директоров. Через две недели из головного офиса пришло „добро“. Там сразу поняли, что лучше условий мы не найдем».

Владимир Лаврентьев с гордостью рассказывает, как в начале года в Липецк вместе с делегацией бизнесменов приехал посол Японии. После осмотра ОЭЗ, вечером за ужином дипломат сказал короткую речь о том, что он не верит, что находится в России, настолько все хорошо. Прорубили, в общем, окно в Европу – и не только в нее. Петр I был бы доволен.

#### ВРЕМЯ СОБИРАТЬ КАМНИ

А что с возвратом инвестиций? Об этом Лаврентьев рассказывает менее охотно. В прошлом году участники ОЭЗ принесли в бюджеты разного уровня всего 200 млн руб. По сравнению с многомиллиардными затратами результат весьма скромный. «Просто в России мы всегда хотим всего и сразу, – горячится Лаврентьев. – Сложно сразу рассчитывать на большие поступления от налогов, когда мы сами же освободили резидентов от большинства из них. Кроме того, строительство промышленных предприятий – процесс долгий. Завод построить – это



# 1300

ЧЕЛОВЕК

обеспечила работой ОЭЗ «Липецк» к началу 2010 года. Когда откроются предприятия всех 18 резидентов зоны, количество рабочих мест должно увеличиться до 40 тыс.

## ЖАРКОЕ МЕСТО

«Дочка» вологодского Чагодощенского стеклозавода в липецкой зоне уже три года. Еще через четыре должны окупиться инвестиции

не самовар сделать». Самое главное, убежден Лаврентьев, не сегодняшние результаты, а то, что ОЭЗ смогла заинтересовать инвесторов. «Доходная часть бюджета Липецкой области на 60% покрывается налогами одной отрасли — металлургии (на территории области расположены Новолипецкий металлургический комбинат — СФ). А сейчас приходят компании, которые в будущем эту ситуацию исправят. Руководство других регионов, когда здесь бывает, нам белой завистью завидует», — говорит он.

Завидовать есть чему. ОЭЗ является зоной федеральной ответственности. «Федералы» контролируют даже список резидентов. Отбор проводится так, чтобы в будущем сложить на территории ОЭЗ несколько кластеров: машиностроительный, производство стройматериалов и оборудования для альтернативной энергетики. Случайных компаний в ОЭЗ нет. Это крупные

миroвые либо российские лидеры на своих рынках или инновационные предприятия. К последним относится, например, «Солинком». Компания собирается построить в ОЭЗ завод по производству солнечных батарей. Правда, пока строительство не начато: руководство ищет стратегического инвестора. Согласно проекту завод стоит \$60 млн, а собственных средств — около \$20 млн.

Лаврентьев объясняет, что помогает резидентам как только может. «За пределами зоны много бюрократизма развилося, — критикует он сложившуюся ситуацию. — А у нас он сведен к минимуму. Документы на право строительства, на землю, разрешение на ввод объекта в эксплуатацию мы делаем нашим резидентам сами. В остальных случаях помогаем. Например, у компании есть проект строительства. У нас хорошие отношения с профильным управлением. Экспертиза обычно вне пределов ОЭЗ занимает 45 дней, а может быть и 90 дней. Для наших резидентов делают за 10, максимум за 14 дней».

В таких тепличных условиях инвесторы готовы выстраиваться в очередь. Встречи и переговоры с потенциальными «новоселами» проходят чуть ли не каждый месяц. Федеральные чиновники приезжают еще чаще. Здесь уже были Владимир Путин,

Дмитрий Медведев, практически все вице-премьеры и профильные министры.

Лаврентьев подводит меня к плану зоны, висящей на стене его кабинета.

— Вот здесь будет поселок Романово для работников зоны. Проект уже утвержден, — говорит он, широким петровским жестом очерчивая на карте границу будущего поселения. — Пустим общественный транспорт по территории ОЭЗ. Создадим настоящий промышленный город. Нужно признать, что наш опыт успешен. И начать тиражировать его в другие регионы России.

Пока Лаврентьев рисует радужные перспективы, я смотрю в окно. Напротив расположена небольшая пожарная часть — на ее открытие недавно приезжал глава Министерства по чрезвычайным ситуациям Сергей Шойгу. Внешний вид у здания такой будто оно собрано из конструктора Lego: все аккуратно выкрашено, и, кажется, даже асфальт вымыт.

Вечером мы возвращаемся в Липецк. За окном окраина города: невысокие пыльные унылые здания, построенные в середине прошлого века, бесконечные шиномонтажи в одинаковых сараях. Над всем этим пейзажем возвышаются закопченные корпуса и трубы металлургического комбината — основного налогоплательщика региона. Здесь, всего в 20 минутах езды от ОЭЗ, ничего уже не напоминает об аккуратных цехах, гаражах и игрушечных пожарных станциях. Вдруг возникает сомнение в том, поддается ли копированию в федеральном масштабе опыт отдельно взятой ОЭЗ «Липецк». Ведь недаром посол Японии заметил: липецкая зона имеет мало общего с российскими реалиями.

ПУСТУЮЩИЕ ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ ПЛОЩАДИ – АКТИВ, СПОСОБНЫЙ ГЕНЕРИРОВАТЬ ПРИБЫЛЬ. НУЖНО ТОЛЬКО ПРЕВРАТИТЬ ЕГО В ТЕХНОПАРК, КАК ЭТО СДЕЛАЛА КОРПОРАЦИЯ «НОРДТЕКС».

# ПРИМАНКА СО СВЕТОМ

Щербатый асфальт, свалка металлома, горы земли, выросшие несколько лет назад, когда меняли систему кондиционирования на ткацкой фабрике. За ними поликлиника, стационар цех, который сегодня служит складом оборудования, профтехучилище. Это лишь малая часть гигантской (50 га) территории Родниковского хлопчатобумажного комбината «Большевик», ныне принадлежащего корпорации «Нордтекс». Лучшие годы комбината давно позади: если в середине 1970-х он выпускал 145 млн погонных метров тканей в год, то сегодня – лишь 2,5 млн метров, львиная доля зданий

заброшена, вместо 12 тыс. человек на территории комбината работают 1200. Здесь, на руинах советской текстильной империи, полтора года назад открылся индустриальный парк «Родники».

В последние годы «Нордтекс» успел многое модернизировать, просто очаги современности затерялись на громадной территории. Вот за просшей сорняками земляной насыпью блестят новыми стеклопакетами здание ткацкой фабрики «Нордтекс». Фасад не отремонтирован, а внутри кондиционеры и высокопроизводительные бельгийские станки на 10 млн евро. В старом ангаре за фабрикой «притаился» склад площадью 20 тыс. кв. м, со штрихкодовым учетом, складской программой SAP и системой дистанционного видеонаблюдения. Он настолько велик, что вместит продукцию десяти фабрик.

Но настоящий храм промышленного модернизма – это, конечно, здание теплоэлектроцентрали, выкрашенное в кислотные желто-зеленые цвета. На проект строительства новой ТЭЦ «Нордтекс» не пожалел 1,7 млрд руб. в расчете на то, что станция станет сердцем индустриального парка.

Заняться парковым предпринимательством владельцев комбината – акционеров «Нордтекса» во главе с **Юрием Яблоковым** – заставил кризис. С 2007-го по 2009 год выручка предприятия упала почти на 50%. Нужно было искать дополнительные источники дохода и снижать затраты на содержание огромной территории комбината, где сейчас располагаются две действующие фабрики корпорации «Нордтекс»: ткацкая «Родники-текстиль» и швейная «Прогресс». Ныне потенциальным резидентам «Родников» предлагаются 200 тыс. кв. м свободных площадей, а также отдельный участок 35 га для тех компаний, которые не вписываются в парк (для предприятий, которым требуется санитарно-защитная зона шириной больше 100 м).



#### ПАРК КОНТРАСТОВ

Пока единственный по-настоящему современный элемент парка — ТЭЦ. Генеральный директор «Родников» Андрей Волков обещает потихоньку подтянуть все остальное: «Уберем мусор, проложим асфальт, отремонтируем фасады — будет картина!»

**НА ПРОЕКТ СТРОИТЕЛЬСТВА НОВОЙ ТЭЦ «НОРДТЕКС» НЕ ПОЖАЛЕЛ 1,7 МЛРД РУБ. В РАСЧЕТЕ НА ТО, ЧТО СТАНЦИЯ СТАНЕТ СЕРДЦЕМ ИНДУСТРИАЛЬНОГО ПАРКА**

26  
млн руб.

за техническое присоединение к электрическим сетям в пересчете на 1 МВт платят компании в Ленобласти. В «Родниках» это бесплатно. Самое дешевое тепло — в Калужской области, самая дешевая вода — опять-таки в «Родниках»

Фото: Сергей Киселев

В технопарк пришли семь резидентов. Их арендные и коммунальные платежи уже приносят парку небольшую прибыль.

#### СЛЕТЕЛИСЬ НА МЕГАВАТТ

Возможно, резидентов было бы больше, если бы не неустроенность территории. Дороги внутри парка — сплошные выбоины и ухабы (руководство парка обещает постепенно заасфальтировать самые важные подъездные пути). У комбината с советских времен имеется железнодорожная ветка, но колея заросла травой по колено: крупных производителей в парке нет, а средним предприятиям автоперевозки обходятся дешевле.

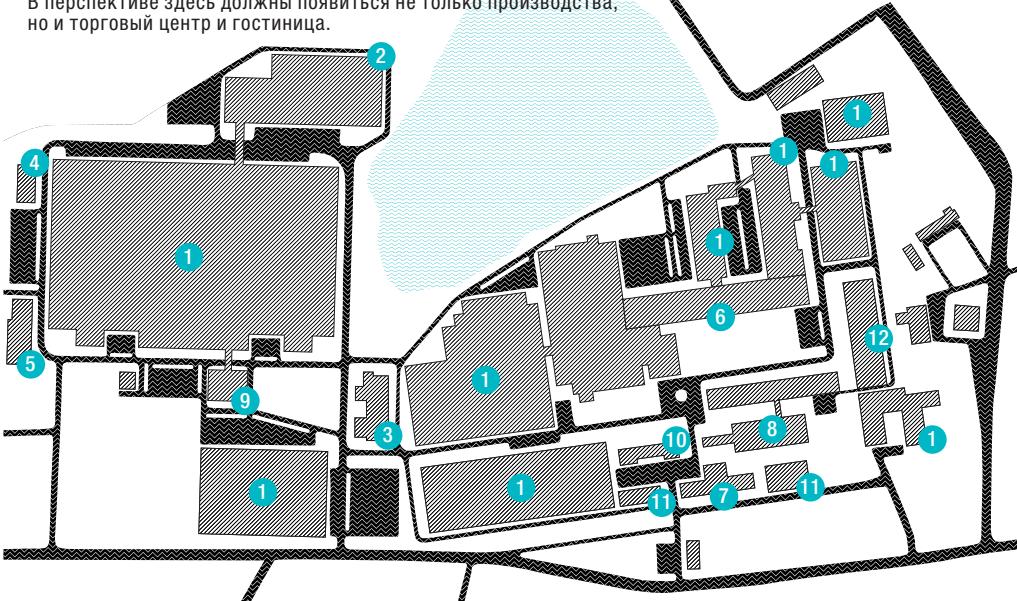
Резидентам не помешали бы налоговые льготы, как, например, в ОЭЗ «Липецк» (см. стр. 70), с которыми в Ивановской области плохо: инвесторы освобождаются от налога на имущество, но по налогу на прибыль никаких послаблений нет. Узнав, что Калужская область даже компенсирует стратегическим инвесторам часть затрат на строительство заводов, директор парка Андрей Волков расстроился: «Ну почему бы у нас так не сделать? Сейчас все площадки у нас были бы заняты». Сам Волков — кадровый военный, пришедший на Яковлевский ХБК (прежнее название «Нордтекса») еще в те годы, когда его возглавлял отец нынешнего собственника Сергей Яблоков, воспринимает любую помеху прощению «Родников» как личную обиду.

Арендные ставки в парке демократичны: от 50 руб. за квадратный метр в месяц, но не самые низкие. В самом Иваново, например, можно найти помещения и дешевле, по 30 руб. за квадратный метр.

Зато у «Родников» есть бесспорный плюс — электричество, тепло и вода. Помимо ТЭЦ на 17 МВт, парк имеет две электроподстанции по 25 МВт каждая. И эти ресурсы дешевы. Тарифы на электричество в парке вдвое ниже, чем у областного монополиста «Ивановоэнерго» (2 руб. за 1 кВт/ч против 4,2 руб.). Стоимость водоснабжения, говорит Волков, в «Родниках» втройне меньше, чем в той же Калужской области. Расценки на тепло такие же, как в Калужской области, но снижаются после ввода в эксплуатацию второй очереди ТЭЦ на 40 МВт этим летом.

## КАРТА ТЕХНОПАРКА «РОДНИКИ»

В перспективе здесь должны появиться не только производства, но и торговый центр и гостиница.

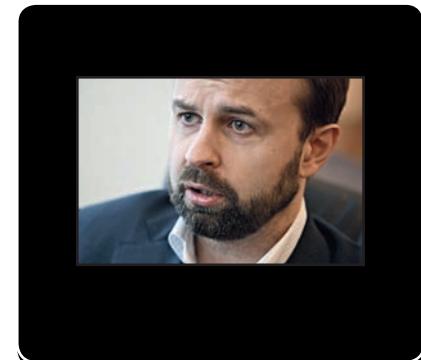


1. Производственные помещения 2. Логистический центр 3. Собственная ТЭЦ 4. Электростанция мощностью 25 МВт 5. Станция водоподготовки 6. Инновационный центр 7. Бизнес-центр 8. Бизнес-инкубатор 9. Офисные помещения 10. Рекреационный центр 11. Торговый центр 12. Гостиничный комплекс

### КТО-КТО В ПАРКЕ ЖИВЕТ

Компания в парке подобралась разношерстная. Турецкая «Дилан текстиль», выпускающая трикотажное полотно, арендует 5,5 тыс. кв. м. С ней соседствуют отечественный производитель санитарно-гигиенических средств «Лад-М» (2,8 тыс. кв. м), а также три швейные компании. Сейчас Волков ведет переговоры с крупным турецким производителем трикотажа Madiyo — тот хочет купить под свое производство около 50 тыс. кв. м. Если Madiyo войдет в «Родники», парк будет заполнен уже на 20%. Но турки просят слишком низкую, по мнению Волкова, цену, напирая на то обстоятельство,

что вслед за ними потянутся и другие крупные турецкие текстильщики. Легкую промышленность разбавило ивановское ООО «Поток», которое производит запчасти и комплектующие для железнодорожного транспорта и цементной промышленности. «Здесь есть квалифицированные токари, фрезеровщики, нужный комплект оборудования, дешевая электроэнергия. Наконец, мне удобно ездить на работу из Иваново», — объясняет **Сергей Кузнецов**, генеральный директор «Потока». Сейчас Кузнецов закупает литье в Ивановской области, нодумает о том, чтобы организовать литейное производство на территории «Родников». Волкову слова Кузнецова явно нравятся: литейное производство энергоемкое, и платежи «Потока» за электроэнергия составили бы 25 тыс. руб. в сутки. А Волков просто мечтает об энерго- и теплоемких резидентах из пищевой, целлюлозно-бумажной, металлургической или стекольной отраслей. Ткацкая и швейная фабрики



### ПАРКОВОЕ ЛОББИ

Развитию «Родников» помогло в том числе депутатское звание Юрия Яблокова

1,9  
МЛРД РУБ.

Таков годовой объем выпуска продукции компаниями-резидентами технопарка «Родники». Это равно совокупному годовому объему производства двух фабрик «Нордтекса»: «Родники-текстиль» и «Прогресс»

«Нордтекса» в сумме потребляют 6,5 МВт, а другие резиденты — в совокупности всего ничего, 2 МВт. «Если бы пришел металлургический завод с потреблением 15 МВт, затраты на ТЭЦ оккупились бы за два года», — считает директор парка. Но, пожалуй, самое важное — то, что между резидентами налаживаются хозяйствственные связи. «В „Родниках“ много пара, и мы осваиваем выпуск паровых задвижек, — говорит Кузнецов. — Договорились о поставке задвижек соседу по парку — „Дилан текстилю“». Идей у руководства «Родников» хоть отбавляй, но пока дело движется медленно: за спиной у парка только корпорация «Нордтекс», которая сама переживает нелегкие времена. Однако сейчас у «Нордтекса» радость: Юрий Яблоков, ставший сенатором от Ивановской области, добился включения «Родников» в федеральную программу развития технопарков в сфере высоких технологий. В ближайшие три года «Родники» получат из федерального бюджета 1,5 млрд руб. Ведь, как ни крути, одному в поле, даже застроенным цехами, воевать трудно. Впрочем, благодаря технопарку «Нордтексу» уже сейчас не нужно думать о том, что делать с пустующими площадями и где брать деньги на их содержание.

КАК ЗАХОЛУСТНОМУ И БЕДНОМУ РЕГИОНУ, НЕ ИМЕЮЩЕМУ СТАТУСА ОСОБОЙ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЗОНЫ, ПРИВЛЕЧЬ КРУПНЫХ ПРОМЫШЛЕННИКОВ В ИНДУСТРИАЛЬНЫЕ ПАРКИ? КАЛУЖСКАЯ ОБЛАСТЬ НАШЛА УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ НОУ-ХАУ.

# «МЫ ВОДИМ ИНВЕСТОРОВ ЗА РУЧКУ, КАК ДЕТЕЙ»

## ЛЮДИ С ЛОПАТАМИ

Зима 2004 года. На заснеженном поле группа людей в щегольских пальто и легких штиблетах ковыряет лопатами мерзлую землю. Это чиновники городской управы Калуги берут пробы почвы, чтобы отправить их в лабораторию Роспотребнадзора.

Сюрреалистичная картина имеет свое объяснение. Без проверки почвы на загрязненность инвестор не получит разрешение на строительство завода. Не будет разрешения — не будет завода. Без завода не будет налогов в местный и региональный бюджеты. Людей на взятие проб у Роспотребнадзора не хватает, вот и пришлось городским чиновникам заняться непривычным для них физическим трудом.

Сегодня помошью инвесторам занимается целое учреждение со штатом 26 человек — Агентство регионального развития Калужской области (АРРКО), созданное в 2007 году. Оно подбирает участки для промышленного строительства, получает разрешительную документацию и решает все проблемы взаимодействия инвестора с властями. «Задача агентства — ежедневно сопровождать инвесторов, водить их за ручку, как детей, по разным инстанциям», — говорит генеральный директор АРРКО Дмитрий Абрамов (кстати, один из тех, кто в 2004-м копал лунки на поле). — У нас „заносить“ ничего не нужно — это отрегулировано четко».

По итогам 2009 года Калужская область вошла в тройку лидеров по объему иностранных инвестиций (\$1,1 млрд) в ЦФО после Москвы и Московской области. В области функционирует шесть индустриальных парков, причем парки «Грабцево», «Калуга-Юг» и «Росва» образуют



ЛЕНИН И КУЗНИЦА КАПИТАЛИЗМА  
Администрация Калужской области в лице Дмитрия Абрамова печется не о коммунизме, а о коммунальном рае для инвесторов

**ГУБЕРНАТОР  
АНАТОЛИЙ  
АРТАМОНОВ  
ДУМАЛО ТОМ,  
СТОИЛ ОБЛАСТИ  
ПОЛУЧАТЬ СТАТУС  
ОЭЗ, ВЕДЬ ТАМ  
РЕЗИДЕНТЫ ИМЕЮТ  
И ТАМОЖЕННЫЕ,  
И НАЛОГОВЫЕ  
ЛЬГОТЫ. РЕШИЛ:  
НЕ СТОИТ**

Фото: Александр Петровин

автомобильный кластер, в котором собрались лидеры мирового автопрома: Volkswagen, Volvo Truck, Peugeot-Citroen и Magna. В старейшем парке «Ворсино» обосновались Samsung, Nestle, L’Oreal. А всего на начало этого года область заключила 60 инвестиционных соглашений с производителями. Губернатор **Анатолий Артамонов** потирает руки: несмотря на кризис, налоговые поступления в бюджет области от резидентов технопарков в прошлом году выросли на 44% по сравнению с 2008-м. Не говоря уже о том, что в области было создано около 20 тыс. новых рабочих мест.

## КАНАЛ В КАНАЛИЗАЦИЮ

С недавних пор калужские власти начали копать землю более организованно: основанная в 2008-м Корпорация развития Калужской области со штатом 30 человек отвечает за инженерные коммуникации:



#### ДЕТРОЙТ ПО-КАЛУЖСКИ

Volkswagen вложил в строительство нового завода по сборке автомобилей в «Грабцево» 27,3 млрд руб.

электричество, водо- и газоснабжение, канализацию и очистные сооружения. Она подводит инфраструктуру к границам земельного участка инвестора.

«Мы начинали с продажи земельных участков и содействия в устранении бюрократических барьеров, — вспоминает Абрамов, — потом стали создавать индустриальные парки (участки, уже обеспеченные инженерной инфраструктурой). Затем начали прокладывать дороги в парках, создавать логистические терминалы на территории парков, строить железные дороги». Затраты на инфраструктурные работы оплачиваются инвесторами либо неявно учитываются в стоимости участков.

В кризис область вышла со спецпредложением, рассчитанным на поставщиков автокомпонентов. В массе своей это небольшие предприятия, у которых нет денег на новое строительство, объясняет Абрамов. Для них корпорация развития сама строит производственные помещения, а потом сдает их в аренду. Предложением воспользовались многие поставщики Volkswagen — международные компании Benteler, Visteon, которые открыли производства в мини-парке поставщиков автокомпонентов A-Park на территории парка «Грабцево», под боком у Volkswagen. Где область берет деньги на строительство? Около 3 млрд руб. вложил областной бюджет, а ВЭБ выдал Корпорации развития 10-летний кредит на 5 млрд руб. Свои расходы бюджет компенсирует доходами от продажи или сдачи в аренду земельных участков. Кроме того, инвесторы платят налоги, и из этих сборов область субсидирует Корпорации развития выплаты по кредиту.

# 25

тыс. руб.

в месяц получает в среднем работник Volkswagen (парк «Грабцево»). В 2007 году зарплата составляла 12 тыс. руб. Такой рост — следствие бурного промышленного строительства в области

#### КАЛУЖСКАЯ ПРОПИСКА

Понятно, что главное в этой схеме — налоги. Власти просят инвестора по максимуму сосредоточить в области налоговую базу. Например, у Volkswagen было два юридических лица: калужский производитель «Фольксваген Рус» и зарегистрированная в Москве сбытовая структура «Фольксваген групп». Большая часть налоговых платежей оседала в Москве. Но Volkswagen перевел «Фольксваген групп» в Калугу и стал главным налогоплательщиком области. Так же поступила компания SABMiller. Так что сегодня на каждый 1 руб. денег, потраченных на инвестиционные проекты, бюджет ежегодно получает 75 коп. налогов.

Взамен инвесторам достаются налоговые послабления. Законы области по налоговым льготам такие же, как и в других регионах: компания освобождается от налога на имущество и платит налог на прибыль по сниженной ставке 13,5%. Но у других нет спецпредложения — возмещение части затрат инвестора на производственный проект. Правда, претендовать на такую компенсацию могут лишь компании, имеющие статус стратегических инвесторов: вложившие в проект не менее 3 млрд руб. за

три года и создавшие не меньше 500 рабочих мест. В свое время губернатор Анатолий Артамонов думал о том, стоит ли области получать статус особой экономической зоны, ведь там резиденты имеют и таможенные, и налоговые льготы. Решил: не стоит. Получить статус ОЭЗ сложно, к тому же большой вес в управлении имеют федеральные структуры. Тем более что у области сложились хорошие отношения с федеральными ведомствами. Например, Калуга выхлопотала в Минпромторге, чтобы компанию Volvo включили в список поставок по госзаказу. А для Peugeot Citroen получила в ФТС разрешение на создание таможенного поста на территории парка. Пока и без ОЭЗ области удается создавать парки и собирать туда резидентов. Так быстрее и эффективнее.



СПРОС НА LINUX В РОССИИ РАСТЕТ. ЕГО ЧУВСТВУЮТ ВСЕ, КРОМЕ ТЕХ, КТО РАЗВИВАЕТ ЭТУ ОПЕРАЦИОННУЮ СИСТЕМУ.

ПРИНЦИП ОТКРЫТОГО КОДА ПОЗВОЛЯЕТ РАЗРАБОТЧИКАМ ПОЛУЧАТЬ ПРОДУКТ ПОЧТИ БЕСПЛАТНО, НО НЕ ДАЕТ НА НЕМ ТОЛКОМ ЗАРАБОТАТЬ.

55-летний Джон Линн Росмен ненавидит автомобили. Они загрязняют окружающую среду, занимают место на тротуарах и не дают проезда велосипедистам. В 1991 году Росмен уехал из родной Америки «в поисках города, в котором ему хотелось бы жить». Свободного от автомобилей. Таковым оказался, как ни странно, Ленинград. «Общество и инфраструктура там были что надо: образованные люди, искавшие интересную работу», — описывает Росмен первые впечатления.

Образованных людей свободолюбивый американец находил через объявления в газете (по газетам же он выучил и русский). А интересная работа, которую он предложил им, — русифицировать операционную систему SoftLanding Systems, сделанную на основе ядра Linux. Так появилась первая российская

# СИСТЕМНАЯ ОШИБКА



компания, делающая бизнес на свободном программном обеспечении — Urban Soft. В 1993 году в «Доме книги» на Невском проспекте начали продаваться коробки с дискетами, на которых были записаны установочные файлы (дистрибутив) операционной системы «Открытое ядро» — конкурент тогдашних Windows 3.0.

Всего за девять лет (в 2000-м Urban Soft была поглощена питерской Linux Ink) Росмен вложил в свое детище около 100 тыс. евро. Не так много, учитывая срок. Доволен ли он бизнесом? «Доходность в денежном выражении пока незначительна, — говорит Росмен. — Но я считаю, что вложение оправдало себя, поскольку эта фирма была опорой моей жизни в России». Привычка получать неденежные дивиденды от своих инвестиций вообще характерна для разработчиков Linux-решений — во всяком случае, в России. И не случайно: модель заработка на этих системах столь же нетривиальна, как и способ их производства.

## С МИРУ ПО СТРОЧКЕ

Еще год назад **Виталий Липатов** тратил ежедневно до четырех часов личного времени, помогая программистам российской Alt Linux создавать очередную версию одноименного дистрибутива. Липатов — генеральный директор и соучредитель компании «Этерсофт». Alt Linux не платит ни ему, ни остальным двумстам программистам-волонтерам, сообща работающим над новым релизом дистрибутива, ни копейки. Такова чудесная особенность мира свободного ПО. Любой может усовершенствовать какую-то часть продукта и потом пользоваться им бесплатно. Так, «Этерсофт» частично использует наработки сообщества Alt Linux в своих продуктах (программы, позволяющие совмещать работу Windows-приложений с Linux). Но дистрибутив бесплатен для любого пользователя.

Наиболее известные международные сообщества программистов-«линуксоидов» концентрируются

сегодня вокруг нескольких международных проектов операционных систем с открытым кодом: Fedora, Ubuntu, Mandriva, open SUSE, Debian (все они основаны на ядре Linux). Почти за всеми проектами стоят компании, которые координируют процесс разработки и осуществляют (за деньги) техническую поддержку вышедших дистрибутивов.

Привычные понятия о собственности в этом мире искажены до неузнаваемости. Например, никто не запрещает использовать наработки этих сообществ в платных дистрибутивах (так, Fedora является своеобразной лабораторией, где оттачиваются новые идеи для платной ОС Red Hat). Но код этой платной версии должен быть открыт. Это значит, что никто опять-таки не запретит скомпилировать бесплатный дистрибутив из кода платной версии (каковым, по сути, является CentOS по отношению к Red Hat).

Открытый доступ к самым современным программным решениям мирового уровня позволяют любой фирме стартовать с нуля, не вкладываясь в технологии. Отечественные компании этим пользуются. Питерская «ГНУ/Линукс-центр», например, поддерживает в России сообщество Mandriva.ru, объединяющее, по словам гендиректора **Павла Фролова**, несколько десятков внештатных разработчиков. Alt Linux пошла еще дальше. Если Mandriva.ru — лишь часть мирового проекта, то компания **Алексея Смирнова** и **Алексея Новодворского** организовала собственное сообщество, выпускающее альтернативу зарубежным дистрибутивам.

Беда «линуксоидов» в том, что доступ к новейшим технологиям и сравнительно дешевая разработка не предоставили им возможность для сверхзаработка. Как завоевать сердца и компьютеры пользователей, сидящих на игле Windows? Как бороться с пиратами? Радикальный, но единственно возможный ответ — бесплатный дистрибутив. Пиратский Linux? Пожалуй, претендент на самый короткий анекдот. Только это, скорее, грустный анекдот.



ДЖОН  
РОСМЕН  
СОВЛАДЕЛЕЦ  
LINUX INK

**В ЛЕНИНГРАДЕ БЫЛО ПЛОХО С ТЕХНИКОЙ, ЧТОБЫ НОРМАЛЬНО РАЗВИВАТЬ БИЗНЕС, В ОБЩЕЙ СЛОЖНОСТИ Я ЛИЧНО ВВЕЗ В РОССИЮ ШЕСТЬ КОМПЬЮТЕРОВ**



ПАВЕЛ  
ФРОЛОВ

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР  
«ГНУ/ЛИНУКСЦЕНТР»

**РЫНОК ТАК МАЛ, ЧТО ВЫЖИВАЕТ ЛИШЬ ТОТ, КТО СОБИРАЕТ ВСЕ ДЕНЬГИ. ВРЕМЯ ДИВЕРСИФИКАЦИИ ЕЩЕ НЕ ПРИШЛО**

## ДАРОМ НЕ НУЖНО

Еще полгода назад Андре Росс, ныне старший менеджер отдела технологических решений для проведения финансовых расследований PricewaterhouseCoopers в России, ловил киберпреступников в качестве старшего следователя полиции Австралии. «К нам обратилась местная фирма, которая разрабатывала графический редактор для дизайнеров мебели, — вспоминает Росс. — На сервер этой компании проник хакер, который украл клиентскую базу, исходные коды и разместил на веб-сайте объявление о том, что компания закрывается и предлагает воспользоваться услугами конкурентов».

Росс начал расследование и выяснил, что фирма допустила серьезную ошибку, разместив на одном сервере и веб-сервисы, и всю служебную информацию. Кроме того, задве недели до этих событий из ИТ-департамента ушел специалист по системе Linux, отвечавший за работу сервера. Заменивший его системный

администратор специализировался на Windows и, не зная всех тонкостей работы с Linux, не принял нужных мер безопасности. Хакер проник через сетевой экран и веб-сервис в самое ядро системы и, установив контроль над ней, исполнил задуманное.

Об этой особенности Linux — большом количестве тонкостей в управлении — обычно умалчивают ее приверженцы, когда выкладывают основной свой козырь — экономичность. Действительно, кризис способствует популярности Linux. 68% из 300 опрошенных IDC в 2009 году ИТ-менеджеров компаний по всему миру заявили, что либо проводят оценочное тестирование, либо уже решили перевести рабочие места на эту ОС. «Недавно мы делали исследование для одного крупного финансового учреждения, которое рассматривает возможность перевода части процессов на Linux, — рассказывает Дмитрий Комисаров, генеральный директор PingWin SoftWare, занимающейся внедрением свободного ПО. — По предварительным расче-

там, за пять лет экономическая эффективность от использования СПО составила бы 42%».

Эта эффективность получается из-за разницы между стоимостью подписки на техобслуживание системы Linux и стоимостью лицензии на платное ПО Microsoft и других производителей. Но расходы на Linux, по мнению Росса, не исчерпываются техобслуживанием. «В Linux вы можете сделать сервер более производительным и безопасным, но с точки зрения общей стоимости владения работа с Linux будет обходиться дороже, — говорит Росс. — Зарплаты Linux-администраторов, которые в большом дефиците, примерно на 20% выше, чем в среднем по рынку. Хотя они могут управлять намного большим количеством серверов».

Интерес к Linux увеличивается, это можно видеть по 30-процентному росту запросов в том же Yandex.ru (см. стр. 82). Любовь Аронова, независимый консультант по маркетингу в ИТ, оценила совокупный оборот российских компаний, специализирующихся на разработке свободного ПО в 2009 году, в \$700 млн. Но в целом успехи Linux пока не слишком впечатляют. По данным Marketshare.com, за последний год доля Linux на мировом рынке операционных систем выросла на 2 процентных пункта, но Windows по-прежнему живет на 91% компьютеров.

Главный козырь Билла Гейтса в противостоянии бесплатному аналогу его ОС — рынок программ для пользователей. Пока разработчики Linux не создадут свои Adobe Photoshop и MS Office, желательно в два раза более продвинутые, чем «оригиналы», и несовместимые с Windows, Linux так и будет откусывать от пирога Microsoft по паре процентов в год. Единственный рынок, где успехи этой ОС более-менее заметны, — рынок серверов. Здесь, по данным исследования Netcraft SSL, Linux и Windows контролируют примерно по 40%. Поэтому фирмы, занимающиеся разработками Linux-дистрибутивов, отдают частных пользователей на откуп Microsoft. Источники их доходов — корпоративные клиенты и государство.

## КАЖДОМУ ПО КЛИЕНТАМ

Компания PingWin Software вышла на рынок свободного ПО весной 2009-го. И к декабрю уже заработала 75 млн руб. Выручку этого года в компании оценивают в 180–200 млн руб.



АЛЕКСЕЙ  
СМИРНОВ  
ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР  
ALT LINUX

## ФИРМА ДОЛЖНА БЫТЬ КАК ТОМ СОЙЕР, КОТОРЫЙ ТАК ЗДОРОВО КРАСИТ ЗАБОР, ЧТО ВСЕ ТОЖЕ НАЧИНАЮТ КРАСИТЬ

«Рынок переживает взрывной рост,— доволен генеральный директор PingWin **Дмитрий Комиссаров**.— В прошлом году мы делали гигантское количество пилотных внедрений в крупнейших российских компаниях — 100, 200, 500 мест. Думаю, в следующем мы будем рассказывать кейсы о переходе на Linux компаний с 50 тыс. рабочих мест».

Взрывной рост, однако, чувствуют здесь далеко не все. «С финансовой точки зрения 2009 год для нас был хуже, чем 2008-й,— признает **Леонид Сомс**, генеральный директор Linux Ink.— Прошлый год мы закончили с нулевой прибылью. Первая половина этого года тоже идет со скрипом». Выручка Alt Linux в 2009 году составила 45 млн руб., снизившись на 25%. Секрет PingWin прост: она не тратит ресурсы на разработку дистрибутивов. Зачем, если они лежат в открытом доступе? Ее бизнес — внедрение и техническая поддержка. «Наша техслужба работает круглосуточно и обрабатывает 600–700 заявок

в день,— рассказывает Комиссаров.— Это одна из крупнейших в России служб».

Техподдержку с удовольствием обеспечили бы и сами разработчики (в среднем по рынку 1–1,5 тыс. руб. в год для частных пользователей). Ведь это одна из моделей заработка на бесплатном ПО. Однако, по словам Павла Фролова, в основном поддержку покупают корпоративные пользователи. И здесь у PingWin снова преимущество. «Мы забираем себе крупный бизнес,— говорит Комиссаров.— Чтобы иметь дело с большими организациями, вы сами должны иметь за спиной серьезного игрока, такого, например, как наш акционер „АйТи“».

История с «АйТи» (а рассказать похожие могли бы и другие интеграторы, например «Ланит», «Софтлайн», имеющие в своем составе подразделения или «дочки», работающие с Linux) ставит под сомнение один из главных тезисов разработчиков свободного ПО: если мы развиваем этот дистрибутив, то логично, что клиент

пожелавший воспользоваться им, подпишется на нашу техподдержку.

Linux Ink поддержка приносит лишь 20% выручки, остальное — адаптация дистрибутива по заказу корпоративных клиентов (среди которых, например, Северо-Западное отделение Сбербанка). Алексей Смирнов также признает, что именно разработка кастомизированных версий своего дистрибутива ALT Linux — его основной бизнес. Например, его компания делала систему для работы суперкомпьютерных кластеров семейства «Скиф» — такие работают сейчас в МГУ и входят в мировую сотню по производительности.

Впрочем, и с такими заказчиками разработчики общаются, как правило, через интеграторов: инфраструктуры для систематического поиска клиентов у них нет. Чтобы уйти от этой обостряющейся и не совсем равной конкуренции со вчерашними партнерами, разработчики ищут новые ниши.

## БЕРЕГИСЬ ВЕЛОСИПЕДА

«Нынешние споры до хрипоты о том, какая операционная система лучше,— детский разговор,— убежден Леонид Сомс.— ОС — это рельсы, а ведь есть еще поезда, вокзалы. Для пассажиров рельсы — дело десятое. Свободные прикладные программы — вот во что надо вкладываться».

Приложения занимают теперь все внимание Джона Росмена. «Linux развивают большие фирмы: Google, IBM, Red Hat, Oracle,— рассуждает отец-основатель российской Linux-индустрии.— Есть огромное пространство для мелких фирм, которые развиваются и применяют приложения на базе свободного ПО».

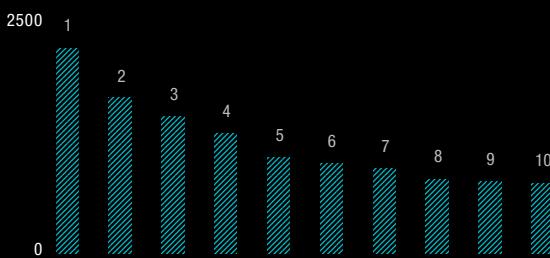
Новое увлечение Росмена — Drupal (система управления сайтом, развиваемая международным сообществом программистов также по принципу открытого ПО). Для работы над этим проектом Росмен организовал компанию «РоварСофт» — на сей раз в Минске. «Здесь стиль жизни мне нравится больше,— говорит он.— Я езжу на велосипеде каждый день и круглый год, на работу и по личным делам. И чувствую себя в полной безопасности».



# ПЛЮС-МИНУС LINUX

Разработчики свободного ПО зарабатывают на энтузиазме бесплатных программистов и платной техподдержке клиентов. Но главный парадокс этой индустрии в том, что продукт становится востребованным ровно тогда, когда он уже не нуждается ни в каком сервисе. Платные дистрибутивы и приложения — вот, пожалуй, ближайшее будущее большинства игроков этого рынка.

СРЕДНЯЯ ДНЕВНАЯ ПОСЕЩЕМОСТЬ СТРАНИЦ С ДИСТРИБУТИВАМИ НА САЙТЕ DISTROWATCH.COM

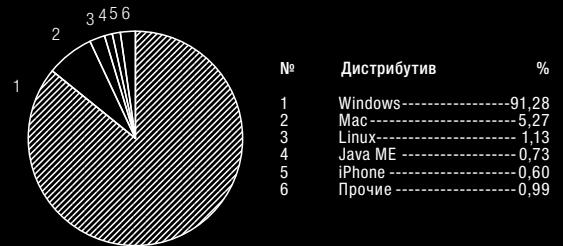


№	Дистрибутив	Н.Р.Д.*
1	Ubuntu	2277
2	Fedora	1703
3	Mint	1491
4	openSUSE	1300
5	Mandriva	1042
6	Debian	994
7	PCLinuxOS	927
8	Sabayon	806
9	Arch	780
10	Puppy	761

\* hits per days — количество посещений в день

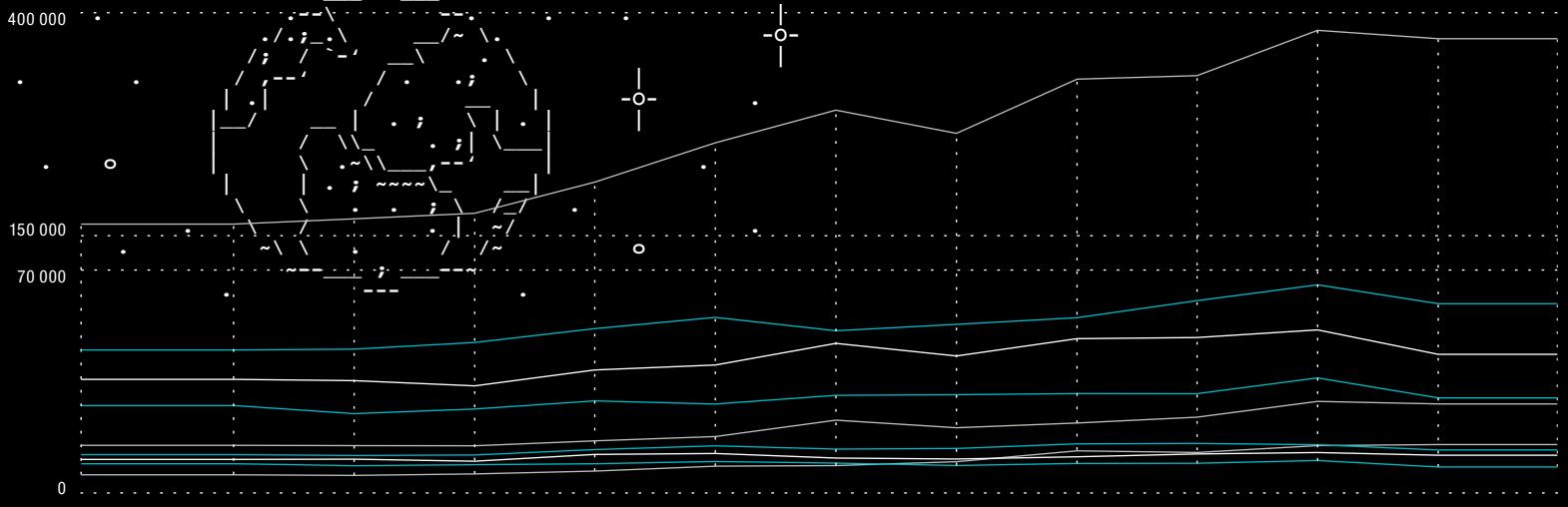
Источник: DistroWatch.com

РЫНОК ОПЕРАЦИОННЫХ СИСТЕМ, МАЙ 2010



Источник: marketshare.hitslink.com

ДИНАМИКА КОЛИЧЕСТВА ПОКАЗОВ СТРАНИЦЫ С РЕЗУЛЬТАТАМИ ПОИСКА ПО ЗАПРОСУ ДИСТРИБУТИВА В YANDEX.RU



Дистрибутив	Jun 2009	Jul 2009	Aug 2009	Sep 2009	Oct 2009	Nov 2009	Dec 2009	Jan 2010	Feb 2010	Mar 2010	Apr 2010
[c][f] Ubuntu	151 002	156 800	162 864	197 042	240 099	275 910	250 492	309 874	313 703	363 396	354 197
[c][f] Debian	37 262	37 605	40 384	46 130	50 787	45 241	47 892	50 671	57 731	64 308	56 487
[c][f] Mandriva	29 317	28 915	27 203	32 378	33 999	41 047	36 954	42 547	42 914	45 418	37 479
[c][f] Fedora	21 656	19 453	20 735	22 958	22 104	24 469	24 652	24 973	24 938	29 267	23 774
[c][f] ALT Linux*	10 496	10 431	10 363	11 765	12 941	17 484	15 406	16 719	18 305	22 710	21 995
[c][f] openSUSE	10 556	10 412	10 841	12 313	14 854	17 946	16 882	18 139	20 932	22 095	18 628
[c][f] Mint	2 335	2 151	2 560	3 332	4 708	4 895	5 939	8 982	8 503	10 434	9 060
[f] Linux XP**	7 756	7 714	7 875	9 320	10 317	9 441	9 590	10 835	10 943	10 575	8 502
[P] Red Hat	6 247	6 650	6 101	7 905	8 131	6 965	6 698	7 279	8 006	8 385	8 307
[f] ASPLinux***	5 331	4 857	5 100	5 326	5 900	5 483	4 872	5 420	5 477	6 171	4 493

[P] — наличие коммерческой версии

[f] — наличие бесплатной версии

[c] — наличие сообщества

\* Компания: ALT Linux

Год основания: 2001

Выручка в 2008 году: 35,7 млн руб.

Численность сообщества: 200 человек

Стратегия: выпуск программных продуктов под открытой лицензией по заказу корпоративных клиентов

\*\* Компания: Trustverse

Год основания: 2000

Выручка в 2008 году: 12,9 млн руб.

Численность сообщества: нет данных

Стратегия: ориентация на индивидуальных пользователей, желающих перейти на свободный софт

\*\*\* Компания: ASPLinux

Год основания: 2001

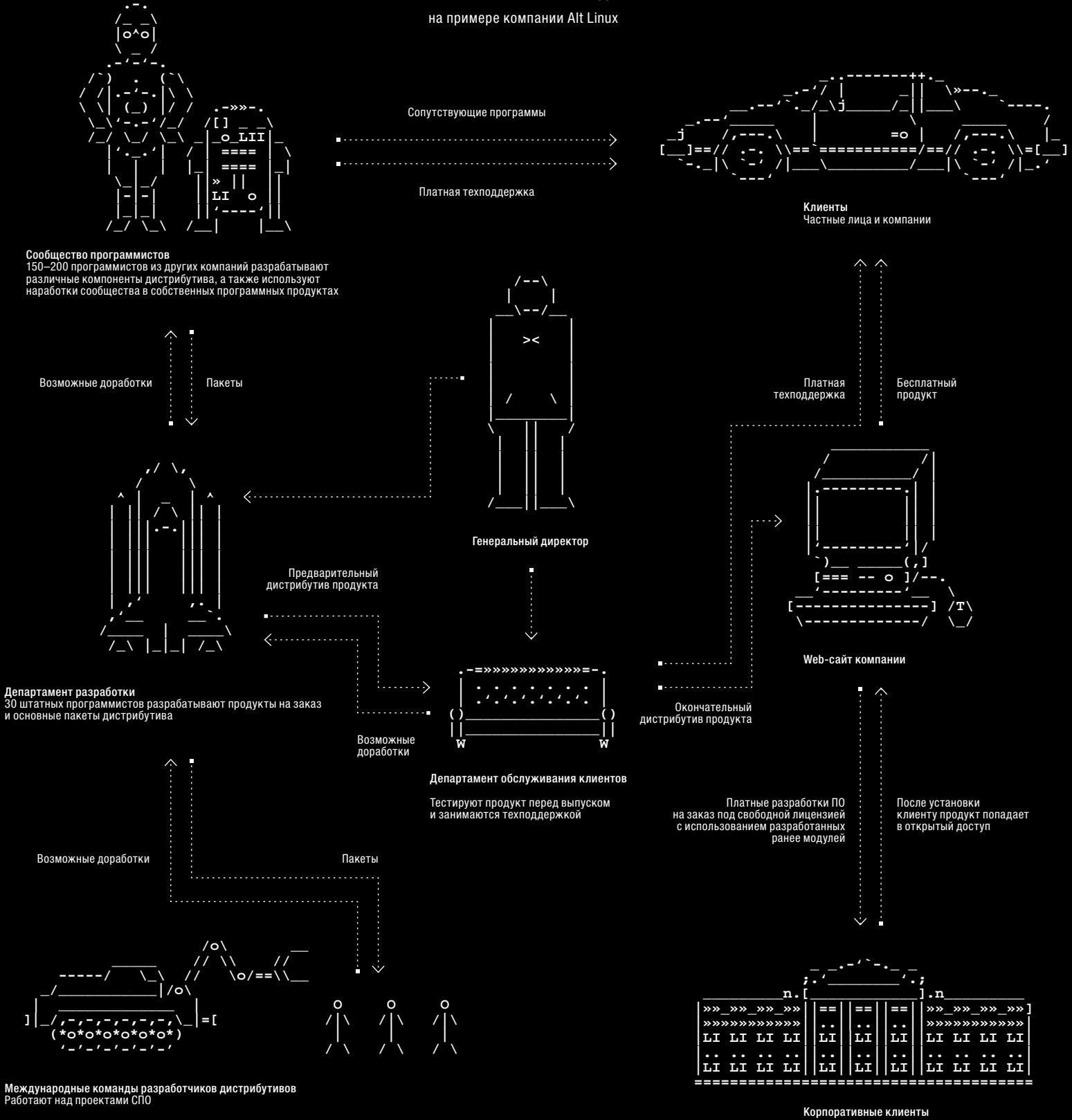
Выручка в 2008 году: 12 млн руб. (экспертная оценка)

Численность сообщества: нет данных

Стратегия: дистрибутивы для корпоративных и частных клиентов, техподдержка, обучающие курсы, географическая диверсификация

## КАК ЗАРАБОТАТЬ НА СВОБОДНОМ ПО

на примере компании Alt Linux



# СУХОЙ ОСТАТОК

Осень 2008-го. Бизнесмен Андрей Коркунов дает интервью корреспонденту **СФ** в своем шикарном офисе на Рублевском шоссе. За несколько месяцев до этого предприниматель продал одноименную кондитерскую фабрику, запустил производство сухариков «Воронцовские» и купил татарский Татэкобанк. Каждые 10 минут он прерывается на телефонные разговоры, говорит мало и почти не улыбается. По нему видно: он давно не отдыхал.

Лето 2010-го. Мы встречаемся с Коркуновым в отделении его банка «Анкор» (переименованный Татэкобанк.— **СФ**), в маленьком временном офисе перед переездом в новый. Предприниматель, только что вернувшийся с трехнедельной рыбалки, больше не берет трубку во время интервью — пусть весь мир подождет. Он с удовольствием рассказывает про свои бизнесы, с его лица не сходит улыбка. Коркунов развивает одновременно несколько проектов, среди которых самый нестандартный — мобильные склады «Мобиус». Идея возникла спонтанно: в мае прошлого года во время ужина в ресторане приятель Андрея Коркунова Владимир Зингер рассказал, что у жителей США и Канады востребована услуга аренды контейнеров. На одного американца приходится примерно 1 кв. м площади сдаваемых в аренду контейнеров. Давние знакомые (позже к ним присоединился Николай Харченко, бывший коммерческий директор Одинцовской кондитерской фабрики) решили перенести американский опыт на родину. «Прикинули число потенциальных клиентов в России, и получился аппетитный кусок», — рассказывает Коркунов.

По словам Андрея Коркунова, общий объем инвестиций в проект уже составил около \$2 млн: 75% — заемные средства от собственного банка «Анкор», остальные деньги внесли акционеры.



## МНОГОСТАНОЧНИК

Совладелец компании «Мобиус» Андрей Коркунов: «Я бы хотел ассоциироваться у людей с „серийным“ предпринимателем»

«Мобиус» заработал в июне 2009-го. Фирма предоставляет в аренду контейнеры под хранение любых цельных и непортиящихся вещей. Услугой пользуются как транснациональные холдинги, имеющие в России представительства, так и небольшие компании, особенно если их бизнес зависит от сезонности (например, кафе с летней верандой). Любимая Коркуновым категория клиентов — «бабульки», которые объединяются и сдают дачную мебель и бытовую технику после летнего сезона. По мнению Нины Семиной, руководителя департамента развития франчайзинга Deloshop, услуга должна быть востребована теми, кто снимает квартиру, при переездах, под хранение детских вещей, из которых ребенок вырос: «У меня есть знакомые, которые для хранения „нужных“ вещей снимают гараж, а „Мобиус“ гораздо экономнее». Коркунов и сам арендовал на год контейнер под два своих мотоцикла и сопутствующее снаряжение, за что платит ежемесячно 2,4 тыс. руб.

## ЭКСПЕРТ



ВАДИМ СТРЕЛАЮК,  
ЗАМЕСТИТЕЛЬ ИСПОЛНИТЕЛЬНОГО ДИРЕКТОРА  
НАЦИОНАЛЬНОГО СОДРУЖЕСТВА БИЗНЕС-АНГЕЛОВ

**ХРАНЕНИЕ  
НЕВЫСОКОЦЕННЫХ  
ПРЕДМЕТОВ ПО  
ПРИЕМЛЕМОЙ ЦЕНЕ —  
НОВОЕ РЫНОЧНОЕ  
ПРОСТРАНСТВО.**

Идея — пример того, что в доктрине «голубого океана» называют «инновацией ценности для клиента». Потенциал у проекта большой. Конкуренции на рынке нет, а другие варианты удовлетворения этого спроса стоят дороже. Хотя, конечно, надо прояснить ряд моментов по бизнес-плану.

ИНВЕСТИРОВАТЬ

На момент сдачи номера компания закупила контейнеров общей площадью около 2,5 тыс. кв. м. Однажды жена Коркунова застала его за странным занятием: на расчерченном листе бумаги он расставил кубики и катал между ними машинку. Так Коркунов пытался найти оптимальный способ расстановки контейнеров и движения погрузчика между ними.

По расчетам СФ, выручка от сдачи в аренду всех «кубиков» «Мобиуса» составит около 14 млн руб. в год. Финансовые показатели проекта Коркунов не раскрывает, но гордится, что «Мобиус» уже вышел на операционную рентабельность. Площадь контейнеров должна к концу года увеличиться в десять раз: компания арендует еще один склад в Москве и откроет филиалы в других городах. «Я люблю этот проект. Но главное — не быть заложником бизнеса», — говорит Коркунов.

## ЭКСПЕРТ



АЛЕКСАНДР ТЕМНИКОВ,  
ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР  
ИГ «НОРД-КАПИТАЛ»

**ИДЕЯ ИНТЕРЕСНА  
И ПОДТВЕРЖДАЕТСЯ  
УСПЕХОМ ТАКИХ  
ПРОЕКТОВ В МИРЕ,  
НАПРИМЕР  
В ВЕЛИКОБРИТАНИИ, США**

Услуга будет востребована людьми, не имеющими «привычного» места организации склада для вещей, которые подолгу не используются или их просто жалко выбросить. Успех зависит от ценовой политики компании. Думаю, идея будет актуальна в крупных городах с высоким уровнем доходов населения.

ИНВЕСТИРОВАТЬ

## НАВСКИДКУ



Что нужно сделать, чтобы сходить в ресторан **Аркадия Новикова**, поужинать там на 5 тыс. руб., а заплатить 500 руб.? Купить купон на сайте BigBuzzy.ru. Здесь каждый день продаются скидочные купоны на какую-нибудь услугу. Какая выгода Новикову от такой благотворительности? Десятки клиентов, которые потом, возможно, станут поклонниками его кухни. Доход BigBuzzy — половина выручки от продажи купонов. По словам **Александра Кочеткова**, со-владельца и генерального директора BigBuzzy, каждый день на сайте появляется по два предложения на один город (на момент сдачи номера проект работал в Москве и Санкт-Петербурге), а вскоре будет по четыре. Объем инвестиций в проект до конца года составит несколько миллионов долларов.

Родоначальник концепции групповых сервисов в интернете — американский сайт Groupon. За полтора года через портал заключено более 4 млн сделок, оборот компании в 2009-м составил более \$200 млн. В апреле инвестиционный фонд Digital Sky Technologies и компания Battery Ventures объявили о планах вложить в американский сервис \$135 млн. В России уже действуют несколько проектов совместных скидок — сайты Biglion и Darberry. Впрочем, у BigBuzzy есть принципиальное отличие от конкурентов. Купон на Biglion или Darberry будет действителен, если на предложение откликнется необходимое число участников. На сайте BigBuzzy нет такого ограничения: нераспроданные купоны компания готова оплачивать сама. Кочетков планирует реализовать до конца года купонов на \$50 млн с учетом того, что каждый месяц к проекту будут присоединяться по 100 тыс. новых пользователей. За первые недели сервис объединил вокруг себя более 20 тыс. человек, в то время как существующий почти пять месяцев Darberry привлек к себе около 50 тыс. пользователей. Примерно через полгода BigBuzzy должен стать мировым проектом — уже сейчас запланировано развитие в странах Прибалтики, Польше, Германии.

## ОН, РОБОТ



Джордж — забавный, милый, легкоранимый, с чувством юмора учитель английского языка. Он носит очки в роговой оправе, и он первый в мире обучающий робот с искусственным интеллектом. Оба родителя Джорджа — мужчины. Один — **Ролло Карпентер**, ведущий в Великобритании разработчик систем имитации человеческого общения, другой — россиянин **Илья Зайцев**, владелец ИТ-компании «Метабург».

Джордж, как Бенджамин Баттон из известного рассказа **Фрэнсиса Скотта Фицджеральда**, родился сразу взрослым — на вид ему под тридцать. Он появился на свет в июне 2009-го, после полутора лет разработок, которые обошлись в 20 млн руб. без учета затрат на 10-летние научные разработки Карпентера.

Джордж помогает русскоговорящим повышать навыки владения английским языком. Пока робот-учитель не умеет распознавать живую речь, только письменную, но сам отвечает устно. Поупражняться в английском с помощью Джорджа можно на его родном сайте LiveEnglish.ru. Стоимость часового репетиторства Джорджа для жителей России — 10 руб. без НДС. По словам Ильи Зайцева, сейчас робот уже сам себя обеспечивает. В сентябре Джордж станет официальным помощником учителей английского языка во всех школах Санкт-Петербурга. Об этом в мае Илья Зайцев договорился с петербургским комитетом образования. В образовательных учреждениях Джордж будет работать без зарплаты — на чистом энтузиазме. Илья Зайцев ведет переговоры с представителями Минобразования России, и, возможно, вскоре учитель-робот появится во всех школах страны. Кроме того, «папа» Джорджа хочет создать для него брата Ивана, чтобы тот мог обучать людей по всему миру русскому языку: Зайцев ищет инвесторов, готовых вложить в проект 30 млн руб.





Текст: Иван Марчук Фото: Евгений Дудин

ПЕРСОНАЛЬНОЕ ДЕЛО

Другая жизнь

## ЛОШАДИНАЯ

СОВЛАДЕЛЕЦ КОМПАНИИ «ПАРКЕТ-ХОЛЛ» АНДРЕЙ ЛИНЕР СЕМЬ ЛЕТ НАЗАД СЕРЬЕЗНО УВЛЕКСЯ КОНКУРОМ И НАУЧИЛСЯ ПРЕОДОЛЕВАТЬ ПРЕПЯТСТВИЯ ВЕРХОМ. ЗА ЭТИ ГОДЫ ОН ПОНЯЛ, ЧТО МЕНЕДЖМЕНТ И ВЕРХОВАЯ ЕЗДА ИМЕЮТ МНОГО ОБЩЕГО.

## ТОЧКА

## ЗРЕНИЯ



АНДРЕЙ ЛИНЕР УЖЕ НЕ ПРЕДСТАВЛЯЕТ СВОЕЙ ЖИЗНИ БЕЗ КОННОГО СПОРТА

Московский ипподром. Невысокая крепкая женщина в возрасте внимательно наблюдает за тем, как **Андрей Линер** наматывает круги на мериине по кличке Интервал. «Андрюша! — неожиданно кричит она на весь манеж. — Плохо сидишь! Прямее!» Линер старательно тянет спину.

Только тренер может называть Линера Андрюшей. На лошади он — не президент группы компаний «Паркет-холл» с оборотом более \$100 млн и тысячей сотрудников, а всего лишь спортсмен. К такому статусу он уже привык. Последние семь лет Андрей Линер практически каждый день начинает в седле.

Надо сказать, у Линера завидная сила воли: занятия начинаются в 7.30 и заканчиваются в 9.30. Впрочем, утренние подъемы и постоянные тренировки подвигом он не считает. «В нашей жизни слишком много стрессов: вышел из дома — стресс, перешел улицу — стресс, про работу вообще молчу, — объясняет предприниматель. — А когда я сажусь на лошадь, обо всем забываю».

## ПОЧЕМУ НЕВОЗМОЖНО УСИДЕТЬ В ДВУХ СЕДЛАХ ОДНОВРЕМЕННО

прокатиться. Ощущения Андрею понравились. «Верховая езда — это какой-то радикально необычный опыт. Мы не ездим верхом по делам, даже видим лошадей редко. В этом, наверное, и есть главная прелест подобного вида спорта», — объясняет Линер. Но в 1990-е годы серьезно заняться конным спортом он не смог. «Времени тогда хватало только на работу», — говорит Андрей.

Времени владелец «Паркет-холла» даром не терял: сегодня у него 47 магазинов в 15 городах России, собственное производство и сеть складов.

## ДОСЬЕ

**АНДРЕЙ ЛИНЕР,**  
ПРЕЗИДЕНТ ГРУППЫ КОМПАНИЙ «ПАРКЕТ-ХОЛЛ»

**1993**

В возрасте 23 лет вместе с партнером начинает заниматься бизнесом — основывает компанию «Паркет-холл»

**1996**

Первый раз в жизни пробует ездить на лошади. Понимает, что ему это очень нравится

**2004**

Отойдя от оперативного управления компанией, начинает серьезно заниматься конкуром и приобретает первую собственную лошадь

**2005**

Начинает регулярно принимать участие в различных соревнованиях по конкуру, проходящих в Москве и ближайшем Подмосковье

**2009**

Становится обладателем Кубка губернатора Московской области по конкуру среди спортсменов-любителей

А начиналось все с того, что Андрей Линер со своим партнером Сергеем Купцовым в 1993 году стали продавать паркет и пиломатериалы мелкооптовыми партиями. В 1996 году бизнесмены решили развивать собственную розницу. Потом наступил кризис 1998-го, восстановление и бурный рост компании в 2000-х. Лошади действительно были здесь лишними.

Но в 2004 году в компании начались большие реформы. «Работа съедала все мое время, включая вечера и выходные. Я понял, что так дальше жить нельзя. И мы решили менять структуру компании», — вспоминает Линер. В результате в «Паркет-холле» появились наемный генеральный директор и совет директоров. Совладельцы отошли от операционной деятельности, сосредоточившись на стратегическом управлении компанией.

Так у Линера нашлось свободное время для спорта, и он решил вернуться к забытому увлечению. «Начал ездить на конюшни, брал лошадей в аренду. Но в прокате хороших коней просто нет, — говорит он. — Если сравнивать с автогонками, то „прокатные“ лошади — это как „Запорожец“. За его баранку можно хоть Шумахера посадить, все равно хороших результатов не будет».

И Линер поступил как бизнесмен: в конце 2004 года решил купить собственных лошадей

## ПРО ВАНЮ, ГЕПАТИТА И ПРЕМИИ ПО ИТОГАМ ПОЛУГОДИЯ

Пока Линер под присмотром тренера скачет по манежу на одном коне, его берейтор (специалист по обучению лошадей) «расшагивает» следующего: спокойно водит его по кругу, постепенно увеличивая темп. К спортивным лошадям относятся бережно. Больше 40–50 минут в полную силу одну лошадь гонять нельзя: она устает, и ее нужно менять.

Конный спорт — увлечение богатых людей. Цена хорошего коня для участия в соревнованиях на любительском уровне колеблется от 7 тыс. до 50 тыс. евро. Линер завел сразу трех лошадей — ганноверской породы, голштинской и французской сель. Зачем сразу три? Меньше, по словам Андрея, нельзя: чтобы лошадь была в состоянии выдерживать высокие нагрузки конурного спорта, она не должна прыгать чаще одного-двух раз в неделю, иначе она может повредить суставы, а вот наезднику нужно тренироваться как можно чаще.

Клички у животных Линер достаточно странные: Калипсо, Интервал и Либеро. Дело в том, что лошадей, как и породистых собак, нужно называть на определенную букву. Но в обычной жизни их зовут проще: Калипсо — Колей, Интервала — Ваней, а Либеро — Леней. «Это еще нормально, — объясняет Линер. — Я знаю одну лошадь, ее вообще хозяева Гепатитом назвали».

**С КОНЕМ НА ВЫХОД**

На улице только начинает рассветать, а Андрей Линер уже выводит первую лошадь на тренировку

**ОДИН НА МАНЕЖЕ**

Прыжки для лошади — серьезная физическая нагрузка, поэтому перед тренировкой она, как и любой спортсмен, нуждается в разминке

**БАРЬЕР ВЗЯТ**

Как пройдет прыжок, почти полностью зависит от человека, лошадь только исполняет приказы наездника

Содержание лошади, место в конюшне, оплата работы тренера, берейтора и коневода стоят хозяину еще около 50 тыс. руб. в месяц за «одну голову». Взамен с владельца снимают все проблемы, связанные с уходом за лошадьми: ему не нужно чистить и кормить коней, убирать за ними на возв — только занимайся спортом. Правда, московский ипподром не самая престижная тренировочная база среди столичных «лошадников» (наиболее популярные в Москве места — Отрадное и Битцевский парк), зато сюда Линеру очень удобно добираться из дома — всего-то 10 минут езды. При ежедневных утренних тренировках фактор немаловажный.

Линер явно влюблена в лошадей, хотя внешне относится к ним спокойно, без сюсюкания. Возможно, он не считает их одними из самых умных животных в мире, но признает, что в чем-то между ними и людьми есть сходство.

Андрей рассказывает, что слово «менеджмент» происходит от латинского корня «манус» — «рука». Первоначально оно обозначало искусство управления животными. И только недавно получило современное толкование. «Управление людьми и лошадьми имеет много общего, — говорит он. — С лошадьми, конечно, совсем примитивно: сделал конь хорошо — дал сахара, сделал плохо — поругал или даже хлыстом ударил. Но с людьми все то же самое: премия за хорошую работу, выговор — за плохую».

Линер говорит, что кнут и пряник в работе и с людьми, и с лошадьми нужно комбинировать. Главное — не перегибать палку в одном направлении.

«У лошади очень короткая память, поэтому и хвалить, и наказывать ее нужно немедленно. Прыгнула хорошо — по гладь сразу, — утверждает Линер. — Если прошло пять секунд после прыжка, лошадь уже не поймет, за что ее хвалят. В обращении с людьми это, кстати, тоже действует. Премия сразу по факту выполнения плана всегда действеннее, чем по итогам полугодия».

**О РЕЗУЛЬТАТЕ  
КАК ДВИГАТЕЛЕ  
ПРОГРЕССА**

Прыжок на лошади — процесс завораживающий. Наездник разгоняет лошадь, резко группируется, слегка ударяет ногами по бокам коня, и тот взлетает над барьером. Со стороны кажется, что роль человека невелика: лошадь прыгает сама, а задача всадника — удержаться в седле. На самом деле это не так. «Лошади очень ленивы, — утверждает Линер. — Им хочется травку щипать, спать, гулять, а не прыгать через непонятные палки. Нужно заставить их работать».

Купив Интервала, или Ваню, своего первого коня, Линер решил, что ему нужен постоянный хороший тренер. И в 2004 году начал заниматься с Галиной Зотовой, воспитавшей несколько чемпионов олимпийских игр по конкуру. Так получилось, что Ваня — жеребец ганноверской породы, которая специально выведена для прыжков. А Зотова сейчас тренирует спортсменов, участвующих в соревнованиях по конкуру. «Я решил, что, если все так сложилось, буду заниматься конкуром», — говорит Линер.

Конкур подразумевает скачки с различными типами препятствий, которые наездник должен проходить в строго определенной последовательности. Соревнования в этом виде спорта состоят, как правило, из двух этапов. Первый — пройти заданный маршрут за определенное время. Второй — «перепрыжка», где необходимо преодолеть барьеры быстрее соперников.

«Когда я начал заниматься с Зотовой, сразу сказал, что за год хочу выйти на уровень, который бы позволил мне участвовать в соревнованиях среди спортсменов-любителей, — вспоминает Линер. — Галина Ивановна ответила, что тогда нужно ездить минимум пять раз в неделю, а лучше — шесть. С тех пор в таком ритме и занимаюсь».

Постичь искусство прыжков в конном спорте — дело непростое. Братья препятствия наездника начинают учить после года тренировок. Сначала брусья устанавливают на уровне

90–100 см от земли, затем высоту постепенно увеличивают. Хороший результат — подъем барьера на 5 см за три года постоянных тренировок. Линер идет чуть быстрее графика. Сейчас он уверенно берет высоту 120 см. Косени Линер мечтает освоить 130 см.

— Ну и зачем вам это надо? Катались бы так, без прыжков, соревнований, просто в свое удовольствие, — не выдерживаю я.

— Любое дело должно заканчиваться результатом, — говорит Линер. — Иначе непонятно, зачем ты им занимался. Поэтому нужны соревнования, а значит, и тренировки.

Но ценности кубков это не уменьшает. Верховая езда довольно опасный вид спорта. «Есть такая профессиональная шутка: футбол — травмоопасный вид спорта, а конкурс — просто смертельный», — говорит Линер. После этого спокойно рассказывает, как два месяца назад упал так, что нога запуталась в стремени, а лошадь понесла. Серьезных травм избежал чудом. «Это часть работы: упал, разобрал, почему это получилось, сел и поехал дальше, — отмечает он. — Просто нужно понимать, что лошадь сама никогда на всадника не наступит, поэтому совсем серьезные травмы — редкость». Линер не только сам спокойно относится к возможным

УЛОШАДИ  
КОРОТКАЯ ПАМЯТЬ,  
ПОЭТОМУ ХВАЛИТЬ  
И НАКАЗЫВАТЬ  
ЕЕ НУЖНО  
НЕМЕДЛЕННО. ЕСЛИ  
ПРОШЛО ПЯТЬ  
МИНУТ ПОСЛЕ  
ПРЫЖКА, ЛОШАДЬ  
УЖЕ НЕ ПОЙМЕТ,  
ЗА ЧТО ЕЕ ХВАЛЯТ.  
С ЛЮДЬМИ ЭТО  
ТОЖЕ ДЕЙСТВУЕТ



Для спортивных призов Линер выделил целую полку в своем рабочем кабинете. Здесь есть Кубок губернатора Московской области по конкурсу среди спортсменов-любителей, кубок за победу на первом этапе Летнего кубка ЦСКА и много других наград. Возможностей получить какой-нибудь приз у любителя конкурса великое множество: каждые две недели в Москве и ближайшем Подмосковье проводится то или иное соревнование. Победителей определяют в нескольких категориях: профессионалы, юниоры и любители. Допускаются все желающие со своими лошадьми. Внес в фонд соревнования несколько тысяч рублей — и вперед.

«поломкам» — две его дочери тоже активно осваивают конный спорт. Младшая, которой только исполнилось 12 лет, уже принимает участие в соревнованиях среди детей. Тренировка заканчивается. Линер лихо останавливает лошадь, спрыгивает с седла и радостно спрашивает: «Красиво?». Но, похоже, ответ предпринимателю и не нужен. Видно, что сейчас он счастлив и всем доволен.



# КУХОННО- ПОЛЕВЫЕ МАНЕВРЫ

**ВЛАДЕЛЕЦ СЕТИ РЕСТОРАНОВ «ГРАБЛИ» И КАФЕ «ЧЕРРИ МИО»  
РОМАН РОЖНИКОВСКИЙ НЕ ЛЮБИТ СИДЕТЬ В ОФИСЕ.  
«СЕКРЕТ ФИРМЫ» ПРОВЕЛ С НИМ ДЕНЬ ПЕРЕД ОТКРЫТИЕМ  
НОВОГО ЗАВЕДЕНИЯ В ЦЕНТРЕ МОСКВЫ.**



11:00

**РАБОЧИЙ ДЕНЬ  
РЕСТОРАТОРА НАЧИНАЕТСЯ  
НЕ СЛИШКОМ РАНО.**

Управлять своей Audi A8 **Роман Рожниковский** привык сам. Он вообще любит все держать под личным контролем, включая свои перемещения по Москве.



11:15

**ВРЕМЕНИ ВСЕГДА  
НЕ ХВАТАЕТ:  
ПЕРЕГОВОРЫ  
ПРОХОДЯТ ПРЯМО  
НА УЛИЦЕ.**

Эмоциональное обсуждение покупки ресторанных оборудования. Оно понадобится для открытия нового филиала «Гастрономической академии Рожниковского».



11:40

**ТЕЛЕФОН –  
ГЛАВНЫЙ РАБОЧИЙ  
ИНСТРУМЕНТ  
СОВРЕМЕННОГО  
РЕСТОРАТОРА.**

Подрядчик накануне закончил строительство входа в новые «Грабли» на Цветном бульваре и сделал вывеску. Его представители ждут вердикта заказчика. Сразу после осмотра Рожниковский делает контрольный звонок — претензий нет.



13 : 05

### НЕ ТОЛЬКО НАКОРМИТЬ, НО И НАУЧИТЬ ГОТОВИТЬ.

Совещание в «Гастрономической академии Рожниковского», расположенной на территории МГСУ. Больших денег по сравнению с ресторанами кулинарная школа не приносит. Этот бизнес скорее для души.



13 : 15

### ЛУЧШИЙ СПОСОБ ОЦЕНИТЬ ОБСТАНОВКУ В РЕСТОРАНЕ – ПОГОВОРИТЬ С ПЕРСОНАЛОМ ЛИЧНО.

Шеф-повар «Граблей» **Гуля Желетдинова** работает в самом посещаемом заведении сети. Оно также находится на территории МГСУ. За день ресторан посещают более 4 тыс. человек. Студенты любят недорогие «Грабли».



13 : 40

### ОБЕД НЕ ПОВОД ДЛЯ ПЕРЕРЫВА В РАБОТЕ. РОМАН СОВМЕЩАЕТ ПРИЯТНОЕ С НЕОБХОДИМЫМ.

Во время обеда в «Граблях» в МГСУ Рожниковский умудряется делать сразу три дела одновременно: утолять голод, обсуждать дела с первым проректором МГСУ **Олегом Егорычевым** и проверять качество еды. Все вкусно.



15:00

**«ТАК, ВСЕ ЛИ  
Я ПРЕДУСМОТРЕЛ?»**

И снова на стройку. До открытия новых, девятых по счету «Граблей» осталось две недели (на момент съемки. — **СФ**), а многое еще не доделано. Подгонять строителей лучше всего личным присутствием.



15:30

**ЧТОБЫ ЗАМЕЧАТЬ  
ВСЕ ДЕТАЛИ,  
ИНОГДА  
ПРИХОДИТСЯ  
ВЫСОКО  
ЗАДИРАТЬ ГОЛОВУ.**  
Вентиляция в ресторане, где есть курящая зона, — далеко не последняя вещь. Она заслуживает того, чтобы взглянуть на нее самому.



16:15

**ГИГАНТСКАЯ СКОВОРОДА  
ЕЩЕ НЕ УСТАНОВЛЕНА,  
НО УЖЕ ВЫЗВАЛА  
ДИСКУССИЮ.**

Главный инженер службы эксплуатации сети «Грабли» **Денис Паперник** вносит рабочее предложение по использованию торгового оборудования. Роман обещает все обдумать и сказать свое окончательное решение в ближайшие дни.



17:00

**ПРИ ТАКОЙ РАБОТЕ НЕТРУДНО ЗАПУТАТЬСЯ ДАЖЕ В СВОИХ МЫСЛЯХ.**

Все, можно немного передохнуть и поразмыслить над тем, что еще не сделано. В ближайшие недели Рожниковский будет приезжать на объект практически ежедневно.



17:30

**СТРОЙКА НЕ САМОЕ ЧИСТОЕ МЕСТО. НУЖНО ПРИВЕСТИ СЕБЯ В ПОРЯДОК.**

Бизнесмен всегда должен отлично выглядеть. В машине Романа постоянно есть щетка для одежды и губка для обуви. Имидж не позволяет ходить в грязных ботинках.



18:30

**ЕСЛИ НАПРЯЧЬ ФАНТАЗИЮ, ТО ДАЖЕ ПИЦЦА МОЖЕТ ОКАЗАТЬСЯ ДИЕТИЧЕСКИМ БЛЮДОМ.**

Рожниковский с шеф-поваром итальянского ресторана «Черри Мио» **Андреа Галли** дегустируют новинку летнего меню — низкокалорийную пиццу. Рецепт блюда пока держится в секрете.



21:00

**В БАССЕЙНЕ, КАК И В БИЗНЕСЕ, РОЖНИКОВСКИЙ ЧУВСТВУЕТ СЕБЯ КАК РЫБА В ВОДЕ.**

Ученые утверждают, что плавание успокаивает и снимает стресс. По вечерам в элитном фитнес-клубе Рожниковский проверяет это на практике.



**ЛУЧШЕ, КОНЕЧНО, НЕ БОЛЕТЬ. А УЖ ЕСЛИ БОЛЕТЬ, ТО В АМЕРИКАНСКОЙ КЛИНИКЕ МЭЙО. ЭТО ОДИН ИЗ САМЫХ ИЗВЕСТНЫХ БРЭНДОВ В СФЕРЕ УСЛУГ. ЖАЛЬ, ЧТО В РОССИИ ТАКОГО СЕРВИСА ПОКА НЕТ.**

## СЕРВИС ПО НУЖДЕ

Леонард Берри, Кент Селтман  
«КЛИНИКА МЭЙО. МЕНЕДЖМЕНТ И СЕРВИС МИРОВОГО УРОВНЯ»

М.: Эксмо, 2010

Речь идет о клинике Мэйо, которая была создана более ста лет назад. Здесь работают 42 тыс. сотрудников. Рабочий день начинается в пять утра. В 2007 году прибыль компании составила \$622 млн.

Медицина — бизнес особенный. Клиент, вернее пациент, обращается за услугой по необходимости. Это, как отмечают авторы, скорее сервис нужды, чем желания. Большой обычно находится в состоянии стресса. К тому же он вынужден открывать конфиденциальную информацию врачу, которого видит впервые. А главное, услуга должна быть надежной и свое-временной, иное связано

с риском для жизни. Профессор Mays Business School Texas A&M University, признанный эксперт в области маркетинга услуг Леонард Берри, а также Кент Селтман, бывший директор по маркетингу клиники Мэйо, попытались выяснить, каким образом заведение из Рочестера, штат Миннесота, стало синонимом качества обслуживания.

Рецепт на самом деле прост: ставить превыше всего интересы пациентов. Помогают в этом системный принцип оказания услуг, командный подход к принятию решений, а также подбор талантливых специалистов. О том, как эти принципы реально воплощаются на практике, было бы полезно почитать не только медикам, но и руководителям из других сфер бизнеса.

Найл Фергюсон  
«ВОСХОЖДЕНИЕ ДЕНЕГ»

М.: Астрель, Согрис, 2010

Качественная историко-финансовая попса. Автор — британский историк, профессор Гарварда, создатель теле- и книжных бестселлеров. Как и каждого популярного автора, его обвиняют в пренебрежении к профессиональному подходу — мол, с архивами перестал работать лет десять назад. Но и накопленных им знаний с лихвой хватит на увлекательное чтение для неисторика.



Клара Ших  
«ЭРА FACEBOOK. КАК ИСПОЛЬЗОВАТЬ ВОЗМОЖНОСТИ СОЦИАЛЬНЫХ СЕТЕЙ ДЛЯ РАЗВИТИЯ ВАШЕГО БИЗНЕСА»

М.: Манн, Иванов и Фербер, 2010

Клара Ших, автор одного из первых маркетинговых приложений, использовавших данные членов сообщества Facebook, рассказывает об использовании социальных сетей для бизнеса. Предназначена для менеджеров, которые хотят понять, что такое социальная сеть и как функционирует Facebook. На фоне всплеска его популярности в России чтение может быть полезным, но вряд ли вооружит перечнем методов работы.



Стивен Левитт, Стивен Дабнер  
«СУПЕРФРИКОНОМИКА»

М.: Манн, Иванов и Фербер, 2010

С первых страниц на читателя обрушивается поток забавной информации: описание того, какой кошмар творился на улицах Нью-Йорка в доавтомобильную эру, как изменились семейные отношения индусов от просмотра западных сериалов и почему за 100 лет резко подешевели услуги проституток в Чикаго. Извлечь из всего этого какую-либо пользу решительно невозможно, но заскучать вряд ли удастся.



### ЧТО ЧИТАЕТЕ?

МАСААКИ ИМАИ  
«ГЕМБА КАЙДЗЕН»

**МЫ ПО ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА СИЛЬНО ОТСТАЕМ ОТ ЗАПАДА. К ВОПРОСАМ СНИЖЕНИЯ ИЗДЕРЖЕК ПОДКЛЮЧАЮТСЯ ГУМАНИТАРНЫЕ НАУКИ. ИНФОРМАЦИЮ МОЖНО ЧЕРПАТЬ ТОЛЬКО ИЗ КНИГ, В ТОМ ЧИСЛЕ ИЗ ЭТОЙ.**



АЛЕКСАНДР ДУБОВЕНКО,  
СОВЛАДЕЛЕЦ И ДИРЕКТОР ПО РАЗВИТИЮ ПРОИЗВОДСТВЕННО-СТРОИТЕЛЬНОЙ КОМПАНИИ «ГУД ВУД»

### ПЯТЬ ДЕЛОВЫХ БЕСТСЕЛЛЕРОВ

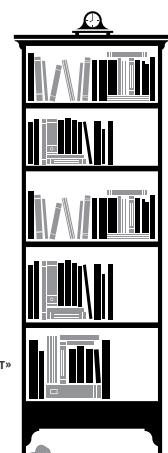
Леннарт Дальгрен  
«Вопреки абсурду. Как я покорял Россию, а она — меня»  
Альпина бизнес букс, Юнайтед пресс, 2010

Стивен Левитт,  
Стивен Дабнер  
«Суперфрикономика»  
Манн, Иванов и Фербер, 2010

Стивен Кови  
«7 навыков высокоеффективных людей»  
Альпина бизнес букс, 2009

Елена Самсонова  
«Если покупатель говорит «нет»»  
Питер, 2010

Николай Стариков  
«Спасение доллара — война»  
Питер, 2010



ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР КОМПАНИИ ASSTRA ASSOCIATED TRAFFIC AG  
ДМИТРИЙ ЛАГУН ДЕЛОВУЮ ЛИТЕРАТУРУ НЕ ТОЛЬКО ЧИТАЕТ, НО И СТАРАЕТСЯ  
ДЕЛАТЬ ВЫПИСКИ. НАИБОЛЕЕ ГЛУБОКИЙ СЛЕД, ПО ЕГО МНЕНИЮ, ОСТАВЛЯЕТ  
КНИГА НА НУЖНУЮ ТЕМУ, ПРОЧИТАННАЯ В НУЖНОЕ ВРЕМЯ.



Стивен Кови  
«ВОСЬМОЙ НАВЫК. от эффективности к величию»

Сегодня меня интересует уход от оперативного руководства бизнесом, поэтому эта книга стоит под номером один в моем списке. Она не является продолжением «Семи навыков», в которых рассказывается о том, как правильно организовать себя. В «Восьмом навыке» Кови затрагивает тему лидерства. Он пишет, что лидерство — это скорее выбор самого человека, чем обязанность. Полезно прочитать тем, кто хочет иметь больше лидеров внутри бизнеса и готов выращивать их в своей команде.

Дэвид Аллен  
«КАК ПРИВЕСТИ ДЕЛА В ПОРЯДОК. ИСКУССТВО ПРОДУКТИВНОСТИ БЕЗ СТРЕССА»

В этой книге четко и понятно сказано: «Парень, у тебя должна быть собственная система, по которой тебе будет удобно работать и расправляться со своими делами, с потоками информации». По сути тот же тайм-менеджмент, только с разных углов. Автор описал, как заставить эту систему функционировать постоянно. В книге есть общие установки и конкретные рецепты, которые можно использовать на практике. Я много советов оттуда использовал. И рекомендовал эту книгу своим сотрудникам.

Фото: Евгений Дудин

Джим Коллинз  
«ОТ ХОРОШЕГО К ВЕЛИКОМУ. почему одни компании совершают прорыв, а другие нет...»

Самое интересное в книге — best practice 15 крупнейших американских компаний. Мне очень понравилась «концепция ежа». Великие компании фокусируются на том, что они могут делать лучше, чем любая другая организация, — вот единственный путь к великим результатам. Коллинз исследовал 15-летний период из жизни этих компаний. Но очень хочется заглянуть вперед, узнать, что стало с ними потом, на 16-й год и дальше. Хорошо бы автор написал продолжение.

Том Питерс  
«ПРЕДСТАВЬТЕ СЕБЕ!»

Зашел креативный подход, новый взгляд на привычное. Автор показал, что есть сегменты, не охваченные интересом бизнесменов. Например, что покупательским миром правит женщина. После книги я даже начал различать, что вот эту рекламу придумала женщина, а эту — мужчина. Благодаря Питерсу новые идеи появились и у нас в компании. Например, новое понимание роли высоких технологий в нашем бизнесе, логистике. Раньше мы на это меньше обращали внимания.

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



## ЛЕОНИД АБАЮШКИН

СОВЛАДЕЛЕЦ  
И ЧЛЕН СОВЕТА  
ДИРЕКТОРОВ  
СЕТИ АБК

«Пока живу в серых буднях, но в предвкушении трехнедельной поездки в США. Это уже традиция — я шесть лет подряд провожу там отпуск. В этот раз хочу поездить по северо-западным штатам, посетить пять национальных парков, в том числе Йеллоустоунский. Он был основан почти 150 лет назад, в нем около 200 гейзеров. Кстати, события фильма „2012“ начинаются с извержения вулкана именно в этом парке».



## ДМИТРИЙ ЛЕВИЦКИЙ

РЕСТОРАТОР  
(СЕТЬ «ДОРОГАЯ,  
Я ПЕРЕЗВОНЮ»  
И «КУКЛЫ-  
ПИСТОЛЕТЫ»)

«Подарил старшему сыну, которому нет еще и пяти лет, первый в его жизни мобильный телефон. Он был безумно рад, потому что считал телефоны атрибутом взрослых и не мог даже представить себе, что и у него может быть такой. Я часто мотаюсь по командировкам, и теперь мы с ним все время на связи».



## РУДОЛЬФ ДАНЗЕР

ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ  
AUTODESK  
В РАЗВИВАЮЩИХСЯ  
СТРАНАХ

«Сейчас я в России, пока мы ищем человека, который возглавит местное представительство, и мне здесь нравится. Недавно мы провели маркетинговую кампанию „Капучино“. В ней сочетаются различные элементы — например, прошел День открытых дверей Autodesk».



## Подписка через редакцию

Консультации персонального менеджера по вопросам обслуживания подписки, предоставление полного пакета бухгалтерской документации (для юридических лиц)

Выбор формы оплаты: пластиковыми картами платежных систем VISA, MASTERCARD, JCB, DINERS CLUB; с помощью платежных систем Яндекс.Деньги и WebMoney; через любое отделение Сбербанка РФ; безналичный расчет; с помощью sms

## Чтобы оформить подписку

Оформите счет на оплату для юридических лиц или квитанцию для физических лиц по телефонам: 8 800 200 2556 (бесплатно для всех регионов РФ), (495) 721 2882 или на сайте [kommersant.ru](http://kommersant.ru) в разделе «Подписка»

# Новый год – с любого месяца годовая подписка 2010

Подписываемся  
под каждым словом.  
Подпишитесь  
и вы.

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

Стоимость подписки указана за 12 календарных месяцев с учётом доставки силами ФГУП «Почта России» до п/я. Доставка журналов «Citizen K» и «Коммерсантъ Автопилот» осуществляется заказной бандеролью.

### Коммерсантъ

Ежедневная общенациональная деловая газета «Коммерсантъ»  
Главные новости о событиях в бизнесе, политике и обществе

(пн – пт) 4026 руб.  
(пн – сб) 5016 руб.

### Власть

Еженедельный аналитический журнал «Коммерсантъ Власть»  
Власть в России и других странах: секреты и технологии

1320 руб.

### Секрет фирмы

Ежемесячный деловой журнал «Коммерсантъ Секрет фирмы»  
Реальные примеры ведения бизнеса

660 руб.



### CITIZEN K

Ежеквартальный культовый европейский журнал «Citizen K»  
Профессиональный гид в мире стиля, красоты и интересных личностей

924 руб.

### ДЕНЬГИ

Еженедельный экономический журнал «Коммерсантъ Деньги»  
Основные тенденции и проблемы российской и мировой экономики

1650 руб.

### ОГОНЁК

Еженедельный общественно-политический журнал «Огонёк»  
Любимое чтение многих поколений

1056 руб.



ГАЗПРОМБАНК

ОМЗ

ОБЪЕДИНЕННЫЕ  
МАШИНОСТРОИТЕЛЬНЫЕ  
ЗАВОДЫ



## ТОЧНЫЕ РЕШЕНИЯ В ТЯЖЕЛОЙ ИНДУСТРИИ

Объединенные машиностроительные заводы вместе с Газпромбанком  
работают в важнейших отраслях экономики

2010 – год 20-летия ГПБ (ОАО)

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

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